

## ارائه الگوی فرماندهی و مدیریت در سازمان‌های دفاعی از منظر امام علی (ع): پژوهشی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون

منصور خیرگو<sup>۱\*</sup>، ناصر عباس زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

بی‌تردید فرماندهی رکن رکین نیروهای مسلح است. فرماندهی مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت یک سازمان نظامی محسوب شده و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت آن را بر عهده دارد. این فرماندهی و مدیریت شایسته است که می‌تواند همواره مشوق و حامی پیشرفت و تحول در یک سازمان دفاعی اثربخش باشد. هدف از ارائه مقاله حاضر تبیین الگوی فرماندهی و مدیریت از منظر امام علی (ع) است که به‌عنوان الگویی اخلاقی و اسلامی همیشه بایستی مدنظر سیاست‌گذاران و فرماندهان سازمان‌های دفاعی باشد. بر همین اساس از روش کیفی و استراتژی تحلیل مضمون بهره گرفته شد. داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل کیفی مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج کیفی پژوهش مبین آن است که ۶۶ مضمون فرعی بر اساس بیانات امام علی (ع) درباره فرماندهان و ویژگی‌های آن‌ها از نهج‌البلاغه استخراج شد که در ۹ طبقه منش فرماندهی، اخلاق نظامی، معیارهای شخصیتی، گزینش نظامیان، حقوق حاکم بر نظامیان، شیوه جنگاوری، رهبری نیروها، گزینش فرماندهان، حقوق نظامیان بر حاکم، طبقه‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: فرماندهی و مدیریت، سازمان‌های دفاعی، نهج‌البلاغه.

۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران (\* نویسنده مسئول)؛

mkhitmanager@gmail.com

۲. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

## مقدمه

فرماندهی و رهبری یکی از مباحث بحث‌انگیز دانشگاه‌های نظامی بوده و نتیجه‌ای است که از لزوم داشتن فرمانده شایسته حاصل شده است. همه می‌خواهند یک فرمانده موفق باشند، اما تعداد معدودی از آن‌ها موفق می‌شوند و کسانی هم که ظهور می‌کنند و موفق می‌شوند، از اینکه در کدم یک از حوزه‌های پیشرفت شخصی و سازمانی خود تلاش کرده‌اند، مورد نقد واقع می‌شوند (Suka, 2018, p. 85). اندیشمندان متعددی در حوزه رهبری قلم‌فرسایی کرده‌اند، اما بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده در دهه‌های اخیر، رهبری نظامی از ماندگاری و بهره‌وری بالاتری برخوردار است. شیوه‌ی آموزش‌هایی که ارتش‌ها، برای توسعه فرماندهان خود بکار می‌گیرند، خود الگویی عالی برای رهبران آینده است. مدل‌ها و شیوه‌های سرآمد ارتش در تربیت و آموزش فرماندهان باعث شده است که بسیاری از سازمان‌های غیرنظامی تکنیک‌ها و شیوه‌های رهبری نظامی را اتخاذ کنند (Suka, 2018, p. 85). شیوه رهبری و ارزش‌هایی که برای فرماندهی در ارتش‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند، متأثر از فرهنگ، سنت‌ها و آداب‌ورسوم ملی حاکم بر آن کشورها خواهد بود. در کشور ما که ارزش‌های حاکم آن، ارزش‌های اسلامی است، نظام فرماندهی و مدیریت یگان‌های نظامی آن نیز بایستی متأثر از فرهنگ و سنت‌های اسلامی باشد. در عصر حاضر قاطبه سیاست‌گذاران و مدیران بر این امر تأکید دارند که تکامل و رشد واقعی انسان‌ها و جوامع انسانی در پرتو مدیریت شایسته‌سالار صورت می‌گیرد و جوامع انسانی بدون مدیر شایسته نمی‌توانند به آرمان‌ها و اهداف والای انسانی خود دست یابند. بنابراین چه کسانی در طول تاریخ زندگی انسان‌ها صلاحیت رهبری و هدایت انسان‌ها را می‌توانند بر عهده داشته باشند؟ آیا جز پیامبران و امامان معصوم و سپس در زمان غیبت (ولایت‌فقیه) و چهره‌های موفق در تاریخ اسلام می‌توانند این رسالت عظیم بشری را به دوش کشند؟ آنچه در پژوهش‌های حوزه فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مورد مغفول واقع شده است این است که کمتر به منابع اسلامی، روایات و احادیث متون دینی و بیشتر به منابع و کتب خارجی و الگوهای غیربومی و در برخی موارد ناسازگار با ارزش‌های ملی و مذهبی پرداخته شد است. در همین راستا می‌توان با بهره‌گیری از الگوهای اسلامی در شیوه فرماندهی و مدیریت سازمان‌های نظامی، آرمان‌های والای اسلامی که ریشه در فطرت پاک انسان‌ها دارد، جامه عمل بیشتری یافته و گامی مؤثر در استقرار و پیاده‌سازی جامعه اسلامی

اصیل و به تبع آن تمدن اسلامی مدنظر مقام معظم رهبری <sup>مدظله العالی</sup> برداشت؛ بنابراین، آنچه به عنوان مسئله پژوهش حاضر می توان به آن اشاره داشت: فقدان الگوی فرماندهی و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع) به عنوان الگو و اسوه شیعیان است. همچنین سؤال اساسی که در این مقاله درصدد پاسخگویی به آن هستیم این است که الگوی فرماندهی و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع) چگونه الگویی است؟

### اهمیت و ضرورت تحقیق

در اسلام به ویژه در مذهب تشیع درباره رهبری و مدیریت تأکید فراوان شده است تا آنجا که پیامبر گرامی اسلام (ص) می فرمایند: "اگر دو یا سه نفر در سفر بودید یکی را به عنوان رئیس و مدیر خود انتخاب کنید".

حضرت علی (ع) ضمن خطبه ۱۴۶ کتاب نهج البلاغه اهمیت فرماندهی سپاه را بیان می فرمایند: کسی که سرپرستی نظامی را عهده دار است درست همانند رشته ای است که مهره ها را نظام می بخشد و تا رشته بگسلد تمامی مهره ها پراکنده شوند و چه بسا دیگر هرگز فراهم نیایند. حضرت علی (ع) در کلام فوق به یک تشبیه زیبا پرداخته اند؛ همان گونه که رشته یا نخ که مهره ها را نظام می بخشد و تحمل سنگینی مهره ها را می کند باید به قدری ضخیم و محکم باشد که در اثر سنگینی مهره ها رشته پاره نشده و مهره ها پراکنده نگردد؛ فرمانده سپاه نیز باید تدبیر و درایت کافی را داشته باشد تا امکان اتحاد سپاهیان در کنار هم فراهم شده و از سعه صدر کافی نیز برخوردار باشد که بتواند احیاناً تحمل سبکسری و یا گستاخی سپاهیان را داشته باشد و با دانایی، آن ها را از کج روی هایشان بازدارد و با قاطعیت مطیع خویش سازد.

نیروی نظامی که مسئولیت مهم و خطیر امنیت و دفاع از مردم را به عهده دارد، به طور آشکار نیازمند فرماندهی لایق و شجاع است تا در مواقع حساس و اضطراری، نیروهای تحت امرش را نظم و سامان دهد. نیروی نظامی تحت فرماندهی فرمانده کل، وجود رهبر و فرمانده را در پیشاپیش نظام، به عنوان یک مسئله حیاتی قلمداد می کند. آنان انتظار دارند که آموزش های لازم و تعلیمات نظامی را به خوبی کسب نموده و در مواقع لزوم از آن بهره گیرند. فرمان در نیروهای نظامی به منزله فعالیت منسجم یک سیستم حرکتی عصبی است. همان گونه که سیستم حرکتی عصبی تمام پیام هایی را که از مغز به اعضا فرستاده می شود از طریق ماهیچه ها به اجرا درمی آورد، فرمان یک فرمانده کل که برای نیروهای زیردست صادر می گردد نیز

لازم الاجرا می‌باشد (عظیم‌زاده، ۱۳۸۹).

اساساً محور اصلی نیروهای مسلح فرماندهی است. همه آنچه در نیروهای مسلح کارآیی و اثربخشی ایجاد می‌کند، چه آنچه مادی و چه آنچه انسانی است، بدون نظام فرماندهی در حقیقت، بی‌اثر یا بسیار کم‌اثر است. این ستون فرماندهی را به همین جهت باید در نیروهای مسلح بسیار مستحکم و پابرجا کرد. در مجموعه‌های نظامی آن چیزی که فرماندهی را به معنای واقعی کارآمد می‌کند سازمان‌دهی درست، مستحکم، روان، کامل، زنده و پویاست. بی‌شک استفاده از الگوها و منابع اسلامی و تجارب ارزشمند آن‌ها دارای اهمیت فراوان هم برای الگوبرداری فرماندهان فعلی و هم تربیت فرماندهان جوان آینده است.

### مبانی نظری پژوهش

#### تعریف فرماندهی

فرماندهی عبارت است از "فرایند نفوذ بر کارکنان با القای هدف، مسیر و انگیزه جهت انجام مأموریت و بهبود سازمان است" (U.S. Army, ۲۰۱۵). فرماندهی در موفقیت هر یگان نظامی‌ای بسیار تأثیرگذار است. فرماندهان نه‌تنها تصمیمات مرتبط با مرگ و زندگی زیردستان را اتخاذ می‌کنند، بلکه همچنین مستقیماً چگونگی و کیفیت زندگی آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند (Roberts, ۲۰۱۸). فرماندهی در نیروهای مسلح آمریکا به‌عنوان عنصری تعریف می‌شود که نه‌تنها با روحیه مرتبط است بلکه همچنین علاوه بر آن مؤلفه‌ای است که در سایر عناصر قدرت رزمی ضرب شده و آن‌ها را متحد می‌کند (Operation, ۲۰۱۱, p. ۳). در کشورهای عضو ناتو نیز فرماندهی از منظر سازمان نظامی پدیده‌ای است که اغلب از آن به‌عنوان "خون حیاتی یک ارتش" یاد می‌شود (DL, ۲۰۱۲, p. ۱). این رویکرد به فرماندهی مبتنی بر این دیدگاه کلی مفروض است که موفقیت در نبرد به سرمایه انسانی بیشتر از بهترین تجهیزات یا تاکتیک‌ها بستگی دارد. علاوه بر این، فرماندهی اثربخش، همان‌طور که توسط نیروهای مسلح انگلیس تعریف می‌شود، عینی کردن شخصیت‌ها و اهداف از طریق فعالیت‌هایی که انجام می‌شوند (DL, ۲۰۱۲, p. ۵) و در صورت هدایت به سمت افراد و موقعیت‌ها، پیروزی را در شرایط بسیار مهم تضمین می‌کند. در متون داخلی نیز فرماندهی به‌عنوان مسئولیتی که به یک نظامی به‌واسطه درجه یا شغل ایشان واگذار می‌شود، تعریف شده است که بایستی در برابر آن پاسخگو باشد. همچنین هنر و توانایی نفوذ و هدایت افراد و کارکنان در راستای اهداف سازمانی

است به طوری که اعتماد، احترام متقابل و همکاری صمیمانه و اطاعت پذیری زیردستان را به دست آورد تا در صورت نیاز از ارزشمندترین سرمایه خود در راه تحقق اهداف سازمانی بگذرند و جان خود را بدون کوچکترین چشم‌داشتی فدا کنند (اسدی، ۱۳۸۶).

فرماندهی یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و یا سازمان دهی و شکل سازمانی صحیح است (آیت‌الله خامنه‌ای ۱۳۶۹). مسئله رهبری و مدیریت همواره مشکل بزرگ سیاسی، فرهنگی و تربیتی بشر در طول تاریخ بوده است، همان‌گونه که امروز نیز در جهان شاهد اهمیت فوق‌العاده و حساسیت و نقش تعیین‌کننده آن در حیات و رشد ملت‌ها هستیم. هیچ‌گاه کمبود امکانات و نیروهای لازم برای حرکت تکاملی انسان‌ها در زمینه‌ها و ابعاد مختلف زندگی اجتماعی، به‌اندازه فقدان یا ضعف رهبری و مدیریت در بهره‌گیری از امکانات و نیروهای موجود، اثر مخرب و منفی نداشته است (همتی، درودگر، ۱۳۸۳).

فرماندهی کارا و اثربخش قادر است از مجرای توسعه‌ی ایمان، انضباط، آموزش و فرهنگ سازمانی، انگیزه مرئوسان خود را برانگیخته و رسیدن به مقصود را تسهیل نماید (رشید زاده، ۱۳۸۳). هر نظامی برای حفظ ساختار، ارزش‌ها و جلوگیری از فروپاشی آن نیاز به رهبر و فرمانده دارد که در این راستا هدایت اجزا را بر عهده می‌گیرد و فردی به‌عنوان رهبر یا فرمانده انتخاب می‌شود که صلاحیت‌های لازم جهت اداره امور و تدوین راهبردهای مناسب جهت تداوم و پیشرفت آن نظام در راستای ارزش‌های تعریف‌شده برای آن را داشته باشد (نقی پورور، ۱۳۸۱؛ آقامحمدی، ۱۳۹۰).

فرماندهی نظام‌های بزرگ، خود از زیربخش‌های مختلفی تشکیل می‌شود که تحت نظارت ارشدترین نفر اداره امور زیربخش‌های نظام مربوط را بر عهده دارند. در نظام جمهوری اسلامی ایران مهم‌ترین ارزش پیروی دین مقدس اسلام بر پایه الگوگیری از کتاب مقدس قرآن و سنت پیامبر اکرم حضرت محمد بن عبدالله (ص) و اهل‌بیت (ع) و همچنین حفظ آن است (میردامادی، ۱۳۷۷؛ معصومی، ۱۳۸۵؛ محمدی‌شهری، ۱۳۸۵). رهبری و مدیریت به معنای رشد و ارشاد و هدایت انسان‌هاست و قدرت رهبری همان قدرت بر هدایت و ارشاد آنان است (عظیم‌زاده، ۱۳۸۹).

## پیشینه خارجی

پژوهشی با عنوان "دوازده اصل فرماندهی مدرن نظامی" که در ارتش ایالات متحده انجام شده است، به اصولی اشعار می‌کند که می‌تواند موفقیت یک فرمانده را در عملیات‌های نظامی تضمین کند. این اصول عبارت‌اند از: فرماندهی از خط مقدم<sup>۱</sup>، اعتمادبه‌نفس در مقابل خودخواهی<sup>۲</sup>، شجاعت ذهنی<sup>۳</sup>، جرئت فیزیکی<sup>۴</sup>، کار تیمی<sup>۵</sup>، تناسب و قدرت جسمی<sup>۶</sup>، خشونت و جسارت<sup>۷</sup>، مراقبت از سربازان<sup>۸</sup>، درس‌آموزی از تجربیات گذشته<sup>۹</sup>، قاطعیت<sup>۱۰</sup>، عزم و اراده قوی<sup>۱۱</sup>، شخصیت قوی<sup>۱۲</sup>. پژوهشگر در این مقاله ضمن توضیح هر یک از دوازده اصل اساسی فرماندهی، همچنین چندین نمونه تاریخی آموزشی و الهام‌بخش را مورد بحث قرار می‌دهد. ایشان خاطر نشان می‌کند فرماندهان باتجربه در حال حاضر باید این اصول را تمرین کنند؛ چراکه، به تجربه شخصی یاد گرفته‌ام که هرگز چیزی را [مسلم] فرض نکنم (Roberts, ۲۰۱۸).

ارتش ایالات متحده در مستند "فرماندهی و حرفه نظامی" تأکید می‌کند که فرماندهان واقعی به‌طور اتفاقی ظاهر نمی‌شوند، بلکه از طریق فرآیند انتخاب، افراد شاخصی که در برنامه‌ها و مراکز آموزشی دانشگاه‌های نظامی حضور دارند، شناسایی و آموزش‌های بعدی را نیز بر اساس معیارهای تعیین شده سپری می‌کنند. صلاحیت و معیارهای نامزدها جهت شرکت در یک برنامه آموزش یا تربیت بر اساس ویژگی‌های کلی و دقیق فرماندهی صورت می‌گیرد که فرم آموزشی خاصی برای آن طراحی شده است. نمونه‌ای از خصوصیات عمومی مدل الزامات رهبری<sup>۱۳</sup> است که شامل صلاحیت‌ها و ویژگی‌های فرماندهی است که در فصل ۲ تا ۷ مآخذ ذکر شده به تفصیل

۱. lead from the front
۲. self-confidence vs. egotism
۳. moral courage
۴. physical courage
۵. teamwork
۶. fitness and energy
۷. aggressiveness and boldness
۸. caring for your Soldiers
۹. student of the past
۱۰. decisiveness
۱۱. determination
۱۲. strong character
۱۳. Leadership Requirements Model (LRM)

آمده است. به طوری که ویژگی های فرماندهی به درستی فهم شده و به طور دقیق ارزیابی می شوند (ADP, ۲۰۱۹, p.۴).

در ارتش کانادا مدلی ساده از فرماندهی مبتنی بر رویکرد سیستمی، طراحی شده است. این مدل روابط مختلف بین عوامل گوناگون تأثیرگذار بر عملکرد و نفوذ فرمانده را فرض می کند. چهار گروه اصلی از متغیرهای موجود در این مدل عبارتند از خصوصیات و رفتار فرمانده، عوامل فردی و گروهی، عوامل موقعیتی و نتایج کسب شده. با توجه به فرضیات اتخاذ شده، فرماندهی اثربخش از تجمیع این ویژگی های مناسب تضمین می شود که شامل: دانش و مهارت، توانایی های شناختی، شایستگی های اجتماعی، خصوصیات فردی، انگیزش شغلی و ارزش های اتخاذ شده است. این [ویژگی ها] پایه و اساس چارچوب ارتقاء رهبر توسعه یافته<sup>۱</sup> است (LCF, ۲۰۰۷, p. ۱۵۰) که چهار سطح مهارت های فرماندهی را برای انجام مناسب نقش فرماندهی در سطوح مختلف سازمانی متمایز می کند، همان طور که در جدول ۱ نشان داده شده است. برای دستیابی به سطح ارزیابی مناسب، جانشین های فرماندهی در سطوح مختلف باید ظرفیت های مختلفی را در پنج حوزه کسب کنند که مربوط به ۱۶ ویژگی آنها است که در قسمت توصیفی مدل وجود دارد (Edwards, Bentley, Walker, ۲۰۰۶, p. ۱۰). حوزه های ظرفیتی خاص شامل عناصر زیر است:

۱. تخصص، از جمله مهارت های فنی و تخصصی.

۲. توانایی های شناختی، از جمله مهارت های تحلیلی، توانایی تصمیم گیری، خلاقیت

۳. مهارت های اجتماعی، از جمله انعطاف پذیری، مهارت های بین فردی، تیمی و ارتباطی.

۴. توانایی تغییر، از جمله خود ارتقایی<sup>۲</sup>، توانایی تشکیل گروه، توانایی یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده.

۵. ایدئولوژی حرفه ای، یعنی دستیابی به اخلاق، استدلال اخلاقی، قابلیت اطمینان (LCF, ۲۰۰۷, p. ۱۳۰)

---

۱. Leader Development Framework

۲. self-development

ارتش ایالات متحده از یک طبقه‌بندی بسیار مشابه در نیروهای مسلح خود استفاده می‌کند و پنج طبقه از سطح فرماندهی نظامی را متمایز می‌کنند (Riley et al, ۲۰۱۳, p. ۵) و با توجه به سطح توانایی و نظرات کسب‌شده در حوزه‌های ارزیابی، همان‌طور که در جدول ۲ ارائه شده است، رتبه‌بندی می‌شوند (Riley et al, ۲۰۱۳, p. ۷). با توجه به تحول در ساختارهای سازمانی و چالش‌های جدیدی که نیروهای مسلح با آن‌ها مواجه هستند، می‌طلبند توجه بیشتری به مفاهیم فرماندهی و عملکردش در تیم‌های مختلف و سطوح سازمانی گوناگون، صورت گیرد. درعین‌حال، در سطح فرماندهی، جایی که نیاز به همکاری بین ستوان‌ها و افسران [استاد] وجود دارد، این رابطه بین فرمانده و افسر ارشد غیرمسئول<sup>۱</sup> [استاد] است که ایجاد تصویر مناسب و سطح فرماندهی خوب را تضمین می‌کند و این عاملی است که به‌شدت مورد تأکید قرار می‌گیرد. همچنان‌که در ارتش‌های کانادا، انگلیس یا آمریکا مورد تأکید قرار گرفته است (Banks, ۲۰۰۶, p. ۳).

جدول شماره ۱: چارچوب مدل توسعه رهبری کانادا<sup>۲</sup>

عناصر فرماندهی سطح فرماندهی	تخصص	توانایی شناختی	قابلیت اجتماعی	توانایی تغییر	ایدئولوژی شخصی
ژنرال (عالی)	راهبردی	انتزاع خلاق	بین نهادی	تغییر پارادایم	معاشرت
افسر ارشد					
افسر میانی					
افسر جزء	تاکتیکی	تحلیلی	بین فردی	تفکر باز	درون‌گرایی

۱. senior non-commissioned officer

۲. LCF, ۲۰۰۷, P. ۱۵۰



جدول شماره ۲: سطوح فرماندهی و جزئیات آن در ارتش ایالات متحده<sup>۱</sup>

فرماندهان استثنایی	برتری خود در رهبری را نشان می دهند.
فرماندهان با عملکرد بالا	رهبری بسیار اثربخش را نشان می دهند و عموماً از انتظارات اساسی فراتر می روند.
فرماندهان حرفه‌ای	رهبری صحیح را به نمایش می گذارند و به طور کلی انتظارات اساسی را برآورده می کنند.
فرماندهان با عملکرد پایین	پتانسیل پیشرفت را دارند و به سمت انتظارات اساسی در حال برگشت هستند ولی هنوز در حال یادگیری اند.
فرماندهان ناکارآمد	پتانسیل قابل تأملی برای پیشرفت ندارند و در تحقق انتظارات اساسی با مشکل مواجه اند.

### پیشینه داخلی

در رابطه با مدیر و شایستگی‌های مدیر کارآمد، تاکنون تحقیقات گسترده‌ای انجام گرفته است و عوامل گوناگون با رویکردها و پارادایم‌های مختلف مدیریتی در این خصوص استخراج شده است، اما در رابطه با فرماندهی و فرماندهی شایسته به مراتب تحقیقات کمتری صورت پذیرفته است که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

«آیت‌الله مکارم شیرازی» در کتاب مدیریت و فرماندهی در اسلام به کنکاش در صفات و ویژگی‌های ویژه مدیران و فرماندهان از دید قرآن مجید و روایات معصومین (ع) می پردازد و در پایان به عنوان نتیجه‌ی پژوهش به بیان ۱۴ ویژگی عمده برای فرماندهان می پردازد که عبارت‌اند از: ایمان به هدف، علم و قدرت، امانت و درستکاری، صداقت و راستی، حسن سابقه، وراثت صالحه، سعه صدر، دل‌سوزی و عشق به کار،

۱. Riley et al, ۲۰۱۳, p. ۵

تجربه و آزمودگی، شجاعت، قاطعیت، عدالت و دادگری، پایگاه مردمی و پای‌بند بودن به اصول و ضوابط (مکارم شیرازی، ۱۳۶۷).

رشید زاده در پژوهش خود، شاخص‌های فرماندهی نظامی آینده را این‌چنین می‌داند: توانایی و درعین‌حال انطباق‌پذیری به‌اندازه کافی، تخصص، استقلال عمل، تعهد، اصول‌گرایی، چالاکی فکری، دانش کاربردی، اعتماد حرفه‌ای، روحیه انقلابی، بصیرت در ابعاد مختلف، عزت‌نفس، شجاعت، شهادت‌طلبی، اراده مقاوم، انضباط، روحیه اطاعت‌پذیری از ولایت، پایبندی به ارزش‌های اسلامی، توان رزم شهری و جنگ نامتقارن و ترکیب ایمان، شجاعت، دانش و سرعت و... (رشیدزاده، ۱۳۸۳).

«اسدی» در کتاب «فرماندهی در چشم‌انداز ۱۴۰۰» به فرماندهی در ارتش‌های کشورهای توسعه یافته اشاره دارد که توانسته‌اند با توسعه همه‌جانبه خود توسط فرماندهان و سیاست‌گذاران فرهیخته پیشرفت‌های زیادی در عرصه‌های نظامی و غیرنظامی را کسب نمایند. ایشان ضمن اشاره به تعاریف مختلف مدیریت و فرماندهی از دیدگاه متون مختلف خارجی به دیدگاه‌های مختلف برخی فرماندهان نظامی ایران درباره موضوع فرماندهی و وظایف ایشان در سازمان‌های نظامی و تفاوت ماهوی فرماندهی و مدیریت در کشور ایران با توجه به فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح ایران پرداخته است (اسدی، ۱۳۸۶).

«بنیادی نایینی و تشکری» در تحقیق خود با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا با هدف ارائه الگوی بومی مدیریت مبتنی بر شایستگی متناسب با وضع واقعی و مقتضیات اسلامی- ایرانی در ناجا» از طریق مشخص کردن شایستگی‌های فرماندهان و مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری پرداختند. در نهایت یک الگو در قالب ۷۱۳ کد، ۸۴ مفهوم و چهار مقوله اصلی طراحی کردند که برخی دارای مقولات فرعی است، این مقوله‌ها شامل "شایستگی‌های فردی" با ۲۸ مفهوم، "شایستگی‌های بین فردی" با ۹ مفهوم، "شایستگی‌های سازمانی" با ۴۱ مفهوم و "شایستگی‌های بینشی" با ۹ مفهوم می‌باشد که الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا بر اساس آن عرضه کردند. (نایینی و تشکری، ۱۳۹۱)

خورشیدی و قربانی در پژوهشی تحت عنوان "عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی آینده" با استفاده از یک پرسش‌نامه ۱۴۰ سؤالی و تحلیل

عاملی نشان دادند که عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت، فرماندهان نیروی زمینی مشتمل بر شش عامل است؛ این عوامل به ترتیب عبارت‌اند از: سلامت معنوی، سلامت روانی، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی (خورشیدی و قربانی، ۱۳۹۱).

تاج آبادی و بیات در پژوهشی تحت عنوان "شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)" با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، الگویی برای ویژگی‌های شایسته‌سالاری در نصب مدیران طراحی کردند. طبقات اصلی الگو شامل "معرفت و ایمان"، "عبودیت و عمل صالح"، "احساس مسئولیت و تعهد"، "عدالت‌خواهی"، "مردمی بودن"، "روحیه و تفکر بسیجی"، "خدمتگزاری"، "خودباوری و اعتمادبه‌نفس" و "کارآمدی" است. این نه طبقه اصلی نیز شامل طبقات فرعی است. نه ویژگی اصلی در قالب سه دسته شایستگی مکتبی، رفتاری و فردی دسته‌بندی شد (تاج آبادی و بیات، ۱۳۹۲).

وزارت دفاع آمریکا در مطالعه‌ای شاخص‌های فرماندهان نظامی را به شرح ذیل ذکر نموده است: سلامت جسمی، توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط، اعتمادبه‌نفس، خودباوری و خویشتن‌پنداری مثبت، میل به قدرت‌طلبی، آستانه تحمل بسیار بالا، خلاقیت و نوآوری، ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)، سیاستمدار و موقعیت‌شناس، دارای تفکر استراتژیک و دارای بصیرت در ابعاد مختلف (پنتاگون، ۲۰۰۷).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با رویکرد کیفی، مبتنی بر تحلیل مضمون انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها متون و مستندات موجود در نهج‌البلاغه به کار گرفته شد. جامعه آماری پژوهش کلیه بیانات امام علی (ع) در حوزه فرماندهی و مدیریت بود. در نهایت داده‌ها توسط نرم‌افزار مکس کیودا تجزیه و تحلیل شدند؛ نمونه‌گیری به صورت نظری و به روش هدفمند انجام گرفت. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف الگو یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با الگوی در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. سپس، از طریق تحلیل اسناد، با مطالعه و بررسی نظریات موجود در زمینه فرماندهی و مدیریت، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن جمع‌آوری و شناسایی شد. برای بررسی پایایی دو روش پایایی دوکدگذار و پایایی بازآزمون به کار گرفته شد. به منظور محاسبه پایایی بین دو

کدگذار، سه متن انتخاب شد و توسط یک متخصص دوباره کدگذاری شد. درصد توافقات درون موضوعی محاسبه شده برابر با ۷۱ درصد است. این میزان بالاتر از ۶۰ درصد، یعنی بالاتر از حد قابل قبول برای پایایی است. به منظور ارزیابی ثبات کدگذار پژوهشگر، پایایی بازآزمون بررسی شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین متون انتخابی، سه متن به دلخواه انتخاب شد و هر یک از آن‌ها در فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر، دوباره کدگذاری شد. پایایی بازآزمون برابر با ۷۸ درصد به دست آمد، این میزان بالاتر از ۶۰ درصد است که به عنوان حد قابل قبول برای تأیید پایایی بازآزمون در نظر گرفته می‌شود.

### روش تحلیل داده‌ها

یکی از تکنیک‌های تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون<sup>۱</sup> است از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای تدوین و تحلیل شبکه مضامین<sup>۲</sup> استفاده نمود شبکه‌های مضامین، نگاره‌هایی شبکه‌ای هستند که به طور خلاصه مضامین اصلی مرتبط با داده‌ها را نشان می‌دهند (آتراید استیرلینگ، ۲۰۰۱) تحلیل مضمون یک روش تحلیل کیفی است که کمتر به آن پرداخته شده اما به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است (بویاتزیس، ۱۹۹۸، رولستون، ۲۰۰۱) به عقیده بویاتزیس (۱۹۹۸) تحلیل مضمون می‌تواند پل ارتباطی مناسبی میان پژوهشگران رشته‌های مختلف ایجاد نماید این روش به پژوهشگران کمک می‌کند تا راحت‌تر بتوانند مشاهدات و یافته‌ها و تفاسیر خود را به سایرین منتقل نمایند اگر پژوهشگری بخواهد نتایج کار خود را به گونه‌ای قابل فهم برای دیگر پژوهشگران در رشته‌های مختلف و با جهت‌گیری‌های متفاوت ارائه دهد، تحلیل مضمون می‌تواند به خوبی میان رویکردهای فلسفی مختلف و میان نظریه پردازان و مجریان، ارتباط برقرار نماید (شیخ زاده، ۱۳۹۰)

### استخراج مضامین از متون و مستندات:

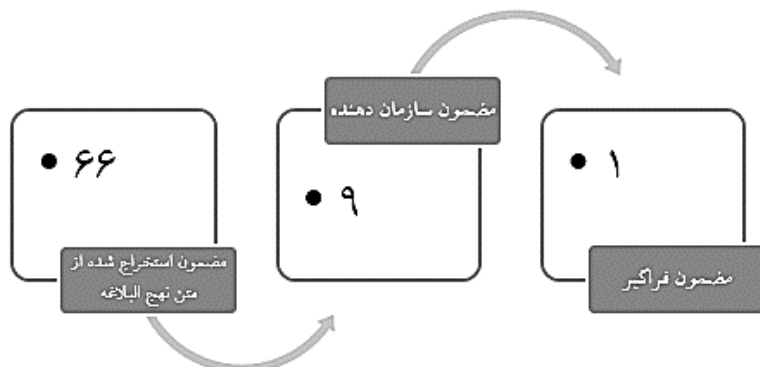
در این پژوهش مضامین از مستندات نهج‌البلاغه استخراج شدند و به منظور کدگذاری از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده گردید. در این مرحله فرایند

---

۱. Thematic Analysis

۲. Thematic Networks

کدگذاری توصیفی و تفسیری متون آغاز گردید. ضمن کدگذاری، برخی از مضامین اصلی شناسایی شدند سپس این مضامین در قالب مضامین سازمان دهنده و در نهایت مضامین فراگیر طبقه بندی شدند. لازم به ذکر است که یادداشت برداری و ثبت اندیشه ها و تفسیر داده ها در طول مراحل مختلف کدگذاری انجام می شود که به استخراج الگو کمک خواهد کرد با بررسی متون و مرور اسناد ۶۶ مضمون شناسایی شدند که این تعداد مضمون در ۹ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر طبقه بندی شد که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



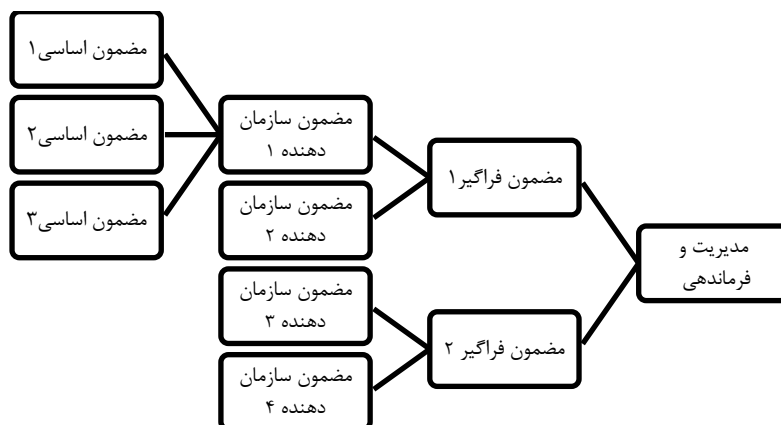
شکل شماره ۱. نحوه استخراج مضامین

برخلاف پژوهش های کمی، در میان پژوهش های کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت پژوهش توسط خود پژوهشگر تعیین و جرح و تعدیل می شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در پژوهش های کیفی به بازنمایی مشارکت کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرآیندها ارتباط دارد (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). به عبارت بهتر برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند پژوهش کیفی، از سازوکاری با عنوان "ممیزی پژوهش" استفاده می شود. این سازوکارها در هرکدام از مراحل پژوهش تزریق می شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در الگو و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته های پژوهشی معتبر ایجاد کند. اگر اصول پژوهش کیفی دنبال شود تحلیل، خوداصلاح<sup>۱</sup> است. برای تعیین روایی تحقیق

۱. Self-Correcting

حاضر از ۵ نفر از اساتید رشته مدیریت در خصوص الگو و رابطه صحیح مضامین سؤال شد که روایی الگو مجدد توسط این خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و قابلیت الگو در هر بعد مورد سؤال قرار گرفته است. لازم به ذکر است مضامین فراگیر، ابعاد مدل، مضامین سازمان دهنده و مضامین اساسی، شاخص‌های مدل می‌باشند.

جهت نشان دادن مضامین استخراج شده از روش ماتریس زیر نشان داده شده است. هر مضمون فراگیر متشکل از چند مضمون سازمان دهنده و هر مضمون سازمان دهنده متشکل از چندین مضمون اساسی می‌باشد. آنچه در این تحقیق در نظر گرفته شده مضامین فراگیر معادل ابعاد و مضامین سازمان دهنده معادل مؤلفه‌ها و مضامین اساسی معادل شاخص‌ها در نظر گرفته شده است (Braun & Clarke, 2006, p.95).



شکل شماره ۲: نحوه شکل‌گیری مدیریت و فرماندهی با استفاده از مضامین

### روش قالب مضامین:

یکی از ابزارهای مناسب در تحلیل مضمون، تحلیل قالب مضامین<sup>۱</sup> است قالب مضامین معمولاً در تحقیقاتی بکار می‌رود که تعداد متون و داده‌های مورد بررسی آن‌ها زیاد باشد (مثلاً ۱۰ تا ۳۰ منبع) این تکنیک که نخستین بار توسط کینگ (۱۹۹۸) معرفی گردید، فهرستی از مضامین شناسایی شده در ادبیات نظری و یا استخراج شده از متن داده‌ها را به صورت درختی و

۱. Template Analysis

سلسله مراتبی نشان می‌دهد ویژگی کلیدی این تکنیک، سازمان‌دهی سلسله مراتبی مضامین و گروه‌بندی مضامین سطوح پایین‌تر در قالب خوشه‌ها و ایجاد مضامین سطح بالاتر از آنها می‌باشد پژوهشگر می‌تواند جهت سازمان‌دهی مضامین شناسایی شده از چهار یا پنج سطح استفاده کند.

پس از ایجاد قالب مضامین، این قالب به‌طور پیوسته مورد بازبینی و اصلاح قرار می‌گیرد تا جایی که درک کاملی از متن مورد بررسی برای پژوهشگر فراهم گردد جهت اصلاح قالب مضامین می‌توان مضمونی را حذف نموده و یا مضمون جدیدی را اضافه نمود؛ همچنین می‌توان قلمرو یک مضمون و سطح و جایگاه آن در سلسله‌مراتب را تغییر داد در صورتی می‌توان ادعا نمود که قالب مضامین، نهایی و تکمیل شده است که املا همه داده‌ها کدگذاری شده باشند، ثانیاً حداقل دو بار داده‌های کدگذاری شده مطالعه گردد و ثالثاً نظر دو یا چند نفر خبره در خصوص سلسله‌مراتب مضامین پرسیده شود (کینگ، ۲۰۱۰ به نقل از شیخ، ۱۳۹۰).

برای آگاهی از پایایی، از روش توافق درون موضوعی استفاده شده است و توافقات دو کدگذار مقدار ۸۶ درصد حاصل شد. در نهایت پس از کدگذاری، ۶۶ مضمون شناسایی شد و سپس با بررسی هر مضمون مهم مضامین مستخرجه در جلوی آن مشخص شد و با دسته‌بندی آن در قالب ۹ مضمون سازمان دهنده به شرح جداول زیر مرتب شدند.

### یافته‌های پژوهش

با تحلیل مضمون متون و مستندات نهج‌البلاغه، در مرحله اول، ۷۸ کد استخراج شد که با پالایش و حذف موارد تکراری، در نهایت، ۶۶ کد ملاک طبقه‌بندی قرار گرفت. از این تعداد، مضمون منش فرماندهی، ۸ کد، رهبری نیروها ۸ کد، اخلاق نظامی ۵ کد، شیوه جنگاوری ۷ کد، حقوق نظامیان بر حاکم ۸ کد، گزینش فرماندهان ۱۰ کد، حقوق حاکم بر نظامیان ۳ کد، گزینش نظامیان ۶ کد، معیارهای شخصیتی ۱۱ کد، به خود اختصاص دادند. در ادامه نتایج تحلیل مضمون در قالب جدول‌های ۳ الی ۱۲ نمایش داده شده است:

جدول ۳: مضامین منش فرماندهی از دیدگاه امام علی (ع)

منبع و مأخذ	شناسه	کد	مضمون فرعی	مضمون اصلی
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۱	در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش.	برخورد یکسان با همه	دین و مائده
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۲	با مردم گشاده‌روی و فروتن باش.	گشاده‌رویی و فروتن بودن	
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۳	پروبالت را برابر رعیت بگستران.	گسترده بودن خوان در برابر مردم	
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۴	درجایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن.	درشتی کردن به موقع	
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۵	در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن.	مدارا کردن بهنگام	
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۶	درشت‌خویی را با اندک نرمی پیامیز.	ترکیب درشت‌خویی با ملایمت	
نامه ۴۶ صفحه ۳۴۳	GF۷	در مشکلات از خدا یاری جوی.	یاری جستن از خداوند	
نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶	GF۸	اگر اموالی به دست آورد، یا نعمتی مخصوص او شد، دچار دگرگونی نشود.	دگرگون نشدن در صورت کسب نعمت	



جدول شماره ۴: مضامین اخلاق نظامی از دیدگاه امام علی (ع)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	شناسه	منبع و مأخذ
اخلاق نظامی	پرهیز از آزار و اذیت زنان و کودکان	زنان را با آزار دادن تحریک نکنید هرچند آبروی شما را بریزند.	KF۱	نامه ۱۴ صفحه ۲۹۹
	نکشتن مجروحان	مجروحان را به قتل نرسانید.	KF۲	نامه ۱۴ صفحه ۲۹۹
	پرهیز از آسیب به بی دفاع	آن را که قدرت دفاع ندارد آسیب نرسانید.	KF۳	نامه ۱۴ صفحه ۲۹۹
	نکشتن کسانی که پشت کرده اند	آن کس را که پشت کرده نکشید.	KF۴	نامه ۱۴ صفحه ۲۹۹
	آغاز نکردن جنگ با دشمن	با دشمن جنگ را آغاز نکنید تا آنها شروع کنند.	KF۵	نامه ۱۴ صفحه ۲۹۹

جدول شماره ۵: مضامین رهبری نیروها از دیدگاه امام علی (ع)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	شناسه	منبع و مأخذ
رهبری نیروها	پرهیز از جنگ از روی کینه دشمن	مبادا کینه آنان پیش از آنکه آنان را به راه هدایت فراخوانید و درهای عذر را بر آنان ببندید شما را به جنگ وادارد.	LF۱	نامه ۱۲ صفحه ۲۹۸
	حرکت فرمانده در میانه لشکر	هر جا دشمن را مشاهده کردی در میان لشکرت بایست.	LF۲	نامه ۱۲ صفحه ۲۹۸
	حرکت نیروها در سحرگاه	آنگاه که سحر آمد ... حرکت کن.	LF۳	نامه ۱۲ صفحه ۲۹۸
	استراحت یگان در آغاز شب	در آغاز شب حرکت نکن.	LF۴	نامه ۱۲ صفحه ۲۹۸
	پرهیز از شتاب در پیمودن مسیر	در پیمودن راه شتاب مکن.	LF۵	نامه ۱۲ صفحه ۲۹۸

نام ۱۲ صفحه ۲۹۸	LF۶	در هوای گرم لشکر را استراحت ده.	استراحت یگان در هوای گرم
نام ۱۲ صفحه ۲۹۸	LF۷	در خنکی صبح و عصر، سپاه را حرکت ده.	حرکت در خنکی صبحدم
نام ۱۲ صفحه ۲۹۸	LF۸	جز باکسی که با تو پیکار کند، پیکار نکن.	پیکار نکردن جز با دشمن

جدول شماره ۶: مضامین گزینش نظامیان از دیدگاه امام علی (ع)

منبع و مأخذ	شناسه	کد	مضمون فرعی	مضمون اصلی
نام ۵۳ صفحه ۳۵۴	LF۱	بخشده و بلندنظرند	بخشده و بلندنظرند	گزینش نظامیان
نام ۵۳ صفحه ۳۵۴	LF۲	داور و سلحشور	داور و سلحشور	
نام ۵۳ صفحه ۳۵۴	LF۳	دارای سوابقی نیکو و درخشان	دارای سوابقی نیکو و درخشان	
نام ۵۳ صفحه ۳۵۴	LF۴	خاندانی پارسا	خاندانی پارسا	
نام ۵۳ صفحه ۳۵۴	LF۵	شخصیت حساب شده	شخصیت حساب شده	
نام ۵۳ صفحه ۳۵۴	LF۶	خانواده‌های ریشه‌دار	خانواده‌های ریشه‌دار	

جدول ۷: مضامین شیوه جنگ آوری از دیدگاه امام علی (ع)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	شناسه	منبع و مأخذ
شیوه جنگ آوری	خواب اندک	نخوابید مگر اندک.	PF۱	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷
	تأمین پیرامون یگان	نیزه داران را پیرامون لشکر بگمارید.	PF۲	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷
	اتحاد در انجام امور	هر جا فرود می آید، باهم فرود بیایید و هرگاه کوچ می کنید همه باهم کوچ کنید.	PF۳	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷
	پرهیز از پراکندگی	از پراکندگی بپرهیزید.	PF۴	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷
	پرهیز از غافلگیری	مبادا دشمن از جایی که می ترسید یا از سوئی که بیم ندارید، ناگهان بر شما یورش آورد!	PF۵	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷
	گماردن دیده بان در ارتفاعات	در بالای قلّه ها و فراز تپّه ها، دیده بان هایی بگمارید.	PF۶	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷
	جنگیدن در یک یا دو جبهه	جنگ را از یک سو یا دو سو آغاز کنید.	PF۷	نامه ۱۱ صفحه ۲۹۷

جدول شماره ۸: مضامین حقوق حاکم بر نظامیان از دیدگاه امام علی (ع)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	شناسه	منبع و مأخذ
حقوق حاکم بر نظامیان	تلاش در رسیدن به حق	برای رسیدن به حق تلاش کنید.	CF۱	نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶
	سستی نکردن در انجام صلاح دید	در انجام آنچه صلاح است سستی نوزید.	CF۲	نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶
	اطاعت پذیری از حاکم	اطاعت من بر شما لازم است.	CF۳	نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶

جدول شماره ۹: مضامین گزینش فرماندهان از دیدگاه امام علی (ع)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	شناسه	منبع و مأخذ
گزینش فرماندهان	آسایش کامل	آسایش کامل.	TF۱	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	قرار دادن امکانات مالی در اختیار زیردست	از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد.	TF۲	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	کمک کردن بیشتر به سربازان	از همه بیشتر به سربازان کمک رساند.	TF۳	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	برخورد شدید با قدرتمندان	قدرتمندان، با قدرت برخورد کند.	TF۴	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	رحیم بر ناتوان	بر ناتوان رحمت آورد.	TF۵	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	عذرپذیرتر	عذرپذیرتر باشد.	TF۶	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	پرهیز از زودرنجی	دیر به خشم آید.	TF۷	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	صبور	شکیبایی او برتر.	TF۸	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	پاکدامن تر	دامن او پاک تر.	TF۹	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴
	خیرخواه خدا، پیامبر و امام	خیرخواهی او برای خدا و پیامبر و امام تو.	TF۱۰	نامه ۵۳ صفحه ۳۵۴

جدول شماره ۱۰: مضامین حقوق نظامین بر حاکم از دیدگاه امام علی (ع)

منبع و مأخذ	شناسه	کد	مضمون فرعی	مضمون اصلی
نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶	DF۱	با همه شما به گونه‌ای مساوی رفتار کنم.	رفتار مساوی با همه	حقوق نظامیان بر حاکم
نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶	DF۲	در پرداخت حق شما کوتاهی نکرده.	پرهیز از کوتاهی در پرداخت حقوق	
نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶	DF۳	کاری را جز حکم شرع، بدون مشورت با شما انجام ندهم.	انجام امور با مشورت آنها	
نامه ۵۰ صفحه ۳۴۶	DF۴	جز اسرار جنگی هیچ رازی را از شما پنهان ندارم.	پرهیز از پنهان کاری	
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۵	DF۵	ارزشیابی دقیق.	ارزشیابی دقیق	
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۵	DF۶	کارهای مهمی که انجام داده‌اند بر شمار.	ملاحظه دستاوردهای مهم	
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۵	DF۷	همواره از آنان ستایش کن.	ستایش همیشگی آنها	
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۵	DF۸	آرزوهای سپاهیان را برآور.	برآوردن آرزوهای آنها	

جدول شماره ۱۱: مضامین معیارهای شخصیتی از دیدگاه امام علی (ع)

منبع و مأخذ	شناسه	کد	مضمون فرعی	مضمون اصلی
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۱	QF۱	بخیل را در مشورت کردن دخالت نده، که تو را از نیکوکاری بازمی‌دارد...	اهل مشورت	معیارهای شخصیتی
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۱	QF۲	در تصدیق سخن چین شتاب مکن.	پرهیز از تعجیل در تصدیق سخن چین	
نامه ۵۳ صفحه ۳۵۱	QF۳	پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان.	پوشاندن زشتی‌ها	

نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۹	QF۴	انصاف را رعایت کن.	رعایت انصاف
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۹	QF۵	اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ بینی شدی...	اجتناب از تکبر
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۹	QF۶	مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده.	مهربانی با مردم
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۸	QF۷	نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و درست باشد؛	عمل صالح
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۸	QF۸	نفس خود را از پیروی آرزوها بازدارد و به هنگام سرکشی رامش کند.	عدم تبعیت از نفس
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۸	QF۹	او را به ترس از خدا فرمان می دهد.	ترس از خداوند
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۸	QF۱۰	از واجبات و سنت ها را پیروی کند.	اطاعت از سنت ها
نامۀ ۵۳ صفحه ۳۴۹	QF۱۱	از آنچه حلال نیست خویشتن داری کن.	دوری از غیر حلال







## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرماندهی یکی از ارکان اصلی و جزء لاینفک نیروهای مسلح بوده و برای موفقیت در انجام مأموریت‌ها و حصول پیروزی در نبردهای نظامی بایستی فرماندهانی لایق، مدیر و مدبّر در کلیه سطوح این نیروها وجود داشته باشد (محمدی‌فر، ۱۳۸۴). ضرورت و اهمیت فرماندهی بسیار موضوع بدیهی است و با عنایت به رسالت نیروهای مسلح، فرماندهی و رهبری در این آرگان مقدس به منزله روح و قلب سازمان تلقی و هر جا ضعف یا کمبودی باشد در اثر سوء فرماندهی و رهبری مناسب است (خورشیدی، ۱۳۸۵). فرماندهی کارا و اثربخش قادر است از مجرای توسعه‌ی ایمان، انضباط، آموزش و فرهنگ سازمانی، انگیزه مرئوسان خود را برانگیخته و رسیدن به مقصود را تسهیل نماید (رشید زاده، ۱۳۸۳). در عین حال، اساس فرماندهی نظامی مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی است که بسته به ارزش‌ها و فرهنگ، آداب و رسوم حاکم بر کشورهای مختلف و فرهنگ سازمانی آن‌ها می‌تواند متفاوت باشد که با مطالعه سایر ارتش‌ها ارزش‌های مختلف حاکم بر نیروهای نظامی آن‌ها در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

در نیروهای مسلح کشور ما که ارزش‌های اخلاقی مبتنی بر فرماندهی آن بر مبنای ارزش‌های اسلامی است، می‌توان از شیوه مدیریت و رهبری امام علی (ع) به‌عنوان الگوی فرماندهی و مدیریت بر اساس تعالیم دین مبین اسلام بهره جست و از رهنمودهای آن در ساختارهای سازمانی و ارکان مدیریت و فرماندهی یگان‌های مختلف نیروهای مسلح استفاده نمود. بر اساس منویات و بیانات آن حضرت، ۶۶ مضمون فرعی درباره فرماندهان و ویژگی‌های آن‌ها از نهج‌البلاغه استخراج شد که در ۹ طبقه منش فرماندهی، اخلاق نظامی، معیارهای شخصیتی، گزینش نظامیان، حقوق حاکم بر نظامیان، شیوه جنگاوری، رهبری نیروها، گزینش فرماندهان، حقوق نظامیان بر حاکم، طبقه‌بندی شدند. بنابراین می‌توان با به‌کارگیری شاخص‌ها و عوامل احصاء شده در الگوی فرماندهی و مدیریت از منظر امام علی (ع) در فرایندهای سازمانی نیروهای مسلح همچون استخدام و تربیت سرمایه‌های انسانی، آموزش‌ها ساختار سازمانی مورد نیاز نیروهای مسلح گامی مؤثر در اثربخشی سازمان‌های دفاعی کشور برداشت.

جدول شماره ۱۲: ارزش‌های اخلاقی اساسی فرماندهی در برخی از ارتش‌های دنیا<sup>۱</sup>

لهستان	آلمان	ایالات متحده	بریتانیا	کانادا
جرئت	جرئت	جرئت شخصی	جرئت	جرئت
میهن‌پرستی	ملیت و وجدان کاری	خدمت فداکارانه	مشارکت فداکارانه	وظیفه
همکاری حرفه‌ای	رفاقت و تاکتیکی بودن	وفاداری	وفاداری	وفاداری
مسئولیت‌پذیری	انضباط	تعهد	انضباط	
کرامت		احترام	احترام به دیگران	
شرافت		شرافت	امانت‌داری	امانت‌داری
صداقت	صداقت و تحمل	صداقت		
احتیاط	پذیرای سایر فرهنگ‌ها			
عدالت				
شجاعت	شایستگی و تمایل به یادگیری			
حق‌گویی	عدالت در رابطه با خود و سایر حقایق			

در مورد مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های انجام‌شده در سایر ارتش‌ها (جدول شماره ۱۲) می‌توان این‌گونه برداشت کرد که پژوهش حاضر با ارائه الگوی جامع از دیدگاه امام علی (ع) به‌عنوان پیشوای شیعیان جهان می‌تواند راهگشای فرماندهان و سیاست‌گذاران یگان‌های نظامی کشورمان باشد که بتوانند با بهره‌مندی از دیدگاه‌های ایشان افق جدیدی منطبق بر ارزش‌های اسلامی فرا روی نیروهای مسلح کشور عزیزمان ایران بگشایند و از این‌رو که

۱. Based on (DWH, ۲۰۰۶, p. ۱۶ & next); (APD, ۲۰۱۰, pp. ۲-۱۹-۲-۲۲); (IF, ۲۰۰۸, paragraph ۱۰۲), (KHZZ, ۲۰۰۸).

تاکنون الگویی جامع با روش‌شناسی صورت گرفته در کشور انجام نشده است، می‌تواند جنبه نوآوری پژوهش هم رعایت شده باشد.

پیشنهادهای کاربردی که می‌توان از مقوله‌های استخراج شده در راستای ارتقای قدرت فرماندهی و مدیریت نیروهای مسلح استفاده نمود به شرح ذیل می‌باشد:

۱. تهیه الگو یا منشور تربیت فرماندهان شایسته شامل کلیه مقوله‌ها و ویژگی‌های فرماندهی از منظر امام علی (ع) و مدنظر قرار دادن آن‌ها در گزینش و استخدام کارکنان جدید.

۲. تهیه و چاپ کتاب فرماندهی از منظر امام علی (ع) با نگرشی بر الگوی احصاء شده در این پژوهش جهت تدریس در دانشگاه‌های نظامی نیروهای مسلح.

۳. برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب به‌منظور آگاهی از شیوه‌ها و ارزش‌های مختلف فرماندهی و به‌کارگیری عملی آن‌ها در حوزه عمل

۴. تأسیس مدرسه فرماندهی یا مرکز آموزش و پژوهش در حوزه فرماندهی به‌منظور پژوهش و سازمان‌دهی دوره‌های مختلف فرماندهی در کلیه سطوح اجرایی، میانی و عالی سازمان ارتش

۵. ایجاد مرکز حرفه‌ای فرماندهی ارتش به‌منظور توسعه دکترین‌ها و برنامه‌های توسعه فرماندهی را در سطوح مختلف، همچنین راهبری تحقیق در مورد الزامات، روند توسعه، بهبود قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای فرماندهی اثربخش جهت آموزش و پژوهش جانشین‌های منتخب فرماندهی به‌منظور انجام بهینه فرایند جانشین‌پروری در ارتش.

۶. ارتقاء فرهنگ فرماندهی اثربخش از طریق:

۷. ارتقاء جو سازمانی که به وحدت، انسجام و اعتماد منجر شود.

۸. ارتقاء و پاداش دادن به مهارت‌های ذهنی افراد و توانایی آن‌ها برای شکستن پارادایم‌های موجود و به‌کارگیری راه‌حل‌های جدید.

۹. انتخاب و پاداش به فرماندهانی که اولویت‌های روشنی دارند و بر یک مأموریت خاص متمرکز هستند.

۱۰. نیاز و پاداش به واگذاری و عدم تمرکز مسئولیت توسط فرماندهان

۱۱. حمایت از افراد و رهبران با استفاده از فرصت‌های نوظهور.

فهرست منابع:

اسدی، هیبت اله، (۱۳۸۶)، فرماندهی در چشم‌انداز ۱۴۰۰. نشر دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران.

امام خامنه‌ای، سید علی، ۱۳۸۹، **حدیث ولایت**، تهران، مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب. آقامحمدی، داود، سیمای فرماندهی مدیریت و رهبری در نظام اسلامی، معاونت پژوهش دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ۱۳۸۹.

آیت میردامادی (۱۳۷۷). ویژگی‌های فرماندهان و مدیران در نظام اسلامی از دیدگاه اسلام. میرداماد، تهران.

بنیادی نایینی. علی، تشکری. محمود. طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره ۱۹، ص ۳۰-۷، ۱۳۹۱.

بیانات در دیدار مقام معظم رهبری با دانشجویان و فرماندهان نیروی زمینی ارتش، ۱۳۷۲/۷/۲۸  
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه، ۱۳۶۸/۱۱/۱۵  
بیانات در مراسم تحلیف و اعطای سردوشی به فارغ‌التحصیلان دانشکده‌ی افسری امام علی (ع)، ۱۳۸۷/۷/۲۸

تاج آبادی، حسین و بیات، مهدی (۱۳۹۲). "شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)". دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۱، شماره ۱، صص ۱۰۴-۸۳.

خورشیدی عباس (۱۳۸۵)، ضرورت و اهمیت فرماندهی و رهبری، مدیریت نظامی شماره ۲۲ تابستان، ص ۴۲-۲۳.

خورشیدی، عباس و قربانی، رضا (۱۳۹۱). "عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده". فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت نظامی. شماره ۴۷، سال دوازدهم، ص ۱۱-۳۴.

رشید زاده، فتح‌الله (۱۳۸۳)، ویژگی‌های فرماندهان آینده، همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌های نیروهای مسلح، تهران. صص. ۱۶۷-۹۹.

رشید زاده، فتح‌الله (۱۳۸۹)، تبیین اندیشه‌های نظامی فرماندهی معظم کل قوا، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۳۷، بهار.

رشید زاده، فتح‌الله (۱۳۸۹)، تربیت نظامی، تهران، انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).

رشیدزاده، فتح‌الله. منش و رفتار فرماندهی، تهران، انتشارات دانشگاه امام علی (ع)، ۱۳۸۷.

شیخ زاده، م. (۱۳۹۰). تدوین الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره). پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، تهران.

عظیم‌زاده (۱۳۸۹). تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (ع). فصلنامه ندای صادق، شماره ۲۰. محمدی ری‌شهری (۱۳۸۵). اخلاق مدیریت در اسلام. مؤسسه فرهنگی دارالحدیث، قم. محمدی فر، ناصر (۱۳۸۴)، فرمانده و هنر فرماندهی، ره آورد مدیریت نظامی، شماره ۱۷ و ۱۸، بهار و تابستان، ص ۳۳-۳.

معصومی (۱۳۸۵). نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام. سروش هدایت، خرم‌آباد. مکارم شیرازی. ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام. قم: انتشارات هدف، ۱۳۶۷. نقی پور فرد (۱۳۸۱). اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن. مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران. نهج البلاغه، محمد دشتی، ۱۳۷۸.

همتی، خیرالله؛ درودگر، اسدالله (۱۳۸۳)، فرماندهی و مدیریت در تیپ، انتشارات معاونت آموزشی نزاجا.

یوسفیان، نعمت الله (۱۳۹۰)، درآمدی بر فقه فرماندهی، مرکز تحقیقات اسلامی، شماره ۳۱ مرداد- شهریور.

ADP Army Leadership and the Profession, ADP ۶-۲۲ (۲۰۱۹). Washington: Headquarters Department of the Army.

Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.

DL Developing leaders, A Sandhurst Guide (۲۰۱۲). Camberley, The Royal Military Academy Sandhurst.

Edwards, R.S. Bentley, L.W. Walker, R.W. (۲۰۰۶), Professionalism and leadership: requisite proficiencies for CF transformation, Canadian Military Journal, Kensington: Canadian Defence Academy, ۶-۱۲.

KHZZ Kodeks Honorowy Zotnierzna Zawodowego Wojska Polskiego (۲۰۰۸). Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej.

LCF Leadership in the Canadian Forces, Leading People (۲۰۰۷). Kingston: Canadian Defence Academy.

MALINOWSKI, P. (۲۰۱۹). Transformation of Military Leadership as an Element Constituting Military Security. Safety & Defense, ۵(۲), ۴۱-۴۶.

Operation, FM ۳-۰, C۱ (۲۰۱۱). Washington: Headquarters Department of the Army.

Pentagon. (۲۰۰۷). Comanding. <http://www.Pentagon-usa-comiservo۳.html>

Riley, R. Hatfield, J. Paddock, A. Fallesen, J.J. ۲۰۱۲ Center For Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): main findings, Technical Report ۲۰۱۳-۱(۲۰۱۳). Fort Leavenworth: Leadership Research,

Assessment and Doctrine Division.

Roberts, R. (٢٠١٨). Twelve Principles of Modern Military Leadership. NCO Journal, ١-٨.

Suka, M. (٢٠١٨). Military Leadership as a Model of civil Leadership. Paper presented at the Conference Book of Proceedings.

U.S. Army, Leader Development, FM ٦-٢٢ (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, June ٣٠, ٢٠١٥), chap. ١, pp. ٣, [http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d/files/sitefiles/fm٦\\_٢٢.pdf](http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d/files/sitefiles/fm٦_٢٢.pdf).

U.S. Army, Leader Development, FM ٦-٢٢ (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, June ٣٠, ٢٠١٥), chap. ١, pp. ٣, [http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d/files/sitefiles/fm٦\\_٢٢.pdf](http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d/files/sitefiles/fm٦_٢٢.pdf).