

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۹

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵

سال بیست و دوم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱

صص ۹۳-۱۲۲

مقاله پژوهشی

## بررسی و تبیین فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از منظر حضرت امام (ره)

سید هادی زرقانی<sup>۱\*</sup>، فرزاد عابدی شجاع<sup>۲</sup>، فاطمه بخشی<sup>۳</sup>، نرگس حجی پناه<sup>۴</sup>

### چکیده

فرهنگ سازمانی، مجموعه اصول، معیارها، عقاید و ارزشهای مشترک یک سازمان است که رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند و نقش مهمی در رسیدن سازمان به اهداف خود دارد. در بین سازمان‌های مختلف یک کشور، سازمان‌های نظامی به جهت مأموریت حساس و مهم آنها در حفظ تمامیت ارضی و استقرار نظم و امنیت از نقش و جایگاه مهمتری برخوردار هستند. فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در کشورهای جهان مشتمل بر دو گونه معیارها، عقاید و ارزش‌های مشترک جهانی و همچنین اصول، معیارها و شاخص‌های سطح ملی و محلی است که ریشه در ارزش‌های ملی، سرزمینی و محلی دارد. این پژوهش به دنبال بررسی و تبیین مهمترین مفاهیم، شاخص‌ها و راهبردهای «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» از منظر حضرت امام (ره) و مبتنی بر متن صحیفه امام می‌باشد. روش پژوهش، روش تحلیل محتوای ترکیبی (کیفی و کمی) است و با دو رویکرد قیاس و استقراء، متن صحیفه امام (ره) در دوران دفاع مقدس مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، از منظر حضرت امام (ره) در بین هفت مفهوم و شاخص فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح، به ترتیب سه مفهوم «هماهنگی، انسجام و پرهیز از تفرقه» با ۳۴ فراوانی، مفهوم «وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب نظامی» با ۲۷ فراوانی و مفهوم «حفظ نظم، انضباط و اطاعت پذیری» با ۲۱ فراوانی در رتبه اول تا سوم قرار دارند. همچنین هفت مفهوم مورد نظر در قالب سه مقوله «خدا محوری»، «سازمان محوری» و «مردم محوری» قابل طرح است. در نهایت حضرت امام، در زمینه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، دو راهبرد مشخص شامل «طرح شاخص‌های ویژه نیروهای مسلح ج.ا.ایران» و «تاکید بر شاخص‌های مشترک نیروهای مسلح جهان» را مد نظر داشتند. از دیدگاه امام (ره) در راهبرد طرح شاخص‌های ویژه، معیارها و مفاهیمی چون «اعتقاد به اراده برتر الهی» و «روابطه حق و تکلیف بین فرماندهان و نیروهای تحت امر» جایگاه ویژه‌ای دارند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، نیروی مسلح، رفتار، دفاع مقدس، امام خمینی

۱-دانشیار جغرافیای سیاسی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (\*نویسنده مسئول) h-zarghani@um.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۳- دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۴- دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

**۱) مقدمه و بیان مسأله**

فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه عقاید، معیارها، ارزش‌های مشترک و الگوی فکری و رفتاری که افراد یک سازمان دارند و نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف و منافع سازمانی دارند. سازمان‌های نظامی نیز مانند سایر سازمان‌های یک کشور، دارای ساختار، فرهنگ و رفتار سازمانی خاص خود هستند و از آن روی که وظیفه خطیر دفاع از تمامیت ارضی و تامین امنیت کشور بر عهده آنان است، جایگاه مهمی نزد حکومت‌ها دارند. فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح کشورهای جهان اساساً مشتمل بر برخی معیارها، عقاید، شاخص‌ها و ارزش‌های مشترک جهانی مانند نظم، اطاعت پذیری، مهارت محوری، مأموریت‌مداری و... است و در کنار این موارد، برخی معیارها و شاخص‌های برگرفته از عناصر و ارزش‌های فرهنگی ملی و بومی نیز مطرح است. نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز علاوه بر اعتقاد به معیارها و شاخص‌های مشترک جهانی، به برخی ارزش‌ها و معیارهای ملی و دینی نیز معتقد هستند. یکی از منابع مهم و مطرح در تدوین ساختار، فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح ج.ا. ایران، عقاید و نگرش‌های حضرت امام به عنوان رهبر انقلاب و فرمانده کل قوا می‌باشد.

مسئله دفاع در بینش امام خمینی(ره) جایگاه برجسته و وسیعی دارد و امروزه تاثیر امام(ره) در دفاع مقدس به عنوان فرمانده کل قوا بر هیچکس پوشیده نیست. بخش اعظم نظرات حضرت امام در عرصه دفاعی و نظامی متأثر از اندیشه‌های فقهی و اسلامی ایشان بود و شاید بتوان گفت، امام خمینی(ره) تنها رهبر مذهبی هستند که توانستند آراء فقهی را با اندیشه‌های نظامی تلفیق کرده و خط مشی مشخصی را در این زمینه داشته باشند(زرقانی، ۱۴۰۰ الف: ۳۴۷). در طول دوران دفاع مقدس فرماندهی و هدایت صحیح ایشان بود که باعث شد، نقشه‌های صدام نقش بر آب شود. این رهبری بدون داشتن یک راهبرد دفاعی منسجم ممکن نبود. از سوی دیگر در هر حکومتی، قوای مسلح تضمین‌کننده ثبات و دوام آن حکومت به شمار می‌آیند. نیروی نظامی یک مملکت بسان دژ مستحکمی است که دولت و ملت در فضای داخل این دژ حضور دارند و در تمام ممالک دنیا هزینه‌های هنگفتی در جهت تقویت بنیه نظامی کشور مصرف میشود(کرم‌نیا، ۱۳۹۶: ۱۲۵). امام(ره) نیز به عنوان رهبر کل قوا در دوران هشت ساله دفاع مقدس، راهبرد دفاعی خودشان را داشتند و بخش اعظمی از این راهبرد، مربوط به نیروی مسلح، اعم از ارتش، سپاه و نیروهای داوطلب بسیج بود. یکی از مولفه‌های مهم راهبرد دفاعی امام(ره)

بحث فرهنگ و رفتار سازمانی در نیروهای مسلح است. نیروهای مسلح هر کشور حافظ استقلال، امنیت و تمامیت ارضی کشور هستند و اقتدار کشور بدون اقتدار و توانمندی نیروهای نظامی میسر نخواهد شد. در قدرت و توانمندی نیروهای نظامی عواملی چون ساختار سازمانی کارآمد، فرهنگ سازمانی جامع و بومی‌گرا و رفتارهای سازمانی موفق و مثبت‌گرا تاثیر بسیاری دارند (احمدی زاده و همکاران ۱۳۹۶؛ نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲، عسکری و همکاران ۱۳۹۷). حضرت امام یک شخصیت نظامی و آگاه به مفاهیم و مباحث تخصصی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ و رفتار سازمانی نبودند، لکن براساس نگرش دینی ایشان و با توجه به تجربه مدیریتی دفاع مقدس می‌توان فرمایشات ایشان را در مورد رفتار مورد انتظار نیروهای نظامی در قالب مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» مطرح کرد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال آن است تا مفاهیم مرتبط با این مولفه را با مراجعه به متن صحیفه امام(ره) در دوران دفاع مقدس، شناسایی و گردآوری کند، در واقع سوال پژوهش این است که مهمترین مفاهیم و راهبردهای مرتبط با «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» از نظر امام(ره) در دوران دفاع مقدس کدامند و روند تغییر آنها در طی دوران دفاع مقدس چگونه بوده است؟

## ۲) مبانی نظری:

### ۲-۱) سازمان و فرهنگ سازمانی

سازمان یک واحد اجتماعی از افراد است که به منظور دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف جمعی، طراحی و مدیریت می‌شود (ریاحی و نصرتی، ۱۳۹۶: ۶۹). سازمان‌های نظامی و انتظامی در هر جایی که باشند، در پی تحقق اهداف و مأموریت‌های مشابهی هستند. صیانت از مرزهای کشور، نظام حاکم، جان، مال و عزت انسانی برای ایجاد جامعه‌ای متعالی و فاخر مهمترین این اهداف است (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۷). هر سازمان، ساختار مدیریتی خاص خودش را دارد که روابط بین کارمندان، وظایفی که به آنها محول می‌شود، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات ارائه شده برای انجام وظایف مختلف را تعریف و کنترل می‌کند. سازمان‌های نظامی نیز مانند سایر سازمان‌ها دارای ساختار سازمانی خاص خود هستند. در واقع، سازمان نظامی و دفاعی از لحاظ ساخت داخلی دارای مشخصه‌هایی هستند و براساس نوع فعالیت به درجات و گروه‌های مختلف تقسیم می‌شوند. تاکید بر کاربرد درجات و مدارج مختلف توسط نشانه‌ها و صدور دستورات جهت

برقراری رابطه رسته‌های مختلف با یکدیگر و همچنین نوع انضباط حاکم، جزء لاینفک هسته اصلی تمام سازمان‌های نظامی جهان است (احمدی زاده، ۱۳۹۶: ۳۸۵).

عامل بسیار مهم دیگر در موفقیت یک سازمان و از جمله سازمان‌های نظامی فرهنگ سازمانی آن است که بر سایر عناصر سازمان به ویژه رفتار سازمانی افراد بسیار تاثیرگذار است. در واقع، فرهنگ سازمانی به منزله سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه‌گر شده است و کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی به فرهنگ آنها وابسته است (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲). در تعریف فرهنگ سازمانی چنین گفته‌اند که فرهنگ سازمانی عبارتست از ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری که افراد یک سازمان دارند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمانی را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کنند (قنبرپور و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۵). به عبارت دیگر هر سازمان شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد. در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی برخوردارند و اعضای آنها نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها تعهد دارند، ارتقای اثر بخشی سازمانی به وضوح مشهود است (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۴). فرهنگ سازمانی مجموعه عقاید مشترک و ارزش‌های اخلاقی است که در درون یک سازمان توسعه می‌یابد و رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند (مزروعی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۶). براین اساس، اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی تا اندازه زیادی می‌توانند در راستای تحقق ماموریت سازمان دارای کارکردهای مثبت و حمایت کننده باشند.

## ۲-۲) فرهنگ سازمان نظامی:

نیروهای مسلح با توجه به ماموریت‌های حساس و مهمی که در ابعاد مختلف نظامی، انتظامی، امنیتی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارند باید به موضوع فرهنگ سازمانی اهتمام بیشتری داشته باشند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۴). نیرو و سازمان نظامی، نهادی سلسله مراتبی، مرکب از افرادی با توانایی هدایت جنگ و نزاع در ورای مرزها و حفظ نظم در درون مرزهاست، در واقع دو کارکرد اصلی آن حفظ نظم و هدایت جنگ احتمالی است. ولی، در سطح پنهان کارکردهای بسیار مهم دیگری برای این سازمان‌ها می‌توان در نظر گرفت؛ مانند پیشگامی در تولید و کاربرد دانش، پیشبرد فرآیندهای جامعه پذیری نظامی، هنجارسازی و تسری نظم و دیسپلین و روحیه خودباوری، خوداتکایی، عزت نفس، استقلال خواهی، آزادگی، میل به پیروزی و کسب افتخار در زوایای مختلف جامعه (اخوان کاظمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹۰). نظریات مهمی که در زمینه

فرهنگ سازمانی در نیروی مسلح وجود دارند، نظریه قالب سازمانی و نظریه نگرهبانی هستند، نظریه قالب سازمانی میگوید اهمیت ساختار سازمانی ارتش و وجه سلسله مراتبی آن، که مبتنی بر اطاعت از مقامات مافوق است و براساس این نظریه، عواملی چون: زنجیره متمرکز فرماندهی، نظم و انضباط ارتش و ارتباطات سریع و گسترده، نظامیان را به گروهی منسجم تبدیل میکند. از منظر نظریه نگرهبانی نظامیان نگرهبانان قانون اساسی محسوب میشوند؛ لذا در صورت بروز هرگونه تخطی از قانون اساسی، دخالت در سیاست را وظیفه خود میدانند. براساس این نظریه، نظامیان یک جامعه، وکیل مردم در امر حفاظت و پشتیبانی از فرآیند توسعه بوده و انسجام، یکپارچگی و قدرت سازمانی و توانمندی‌های فیزیکی آنان را در انجام این مأموریت یاری می‌رسانند (دهقانی فیروزآبادی و کریمی، ۱۳۹۳: ۹۲).

### ۳-۲) فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در ایران

در فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در کشورهای جهان برخی معیارها، عقاید، شاخص‌ها و ارزش‌های مشترک وجود دارد که از جمله می‌توان به مهارت، مأموریت‌مداری، همکاری و تشریک مساعی، آگاه نسبت به محیط و... اشاره کرد. لکن برخی از معیارها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی نیروها برگرفته از عناصر فرهنگی بومی و محلی ارتش‌های جهان است. به عنوان نمونه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در کنار اعتقاد به عناصر و ارزش‌های مشترک با سایر ارتش‌های جهان، معیارها و ارزش‌های منحصر بفردی نیز برای خود دارند که برگرفته از آموزه‌های دینی و سرزمینی ایران است (زرقانی، ۱۴۰۰ الف: ۵۶۳). به دلیل اهداف و مأموریت‌های مشابه سازمان‌های نظامی در سراسر جهان چون دفاع از مرزها و تمامیت سرزمینی کشور، محافظت از جان، مال و ناموس ملت‌ها و... برخی ویژگی‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی بین همه ارتش‌ها مشترک است. لکن در زمینه عناصر و ارزش‌های فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح ایران با برخی شاخص‌ها و معیارهای خاص چون خدامحوری، ولایت‌مداری، ظلم‌ستیزی، رحمت و عطف در برخورد با مردم و معنویت‌گرایی و تقید به آموزه‌های دینی روبرو هستیم. این ارزش‌ها و شاخص‌ها برگرفته از دین مبین اسلام و ارزش‌های انقلاب اسلامی است و به منزله فرهنگ محوری و مسلط سازمان‌های نظامی و انتظامی و ماهیت انقلابی آنها مطرح هستند. در چنین فضای اعتقادی و الهی؛ تنظیم رفتارهای فردی، سازمانی و اجتماعی افراد، منطبق بر شاخص‌های اسلامی همچون معنویت‌گرایی، عمل به تکلیف، جهاد، شجاعت و شهادت طلبی و... در سامان یافتن امور دنیوی و اخروی افراد کمک خواهد کرد و اسباب دنیوی و طبیعی نیز، در خدمت فرد در راستای ارتقای

استعدادهای روحی و درجات معنوی او قرار می‌گیرد (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۷). در جدول زیر به چند مورد پژوهش مرتبط در قالب پیشینه پژوهش اشاره می‌گردد.

**جدول ۱: پیشینه پژوهش**

نویسندگان(سال)	عنوان	ناشر / محل چاپ
اخوان کاظمی، مسعود و همکاران(۱۳۹۸)	تحلیل دیدگاه‌های امام خمینی نسبت به مداخله نظامیان در رقابتهای سیاسی	فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه انقلاب اسلامی
احمدی زاده، محمد و همکاران(۱۳۹۶)	تعیین شاخص های سلامت رفتار سازمانی در یک سازمان نظامی	مجله طب نظامی
زرقاتی، سید هادی (۱۴۰۰)	بررسی و تبیین راهبردهای دفاعی امام خمینی در دوران دفاع مقدس	فصلنامه مطالعات دفاع مقدس
کرم نیا، رضا(۱۳۹۶)	الگوی راهبردی دفاعی مبتنی بر اندیشه دفاعی حضرت امام خمینی(ره)	تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
مزروعی، حسین و هکاران(۱۳۸۸)	ارایه الگوی ارتباطات سازمانی برای یک سازمان نظامی	فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی
نظریور، مهدی(۱۳۸۶)	جایگاه نیروهای مسلح در نظام جمهوری اسلامی	مجله حصون

**۳) روش شناسی پژوهش:**

این پژوهش به دنبال بررسی و تبیین مهمترین مفاهیم و راهبردهای دفاعی حضرت امام و بر اساس متن صحیفه امام(ره) در مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح می باشد. این پژوهش از منظر ماهیت و روش جزء پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی محسوب میشود که به شیوه «تحلیل محتوی» صورت گرفته است. تحلیل محتوی یکی از انواع چهارگانه پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی محسوب می شود که به منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم به صورت نظام مند انجام می‌شود(حافظ نیا، ۱۳۹۶: ۲۷). این پژوهش نیز به شیوه تحلیل محتوی انجام شده است و متن مورد تحلیل صحیفه حضرت امام(ره) در دوره دفاع مقدس می‌باشد. در ادامه مطلب فرآیند و مراحل پژوهش به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**مرحله اول) طرح سوال:**

پژوهش به شیوه تحلیل محتوی با طراحی سوال اصلی آغاز می‌شود و سوال اصلی پژوهش بدین شرح است:

✓ مهمترین مفاهیم و راهبردهای دفاعی حضرت امام در مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی

نیروهای مسلح براساس متن صحیفه در دوره دفاع مقدس کدامند؟

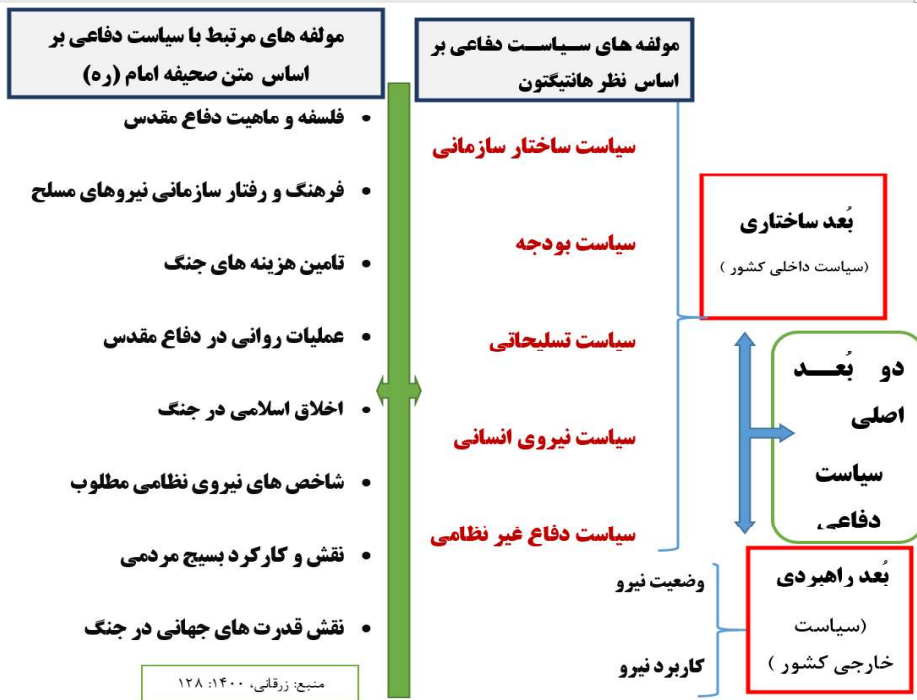
**مرحله دوم) جستجو در مبانی نظری و پیشینه پژوهش:**

مرحله دوم مراجعه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش است. هدف از مراجعه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش گردآوری اطلاعات راجع به کلیدواژه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها و روش‌های مرتبط با سوال اصلی پژوهش است. در واقع خروجی این بخش یعنی بررسی و مطالعه پیشینه و مبانی نظری موضوع، مشخص شدن و تدوین مدل مفهومی پژوهش، نوع روش تحلیل محتوی و منطق پژوهشی مرتبط با آن است که در قالب مرحله بعد توضیح داده شده است.

**مرحله سوم) تدوین مدل مفهومی پژوهش:**

یکی از مهمترین عناصر پژوهش در حوزه علوم اجتماعی «مدل مفهومی» و به عبارتی چهارچوب مفهومی پژوهش است. مدل مفهومی عبارت است از تبیین ارتباط منطقی و اتصال مفاهیم اساسی که قرار است مورد مطالعه قرار گیرند (نوغانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۸). در واقع مدل مفهومی پژوهش مفاهیم اصلی، متغیرها و روابط سازمان یافته میان آنها را به نمایش می‌گذارد و این مفاهیم برای نزول به سطح واقعیت تجربی، تبدیل به متغیر می‌گردند (ایمان، ۱۳۹۴: ۳۱). همچنانکه در بخش نظری ذکر شد، مفهوم «راهبرد دفاعی» زیر مجموعه مفهوم کلان‌تر «سیاست دفاعی» است. بعد از بررسی پژوهش‌ها و منابع مرتبط، مدل ابعاد و مولفه‌های سیاست دفاعی هانتینگتون از استراژیست‌های نظامی به عنوان مدل اصلی مبین ابعاد و مولفه‌های سیاست دفاعی انتخاب شد. همچنانکه در نمودار زیر مشخص است، مدل سیاست دفاعی هانتینگتون به معرفی ابعاد و مولفه‌های اصلی سیاست دفاعی کشورها پرداخته است. بدین ترتیب، سیاست دفاعی دارای دو بعد اصلی راهبردی و ساختاری است. بعد ساختاری سیاست دفاعی به سیاست داخلی کشور ارتباط دارد و خود به پنج نوع سیاست شامل ساختار سازمانی، سیاست بودجه و تشکیلات، سیاست تسلیحات، سیاست دفاع غیر نظامی و سیاست نیروی انسانی تقسیم می‌شود (تهامی، ۱۳۸۶: ۱۲). با عنایت به اینکه حضرت امام یک شخصیت نظامی و اندیشمند حوزه دفاعی نبودند و از طرفی مبنای احصاء راهبردهای دفاعی مجموعه بیانات و پیام‌های ایشان بر اساس متن صحیفه امام است، با الگو گرفتن از مدل هانتینگتون تلاش شد تا مولفه‌های مرتبط با ابعاد سیاست دفاعی در بیانات و پیام‌های حضرت امام معادل سازی و در متن صحیفه مورد

بررسی و تحلیل محتوی قرار گیرد. به عنوان نمونه از مولفه سیاست ساختار سازمانی، سیاست نیروی انسانی و سیاست دفاع غیرنظامی در مدل هانتینگتون استفاده شد و مولفه‌های فرهنگ و رفتار سازمانی، شاخص سازی نیروی نظامی مطلوب و نقش و کارکرد بسیج مردمی معادل سازی شد و برای جستجوی مفاهیم و راهبردهای مرتبط در صحیفه مد نظر قرار گرفت (زرقانی، ۱۴۰۰: ب: ۳۶). در این مقاله مفاهیم و راهبردهای مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.



شکل ۱: مدل معادل سازی مولفه‌های سیاست دفاعی در مدل هانتینگتون و متن صحیفه امام (ره)

مرحله چهارم) انتخاب روش تحلیل محتوی، رویکرد و منطق و روایی آن: روش تحلیل محتوی بر اساس زمینه پارادایمی ماهیت و منطق پژوهشی آن به انواع مختلفی تقسیم می‌شود. یکی از تقسیم بندی‌های رایج در روش تحلیل محتوی، تقسیم آن به سه روش کمی (تجربی)، روش کیفی و در نهایت روش تلفیقی (ترکیبی) است. این پژوهش مبتنی بر روش «تحلیل محتوای تلفیقی» است. در روش تحلیل محتوای تلفیقی، مانند روش تحلیل



محتوای کمی پژوهشگر به شمارش واژه‌ها، جمله‌ها و مفاهیم دست می‌زند، اما فرآیند پژوهش در این جا متوقف نشده و به جای تمرکز بر فراوانی داده‌ها و ارائه تحلیل آماری از آن، پژوهشگر توجه خود را به استفاده از واژه‌ها در هر بافت خاص معطوف می‌کند (تبریزی، ۱۳۹۳: ۱۳۳). موضوع دیگر در تحلیل محتوی، نوع رویکرد، رهیافت یا منطق مورد استفاده در آن است. در تحلیل محتوی سه رویکرد سنتی، هدایت شده و جامع برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است و تفاوت عمده این رویکردها در چگونگی کدگذاری، اساس کدها و چالش‌های مربوط به درستی داده‌ها است (گلشنی و قائدی، ۱۳۹۵: ۷۲).

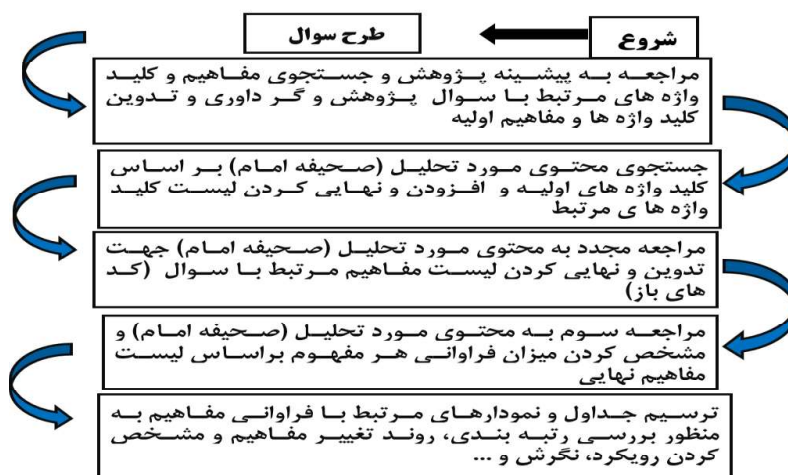
در این پژوهش از رویکرد هدایت شده استفاده شده است؛ بدین معنی که برای شناخت مفاهیم اصلی دفاعی مرتبط با مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح، از نتایج پژوهش‌های پیشین به عنوان کدهای اولیه و راهنما استفاده شده است. در نهایت سومین موضوع مرتبط با این مرحله انتخاب منطق پژوهش بر مبنای دو منطق قیاس و استقراء است. در تحلیل محتوی از رویکردهای مختلف قیاسی و استقرائی به تنهایی یا به صورت ترکیبی استفاده می‌شود (ایمان، ۱۳۹۴: ۱۰۹). در این پژوهش در فرآیند بررسی سوالات پژوهش از هر دو منطق قیاس و استقراء استفاده شده و در واقع رویکرد ترکیبی مد نظر قرار گرفته است (بلیکی، ۱۳۸۴: ۱۶۵). موضوع دیگری که در پژوهش‌های تحلیل محتوی دارای اهمیت است، روایی است. منظور از روایی به صورت خلاصه این است که ابزار و محتوای انتخاب شده در راستای هم بوده و موضوع پژوهش را بتوان از طریق آنها به درستی سنجید.

روایی در تحلیل محتوی بر دو مسئله استوار است، اول انتخاب جامعه و نمونه متناسب با موضوع پژوهش یا در واقع منبع/منابع تحلیل محتوی بوده و دوم حصول اطمینان از اعتبار نظری متغیرها و شاخص‌های انتخابی و انجام پژوهش در مقیاسی کوچک‌تر و در صورت رضایت، ادامه و تعمیم آن به مقیاس بزرگتر می‌باشد (رحیم سلیمانی، ۱۳۹۱: ۳۸). با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از منظر امام(ره) در دوران دفاع مقدس می‌پردازد، نگارندگان جلدهای سیزده تا بیست و دو صحیفه امام(ره) که مربوط به این دوران است را به عنوان جامعه انتخاب نموده و نمونه نیز تمامی کدها و کلیدواژه‌هایی است که مربوط به مسئله فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح باشند، همچنین پژوهش حاضر همانگونه که اشاره شده، چون برگرفته از پژوهشی جامع‌تر و عظیم‌تر بوده، برای سنجش روایی، ابتدا جلد سیزدهم صحیفه و چند شاخص محدود بررسی و با پژوهش‌های نسبتاً مشابه مقایسه شد و پس

از حصول اطمینان از روایی درونی و بیرونی آن، پژوهش به صورت پایلوت ادامه یافت، به نوعی می‌توان گفت، چون روایی در پژوهش تلفیقی به صورت کیفی بیان می‌گردد (رحیم سلیمانی، ۱۳۹۱: ۳۸)، با نظر داشت جمیع جهات یعنی انتخاب جامعه، نمونه، کلیدواژه‌ها، شاخص‌سازی و مقایسه با سایر پژوهش‌های مرتبط {پیشینه}، روایی این پژوهش در سطح «عالی» بوده است.

مرحله پنجم) جستجو در متن صحیفه امام و استخراج مفاهیم مرتبط با دفاع:

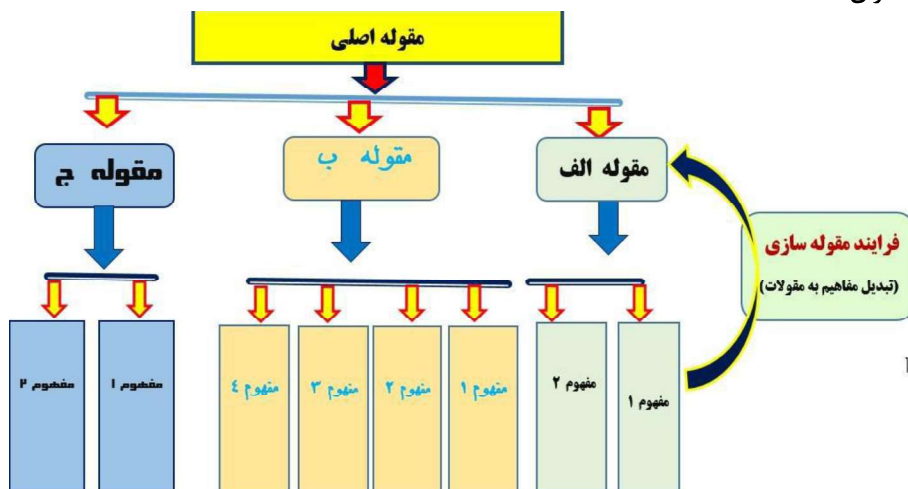
مدل زیر فرآیند استخراج مفاهیم دفاعی مرتبط با مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» را به تصویر کشیده است. همچنانکه در نمودار مشخص است، برای شناخت مهمترین مفاهیم مرتبط با دفاع در مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» ابتدا براساس سوال مربوطه، پیشینه پژوهش با هدف آشنایی با مفاهیم و کلیدواژه‌های مرتبط با این مولفه مورد بررسی قرار گرفت. بعد از مشخص شدن برخی مفاهیم و کلید واژه‌های اولیه، متن صحیفه با رویکرد استقرائی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفت و برخی واژه‌ها و مفاهیم جدید به لیست مفاهیم و واژه‌های اولیه اضافه شدند و لیست نهایی کلید واژه‌ها مشخص شدند. در مرحله بعد، بر اساس لیست کلید واژه‌های نهایی، متن صحیفه مجدد مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته و لیست نهایی مفاهیم مرتبط با مولفه مورد نظر تدوین شد.



شکل ۲: مدل فرآیند استخراج مفاهیم دفاعی

**مرحله ششم) فرآیند مقوله بندی و تدوین راهبرد های دفاعی:**

هدف از تحلیل محتوی، استخراج پیام ها و مفاهیم مرتبط با موضوعات پژوهش از داخل متن مورد تحلیل است. روش تحلیل محتوی کیفی و نظریه داده بنیاد(نظریه زمینه ای) از این نظر باهم مشترک هستند که هر دو روش به دنبال استخراج مفاهیم و مقوله ها از داخل متن مورد تحلیل هستند، با این تفاوت که هدف از تحلیل محتوی کیفی لزوماً تدوین یک نظریه به شیوه استقراء نیست و اساساً استخراج مفاهیم و مقوله ها مدنظر است(نوغانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۹). در نظریه زمینه‌ای و روش‌های تحلیل محتوی، تحلیل داده‌ها با فرآیند کدگذاری آغاز می‌شود. کدگذاری فرآیندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا مقوله یا نظریه را شکل دهند( اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۱: ۲۵). در واقع کدگذاری باز قصد دارد تا داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم درآورد( نوغانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۱). در فرآیند کدگذاری باز در مرحله کدبندی اولیه مفاهیم زیادی به دست می‌آید. قدم بعدی آن است که باید این کدها یا مفاهیم را براساس پدیده‌های کشف شده در داده‌هایی که مستقیماً به پرسش تحقیق مربوط می‌شوند «دسته بندی یا مقوله بندی» کرد. در واقع همچنانکه در نمودار زیر نشان داده شده است، بعد از مفهوم سازی محقق می‌تواند برخی از مفاهیم را که ویژگی مشترکی دارند، از لحاظ معنایی با یکدیگر تناسب دارند و نیز بر موضوع واحدی دلالت دارند را زیر یک مفهوم انتزاعی‌تر که به آن «مقوله» گفته می‌شود، قرار دهد و یک عنوان برای آنها در نظر گیرد(نوغانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۷).



شکل ۳: نمودار فرآیند مقوله سازی از مفاهیم

براساس فرآیند مقوله سازی و با استناد به مفاهیم دفاعی که از متن صحیفه در قالب مرحله قبل استخراج شده بود، راهبردهای دفاعی مدنظر حضرت امام(ره) در مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح احصاء و تدوین شد که در بخش یافته‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۴) یافته‌های پژوهش:

##### ۴-۱) مفاهیم مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح:

در بخش روش شناسی نحوه احصاء مهمترین مفاهیم مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» بیان شد. جدول زیر کلیدواژه‌های اولیه، کلیدواژه‌های نهایی و مفاهیم اصلی مرتبط با مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» را نشان می‌دهد، همچنانکه در جدول مشخص است، در ستون اول کلید واژه‌های اولیه مبتنی بر پیشینه پژوهش قرار دارد، ستون دوم، کلید واژه‌های نهایی مفاهیم این مولفه است که با مراجعه به متن صحیفه کامل و نهایی شده است و در نهایت ستون آخر، مفاهیم نهایی مرتبط با مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» را نشان می‌دهد.

جدول ۲: کلیدواژه‌ها و مفاهیم مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از منظر امام(ره)

کلید واژه های اولیه	کلید واژه های نهایی	مفاهیم نهایی
فرماندهی، ساختار، سلسله مراتب، نظم، هماهنگی، اطاعت پذیری، تکلیف، انسجام، تفرقه	فرمانده، سلسله مراتب، خدا محور، اعتقاد، اراده الهی، هماهنگی، انسجام، تفرقه، اختلاف، انحلال، هشدار، نظم، منظم، انضباط، اطاعت، مطیع، سرباز، حق، تکلیف، زیر دست، ساختار، مردم محور، حمایت مردم، ملت، پشتیبانی، نیروی نظامی، فرماندهی، تاسیس	وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب نظامی خدا محوری و اعتقاد به اراده الهی فوق همه اراده های نظامی هماهنگی و انسجام بین نیروهای نظامی و پرهیز از تفرقه حفظ نظم، انضباط و اطاعت پذیری نیروهای نظامی رابطه حق و تکلیف بین فرماندهان و نیروهای زیر دست حفظ و تغییر در ساختار های موجود و تاسیس ساختار های جدید مردم محور بودن نیروهای نظامی و اهمیت حمایت ملت

در واقع در پاسخ به سوال اول که مهمترین مفاهیم مرتبط با مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» کدامند؟ میتوان گفت، هفت مفهوم فوق مهمترین مفاهیم مرتبط با این مولفه

هستند. مفاهیم هفتگانه فوق هرکدام به بخشی از فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از نظر امام(ره) می‌پردازند. فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از منظر امام(ره) طیف وسیعی از موارد و شاخص‌ها همچون خدامحوری، اطاعت‌پذیری، وحدت‌فرماندهی، مردمی‌بودن و نظم و هماهنگی را شامل می‌شود که در ادامه پژوهش و در بخش بررسی مصادیق تلاش شده است تا با ذکر مصادیق مختلف از صحیفه حضرت امام، این مفاهیم بیشتر مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

#### ۲-۴) رتبه‌بندی مفاهیم در مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح

نمودار زیر رتبه‌بندی مفاهیم مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح را از منظر حضرت امام و براساس متن صحیفه امام(ره) نشان می‌دهد. همچنانکه در نمودار زیر مشخص است، مفاهیم هفت‌گانه دارای میزان فراوانی مختلفی هستند، به نحوی که میزان فراوانی‌ها از حداکثر ۳۴ مورد تا حداقل ۸ مورد را شامل می‌شود. از نظر رتبه‌بندی مفاهیم براساس میزان فراوانی هم، ویژگی «هماهنگی و انسجام و پرهیز از تفرقه» با ۳۴ مورد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده که بیانگر اهمیت این مفهوم در میان مفاهیم مختلف موجود در مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح در نظر امام(ره) است. دومین مفهوم با اهمیت که با فراوانی ۲۷ مورد، مشخص است، مفهوم «وحدت فرماندهی و رعایت سلسله‌مراتب نظامی» است که به خوبی وسعت نگرش امام(ره) در زمینه دفاع را نشان می‌دهد، که در نظر ایشان شرط ضروری هماهنگی، وحدت فرماندهی، مدیریت یکپارچه و رعایت سلسله‌مراتب نظامی است. مفهوم «حفظ نظم و انضباط و اطاعت‌پذیری» نیز با فراوانی ۲۱ مورد، جایگاه سوم را به خود اختصاص داده که به نوعی در ارتباط مستقیم با دو مفهوم قبلی است، این رتبه‌بندی موید این موضوع است که امام(ره)، علی‌رغم اینکه یک استراتژیست در معنای واقعی کلمه نبودند، اما به خوبی به مسائل نظامی آشنا بوده و به اهمیت ابعاد عملیاتی نظیر عنصر فرماندهی و رعایت سلسله‌مراتب، واقف بوده و دیدی وسیع در زمینه راهبرد دفاعی هنگام درگیری نظامی داشته‌اند.



بر مبنای دوره‌های شش‌گانه دفاع مقدس، میزان فراوانی هر مفهوم مورد بررسی و روند تغییر مفاهیم بر همین اساس ترسیم شده و در قالب نمودار زیر به تصویر کشیده شده است.



شکل ۶: نمودار روند تغییر فراوانی مفاهیم «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» در دوره های دفاع مقدس همچنانکه در نمودار بالا مشخص است، روند تغییر کاربرد مفاهیم مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» در دوران شش‌گانه مذکور مسیری یکنواخت و خطی ندارد و دارای فراز و فرود است. بیشترین فراوانی مفاهیم این مولفه در دوره دوم قرار دارد. این وضعیت نمودار بیانگر آن است که حضرت امام(ره) در مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» بیشترین تمرکز و تبلیغ را به ترتیب در دوره‌های دوم، چهارم و سوم داشتند. دوره چهارم با ۴۶ ماه طولانی‌ترین دوره بین دوره‌های شش‌گانه دفاع مقدس است و در ظاهر منطقی به نظر می‌رسد که هرچه طول دوره طولانی‌تر باشد، تعداد سخنرانی‌ها، پیامها، ابلاغها، نشست‌ها و... نیز بیشتر بوده، در نتیجه تعداد مفاهیم هم زیادتر باشد؛ اما دقت در نمودار فوق، نشان می‌دهد که لزوماً بین طول زمان یک دوره و تعداد فراوانی مفاهیم ارتباط مستقیمی برقرار نیست و اینگونه نیست که هرچه طول دوره از نظر زمانی و تعداد ماهها بیشتر باشد، تعداد مفاهیم نیز بیشتر خواهد بود، بلکه برعکس، در برخی از دوره‌ها با اینکه طول دوره خیلی کوتاه است، اما تعداد مفاهیم آن دوره به نسبت زمان کوتاه آن، خیلی بیشتر از دوره‌هایی است که مدت زمان آن بیشتر است. برای نمونه و براساس نمودار بالا، در دوره دوم دفاع مقدس که حدود ۱۰ ماه است، فراوانی مفاهیم ۵۱ مورد است که بیشینه فراوانی‌ها را به خود اختصاص داده است، اما دوره چهارم که حدود ۴۶ ماه است، تعداد

فراوانی بسیار کمتر بوده و برابر با ۲۵ مورد است. برای درک بهتر موضوع و همچنین ذکر مصادیقی از صحیفه امام(ره)، روند تغییر مفاهیم هفت‌گانه این مولفه به تفکیک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱) مفهوم «هماهنگی، انسجام و پرهیز از تفرقه»

اولین مفهوم مرتبط با مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح»، به موضوع هماهنگی و انسجام بین نیروهای مسلح و پرهیز از تفرقه اختصاص دارد. تجربیات متعدد جنگ‌ها نشان داده است که عدم هماهنگی و انسجام و وجود تفرقه بین نیروهای نظامی خطر بسیار بزرگی برای آن نیروها در جنگ محسوب می‌شود و می‌تواند منجر به شکست‌های سنگین و تلخی برای کشور و ملت گردد. حضرت امام نیز نسبت به این خطر بزرگ اشراف کامل داشتند و در طی دوران دفاع مقدس به طور مکرر نیروهای نظامی را به وحدت و انسجام دعوت کرده و هشدار می‌دادند که اختلاف و تفرقه منجر به شکست‌های سنگین در جنگ خواهد شد. امام همچنین نسبت به نقشه دشمنان در ایجاد اختلاف و دو دستگی در میان نیروهای نظامی نیز همواره هشدار می‌دادند و بر اشتراکات فراوانی که میان رزمندگان بود، تاکید داشتند. در واقع امام (ره) ضمن خاطر نشان کردن خطراتی که در سایه اختلاف، جمهوری اسلامی را تهدید می‌کند، نه تنها نیروی نظامی بلکه همه اقشار و آحاد ملت را به وحدت، اتحاد و تشویق و تبلیغ این موضوع در بین دیگران دعوت فرموده و تاکید می‌کردند که بخشی از جنگ روانی دشمن، ایجاد تفرقه بین نیروی نظامی ایران است تا کار در جبهه را یکسره کنند و از ایجاد اختلاف به عنوان گناهی شرعی و نابخشودنی یاد می‌کردند. شاهد این مدعا این است که طبق نمودار ۴ در بین مفاهیم هفت‌گانه مربوط به فرهنگ و رفتار سازمانی این مفهوم با ۳۴ مورد فراوانی در رتبه اول قرار دارد. به عبارت دقیقتر، در دوران دفاع مقدس حضرت امام نسبت به روشنگری و تبیین این مفهوم بیشترین تلاش را در قالب سخنرانی‌ها و ابلاغ پیام‌ها داشتند و از این رو تعداد فراوانی‌ها در این مفهوم بالاتر از سایر مفاهیم مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» است که به خوبی بیانگر میزان اهمیت اتحاد، همدلی و وحدت کلمه میان ملت و علی‌الخصوص نیروهای نظامی، در نگرش و اندیشه امام خمینی(ره) است، به نحوی که در هر مناسبتی حتی در پیامهای نوروزی کوتاه نیز به این امر اشاره می‌فرمودند(صحیفه امام، جلد ۱۷: ۳۹۳). روند تغییر فراوانی این مفهوم، در ادوار شش‌گانه دفاع مقدس در نمودار زیر قابل مشاهده است.





شکل ۷: نمودار روند تغییر فراوانی مفهوم «هماهنگی، انسجام و پرهیز از تفرقه» در دوره های دفاع مقدس (فراوانی مطلق)

نمودار بالا روند تغییر فراوانی مفهوم «هماهنگی، انسجام و پرهیز از تفرقه» بین مفاهیم مولفه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح براساس «فراوانی مطلق» را نشان میدهد. همانگونه که در نمودار مشخص است، دوره چهارم و دوم با فراوانی ۱۲، بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده اند. این موضوع بیانگر آن است که امام(ره) در این دو دوره به دلیل حساسیت فوق العاده‌ای که جنگ داشت و اختلاف برخی از نیروها بر موضوع هماهنگی و انسجام تاکید بیشتری داشتند. از سویی دیگر دوره پنجم و ششم که مجموعاً بیش از ۲ سال را شامل میشود، هر دو فراوانی «صفر» را نشان میدهد، در حالی که همانگونه که ذکر شد، دوره دوم، با طول کمتر از یک سال، فراوانی ۱۲ یعنی بیشترین فراوانی را نمایش میدهد، که مبین این نکته است که طول دوره، تاثیر مستقیم و خطی بر تعداد فراوانی یک مفهوم ندارد و ضرورت‌های عینی جنگ، باعث تاکید بیشتر بر، برخی مفاهیم در برخی دوره‌ها و تاکید کمتر در بعضی دوره‌های دیگر از سوی امام(ره) بوده است. در جدول زیر برخی از مصادیق مفهوم اخیر، که از متن صحیفه استخراج شده، ذکر میشود. شایان ذکر است که تاکید پژوهش حاضر بر کلیدواژه‌ها بوده و صرفاً بخشهایی از سخنرانی‌ها، پیامها، فرامین و... از سوی امام(ره) در جدول آمده که مستقیماً به این کلیدواژه‌ها اشاره شده است. در صورتی که شرح مبسوط آنها، با تفصیل بهتری اهمیت موضوع را نشان می‌دهد و مرجع دقیق برای رجوع خوانندگان، در ستون اول جداول ذکر شده است. همچنین کلیدواژه‌ها بصورت برجسته آورده شده است.

## جدول ۳: مصادیق مرتبط با مفهوم «هماهنگی، انسجام و پرهیز از تفرقه» در صحیفه امام (ره)

ج ۱۳: ۴۹۲	... انتظار دارم که با پشتکار و هماهنگی و انسجام همه رزمندگان محبوب بزودی کشور اسلامی از لوث وجود کفار پاکسازی شود...
ج ۱۴: ۹۴	... خداوند همه شما قوای مسلح را با هم منسجم کند ... با هم منسجم باشند تا اینکه این کشور را به آنجایی که خدای تبارک و تعالی می خواهد برسانند...
ج ۱۶: ۲۰۲	... پیروزیها در اثر انسجام تمام قوای مسلح نصیب شما شد. باید این انسجامها و این وحدت حفظ شود. و اگر کسی یا خطی در صدد ایجاد تفرقه باشد بی درنگ به فرماندهان خبر دهید تا جلوگیری کنند... تا این وحدت و انسجام پابرجاست کشور شما آسیب نخواهد دید...
ج ۱۶: ۱۱۴	... می خواهند به وسیله تبلیغات سوء، اتحاد ما را از بین ببرند. پس شما هر چه می توانید بیشتر هماهنگ شوید...
ج ۱۴: ۳۱۱	... وحدت کلمه و انسجام کامل در همه قوای مسلح، وحدت کلمه را ... از این به بعد هم حفظ کنند ... چنانچه در بینشان یک افراد فاسدی پیدا شد که بخواهند تفرقه ایجاد کنند... به فرماندهان معرفی کنند
ج ۱۷: ۴۰۵	... دنبال این هستند که بین شماها اختلاف بیندازند ... خصوصاً بین سپاه و ارتش و کمیته و امثال اینها ... تا این وحدتی که هست از بین برود، آن روزی که این وحدت از بین رود ... کشور به باد فنا خواهد رفت.

## ۲) مفهوم «وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب نظامی»

وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب نظامی دومین مفهوم، از مفاهیم هفتگانه ای است که بر اساس متن صحیفه امام در قالب مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» مورد بحث قرار می گیرد. مدیریت یکپارچه در هر سازمانی نقشی بسیار مهم در کارآیی و عملکرد مطلوب سازمان در رسیدن به اهداف آن دارد. در سازمان های نظامی، موضوع وحدت فرماندهی به ویژه در مواقع جنگ از اهمیت زیادی برخوردار است. وحدت فرماندهی یکی از چهارده اصل مدیریتی هنری فایول است و به این معناست که هریک از کارکنان برای انجام هر کار باید از یک مافوق دستور بگیرند. وحدت فرماندهی نمی تواند بدون وحدت مدیریت یا وحدت جهت به وجود آید و هدف آن اطمینان از تلاش کارکنان، تحت نظر یک فرد مسئول، برای انجام یک کار است. به عبارت دیگر، اصل وحدت فرماندهی یکی از اصول زیرمجموعه اصل اختیار است و بنابر آن در سلسله مراتب اختیار در سازمان می بایست وحدت فرماندهی و حتی وحدت مدیریت وجود داشته باشد و افراد از یک نفر دستور بگیرند تا تشتت آراء و سردرگمی به حداقل برسد (تسلیمی کار، ۱۳۹۵: ۷۸). علاوه بر بحث وحدت فرماندهی، موضوع رعایت سلسله مراتب نظامی هم در سازمان های نظامی بسیار مهم است. منظور از سلسله مراتب، خط فرمان یا مسیر دستور است که برحسب اهمیت از مقامات بالای سازمان شروع و به کارکنان جزء آن ختم می گردد. بنا به همین ضرورتها، حضرت امام نیز در قالب پیام ها و سخنرانی های خود در دوره دفاع مقدس بر وحدت

فرماندهی و رعایت سلسله مراتب نظامی تاکید زیادی داشتند و یکی از علل شکست یا پیروزی را در رعایت این عامل می دانستند، به گونه‌ای که همانگونه که در نمودار ۴ قابل مشاهده است، این مفهوم، با فراوانی ۲۷ مورد، دومین مفهوم پر اهمیت در میان مفاهیم هفتگانه مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» از منظر امام راحل است. روند تغییر فراوانی این مفهوم در ادوار ششگانه دفاع مقدس، در نمودار زیر قابل مشاهده است.



شکل ۸: نمودار روند تغییر فراوانی مفهوم «وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب» در دوره های دفاع مقدس (فراوانی مطلق)

همچنانکه در نمودار فوق قابل مشاهده است، در دوره دوم با فراوانی مطلق ۱۲ مورد، بیشترین فراوانی را شاهدیم که مبین این نکته است که حضرت امام تاکید زیادی روی موضوع وحدت فرماندهی در این دوره داشتند. دوره اول، با ۸ مورد، در جایگاه بعدی قرار داشته و فراوانی ادوار سوم تا ششم، مجموعاً ۷ مورد است. نکته حائز اهمیتی که قبلاً نیز بدان اشاره شده و نمودار فوق به صورت روشن تری موید آن است، عدم ارتباط مستقیم میان طول دوره و تعداد فراوانی است و در مفهوم اخیر، دوره سوم تا ششم که مشتمل بر حدود از ۷ سال است همانگونه که ذکر شد، مجموعاً فراوانی ۷ و دوره اول و دوم که مجموعاً حدود یک سال از جنگ را شامل میشوند، فراوانی ۲۰ را نشان میدهند. در جدول زیر به برخی از مصادیق این مفهوم در متن صحیفه، همراه با مرجع و آدرس دقیق (جلد و صفحه/صفحات صحیفه) اشاره شده است.

جدول ۴: مصادیق مرتبط با مفهوم «وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب» در صحیفه امام (ره)

... وحدت فرماندهی از مسائل مهم سرنوشت‌ساز است که بدون آن پیروزی میسر نیست و عدم مراعات آن فاجعه‌آفرین است و کسانی که بدان سر نهند مسئول می‌باشند...	ج ۱۳: ۵۴۱
... لازم است که در ارتش و سایر قوای مسلح، حفظ نظام و سلسله مراتب را که قانون داخلی قوای مسلح است، بیش از پیش مراعات نمایند ... تخلف از این امور، تخلف از قانون است...	ج ۱۴: ۳۰۱

ج ۱۷: ۵۱۱	... تبعیت از فرمانده کل سپاه و از فرماندهان دیگر به حسب سلسله مراتب و مقررات سپاه در جمهوری اسلامی ایران یک وظیفه شرعی الهی است که تخلف از آن علاوه بر تعقیب قانونی مسئولیت شرعی دارد
ج ۱۴: ۱۵۸	... قوای مسلحه اگر همه هماهنگ باشند و تحت فرماندهی واحد باشند پیروزی نزدیک است ... اصلاً طرح اینکه من سپاهی هستم و آن ژاندارمری و آن ارتشی، طرح این مطلب الآن در مملکت ما صحیح نیست...
ج ۱۳: ۲۶۳	... کلیه امور مربوط به جنگ تحت نظر شورای عالی دفاع است... و این شورا موظف است تمام قوای مسلح را هماهنگ نماید... در اداره مناطق جنگی، کلیه نیروها باید از این شورا تبعیت نمایند... و سیاست خارجی مربوط به دفاع و تصمیمات در این باره با شورای مذکور است...
ج ۲۰: ۴۱۵	آنچه که شورای عالی پشتیبانی جنگ و متخصصان امور جنگی ضرورت تشخیص داده اند، باید عمل شود و کوتاهی نگردد...

لازم به ذکر است وحدت فرماندهی از نظر حضرت امام به معنای تصمیم‌گیری شخص واحد نیست، از این رو ایشان در هنگام تشکیل شورای عالی دفاع همه بخش‌های نظامی، سیاسی، تبلیغاتی را به تبعیت از مصوبات این شورا فراخواندند (صحیفه امام، جلد ۱۳: ۲۶۳).

### ۳) مفهوم «نظم، انضباط و اطاعت پذیری نیروهای نظامی»

نظم و انضباط کارکنان یک سازمان عنصری بسیار مهم در کارایی و عملکرد مطلوب آن سازمان محسوب می‌شود. این امر به ویژه در سازمان‌های نظامی و انتظامی به دلیل ماهیت و کارکرد خطیر این سازمان‌ها در تامین امنیت بسیار مهمتر است. به همین دلیل، این سازمانها باید در بهترین شرایط کارکردی بوده و بدون کمترین وابستگی بتوانند روی پای خود بایستند تا بتوانند پناهگاه امن و آرامش‌بخش شهروندان، سرفرازی زمامداران، عزت و اقتدار دین و مایه امنیت، ثبات و نظم جامعه باشند (احمدی، ۱۳۸۴: ۱۴). اگر چه نظم و انضباط به عنوان یک شاخص و صفت مشترک در سازمان‌های نظامی دنیا مطرح است، اما از منظر دینی و به ویژه دین اسلام نیز این ویژگی بسیار برجسته است و ارزشمندی و قداست آموزش، انضباط و سازماندهی و مدیریت نظامی بر معیار رعایت تقوا، پرورش اعتقادات، تواضع و روح برادری است. در دوران دفاع مقدس این تعامل و تأثیر متقابل به طور کامل خود را نمایان ساخت و با ایجاد یک ترکیب زیبا و آرمانی، در میدان کارزار شگفتی آفرید (شیداییان، ۱۳۸۴: ۷۰). این شگفتی بدون شک مرهون هدایت حضرت امام بود. از نظر حضرت امام در بین مفاهیم مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح»، نظم، انضباط و اطاعت پذیری اهمیت بسیاری دارد، به گونه‌ای که این مفهوم با فراوانی

۲۱ مورد، سومین مفهوم پر اهمیت در میان مفاهیم هفتگانه است. در نمودار زیر روند تغییرات فراوانی مفهوم مذکور در ادوار ششگانه دفاع مقدس، قابل مشاهده است.



شکل ۹: نمودار روند تغییر فراوانی مفهوم «نظم، انضباط و اطاعت پذیری نیروهای نظامی» در دوره های دفاع مقدس (فراوانی مطلق)

همچنانکه در شکل ۹ مشاهده میشود، دوره دوم با فراوانی ۹ مورد، بیشترین فراوانی را داشته و دوره چهارم با ۴ فراوانی در رده بعدی قرار گرفته است. همچنین دوره سوم تا ششم که مجموعاً حدود هفت سال، به طول انجامید، با فراوانی تجمعی ۹ مورد، بار دیگر، بر این مطلب صحنه می‌گذارد که طول و بازه زمانی یک دوره، لزوماً به معنای بیشتر بودن فراوانی یک مفهوم در آن دوره نیست و ارتباط مستقیم و همیشگی بین این دو مسئله وجود ندارد. امام (ره) نظم، انضباط و اطاعت از فرماندهان در نیروی نظامی را در کنار حفظ برادری الگوی اسلامی منبعث از سیره پیامبر (ص) می‌دانستند و ضمن تأکید بر برادری بر ضرورت وجود سلسله مراتب نظامی در قوای مسلح کشور، تأکید می‌کردند. هرچند برخی از این فرامین مستقیماً ارتش را مخاطب قرار می‌داد اما ایشان به نیروی نظامی نوپای انقلابی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی نیز در مورد رعایت نظم و پیروی از سلسله مراتب نظامی توصیه اکید داشتند و پیروزی در جنگ، رسیدن به اهداف و حفظ کشور را منوط به رعایت نظم و انضباط و پیروی از سلسله مراتب نظامی در همه نیروهای نظامی می‌دانستند و اطاعت از دستورات فرماندهان ارشد سپاه پاسداران را وظیفه شرعی می‌دانستند (صحیفه امام، جلد ۱۵: ۱۰۸). در جدول زیر، به برخی از مصادیق مرتبط با مفهوم نظم، انضباط و اطاعت پذیری از متن صحیفه امام (ره) اشاره می‌شود. با ذکر این نکته که کلیدواژه‌ها با حروف برجسته نمایش داده شده‌اند.

جدول ۵: مصادیق مرتبط با مفهوم «نظم، انضباط و اطاعت پذیری نیروهای نظامی» در صحیفه امام(ره)

ج ۱۴: ۲۹۴	... همه جهاتی که باید در ارتش محفوظ باشد حفظ بکنید ... برادریتان محفوظ، سلسله مراتب هم محفوظ
ج ۱۵: ۱۰۸	... بر سپاه است که حفظ نظم را و انتظامات را بکند ... باید همه مراعات نظم را بکنند و همه فرمان فرماندهان را اطاعت کنند، ... نظام و مراتب را حفظ کردن و گوش کردن به طرحهایی که فرماندهان طرح کرده اند و به آنها امر می کنند...
ج ۱۷: ۵۱۱	... تبعیت از ، فرمانده کل سپاه و از فرماندهان دیگر به حسب سلسله مراتب و مقررات سپاه در جمهوری اسلامی ایران یک وظیفه شرعی الهی است که تخلف از آن علاوه بر تعقیب قانونی مسئولیت شرعی دارد
ج ۱۳: ۵۴۳	... از فرماندهان اطاعت کنید... همچون سربازان صدر اسلام، به جنگ و دفاع از کشور عزیزمان ادامه دهید...
ج ۱۴: ۲۹۵	... ، لکن این نظام از اول در اسلام بوده است و حالا هم باید باشد که امور با نظم انجام می گیرد؛ عده قلیل با نظم، به عده کثیر بی نظم همیشه غلبه داشته است...
ج ۱۷: ۱۵	... «دوله»ها و «سلطنه»ها رفته اند ... لکن باید نظم و نظام باشد. شما باید برای خدا مراتب و سلسله مراتب را حفظ کنید. ... ما همه با هم برادر هستیم، لکن اگر نظام نباشد، برادری به هم می خورد؛ اگر در جنگ بنا باشد از فرماندهی اطاعت نشود، مسلماً شکست خواهیم خورد...
ج ۱۳: ۵۴۱	... نیروهای مسلح نظامی لازم است انضباط را دقیقاً حفظ کرده و از کارهایی که مخالف انضباط است اجتناب نمایند ... تخلف از انضباط مطلوب موجب مسئولیت و تعقیب است. از ثمرات انضباط، اطاعت از فرماندهان است. باید تمام افراد نیروهای مسلح از فرماندهان خود اطاعت کنند، سرپیچی از اطاعت فرمانده، مسئولیت دارد و موجب تعقیب است...

۴) مفهوم «حفظ ساختار نظامی موجود و طراحی ساختار نظامی جدید»

یکی از بنیادی ترین عناصر هر سازمانی که نقش بسیار مهمی در پایداری سازمان و عملکرد مطلوب آن دارد به طور قطع ساختار سازمان است (عسکری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱). ساختار سازمانی عبارتست از سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش دهی، روابط و اختیارات و چگونگی قرار گرفتن اجزا در کنار یکدیگر (عسکری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵). اهمیت ساختار در سازمانها به گونه ای است که هیچ سازمانی بدون ساختار و سازماندهی مناسب قادر به انجام مأموریت نیست (ریاحی و نصرتی، ۱۳۹۶: ۶۹). این امر به ویژه در مورد سازمانهای نظامی و امنیتی که وظیفه خطیر استقرار امنیت و ثبات را در کشورها بر عهده دارند بسیار مهمتر است. در واقع استقلال و امنیت هر کشور و دولت اعم از داخلی و خارجی نیز در پرتو قدرت و توان نظامی تامین می گردد. از این رو کشورهای مختلف بدین منظور با تشکیل سازمانها و نهادهای نظامی خاص، افراد کارآمد و توانا را به استخدام در می آورند. نظام جمهوری اسلامی ایران نیز پس از استقرار، برای تداوم خود و دفع تهدیدات داخلی و خارجی، نیروهای مسلحی را بر طبق ساختار سازماندهی کرده است که از جمله آنها ستاد فرماندهی کل قوا، ارتش جمهوری اسلامی،

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح می-باشند (نظریور، ۱۳۸۶: ۱۳۶). حضرت امام اگر چه تخصص نظامی نداشتند اما با مشورت با صاحب نظران نظامی دو اقدام مهم را در راستای تقویت ساختار نظامی در نظام جمهوری اسلامی ایران در دستور کار قرار دادند. اقدام اول موافقت با تاسیس یک سازمان نظامی نوپا به نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و اقدام دوم مخالفت با انحلال ارتش به عنوان یک نیروی نظامی با سابقه تشکیلاتی قبل و موافقت با تجدید ساختار آن علی رغم وجود شایعاتی که مبنی بر انحلال ارتش وجود داشت، بود (زرقانی، ۱۴۰۰ الف: ۶۰۷). در واقع موضوع حفظ ساختار و طراحی ساختار جدید، به معنای واقعی کلمه، با تدبیر امام (ره) انجام شد. در بررسی مفاهیم مقوله فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح همانگونه که در نمودار ۴ نشان داده شد، حفظ ساختار نظامی و طراحی ساختار جدید، با فراوانی ۱۵ مورد، در رتبه چهارم مفاهیم هفت گانه قرار دارد. نمودار زیر روند تغییرات این مفهوم در ادوار ششگانه‌ی دفاع مقدس را نشان می‌دهد.



شکل ۱۰: نمودار روند تغییر فراوانی مفهوم «حفظ ساختار نظامی و طراحی ساختار جدید» در دوره های دفاع مقدس (فراوانی مطلق)

همانگونه که در نمودار بالا قابل مشاهده است، دوره دوم با فراوانی ۵ مورد، بیشترین فراوانی را داشته و دوره های سوم، چهارم و پنجم، با فراوانی ۳ در رده بعدی بوده و دوره اول با فراوانی «یک» و دوره ششم با «صفر» مورد، کمترین فراوانی را دارند. در این بخش هم میزان مساوی فراوانی دوره دوم، سوم و چهارم علی رغم اینکه به لحاظ طول دوره مساوی باهم نبوده‌اند، بیانگر عدم ارتباط ضروری میان طول دوره و تعداد فراوانی است. در جدول زیر به برخی از مصادیق مرتبط با مفهوم حفظ ساختار نظامی و طراحی ساختار جدید، در صحیفه امام (ره) اشاره شده و کلیدواژه ها با حروف برجسته مشخص شده است.

جدول ۶: مصادیق مرتبط با مفهوم «حفظ ساختار نظامی موجود و طراحی ساختار نظامی جدید» در صحیفه امام(ره)

ج ۱۴: ۱۲۷	ارتش حالا مثل ارتش شاهنشاهی بود و فرماندهان هم همان فرمانده ها هستند؟! فرمانده ارتش حالا با فرمانده ارتش سابق زمین تا آسمان در طرز تفکر، در طرز عمل و در زندگی روزمره اش فرق دارد....
ج ۱۴: ۴۴۶	... کوشش کنید که این پیشرفتهایی که [ارتش] می کند یک قدری زیادتر باشد؛ برای اینکه ممکن است که صدام و دوستان صدام تبلیغ کنند ضعف پیدا کرده است ارتش... و ارتش هم همه چیزش سر جای خودش است، فرماندهان سر جای خودشان هستند ...
ج ۱۷: ۳۸۱	...ارتش آن وقت چی بود، حالا چی هست؟ همه چیز بحمد الله عوض شده است. ما باید شکر خدا را بکنیم و این را حفظش کنید، حفظش به این است که با هم باشیم....
ج ۱۹: ۴۵۹	... ارتش از ارگان‌هایی هستند که اسلام را حفظ می‌کنند، همین طوری که سپاه ... و بسیج حفظ می‌کنند. وقتی همه با هم شدید... حفظ می‌کنید کشور خودتان را، دفع می‌کنید دشمنهای خودتان را ...
ج ۱۹: ۳۸۶	... هر چه سریعتر سپاه پاسداران را مجهز به نیروهای زمینی، هوایی، دریایی قوی نمایید، تا در موارد لازم با همکاری و هماهنگی با ارتش از مرزهای زمینی، دریایی، هوایی کشور حفاظت نمایند....
ج ۲۱: ۵۶	... ایجاد ستاد فرماندهی کل تا تهیه زمینه وحدت کامل... هماهنگی کامل ارتش، سپاه، بسیج و نیروهای انتظامی در تمامی زمینه های دفاع مقدس ...

#### ۵) سایر مفاهیم:

در موضوع فرهنگ و رفتار سازمانی اغلب ارتش‌های جهان ویژگی‌ها و شاخص‌های عمومی و مشترک چون نظم، رعایت سلسله مراتب، انضباط و ماموریت مداری مطرح است. علاوه بر این، برخی نیروهای نظامی در جهان مانند نیروهای نظامی کشور ایران در فرهنگ سازمانی خود مفاهیم و شاخص‌های منحصر بفردی دارند که برگرفته از ارزشهای عقیدتی، دینی و فرهنگی آنها می باشد. خدا محوری و اعتقاد به اراده الهی فوق همه اراده ها، وجود رابطه حق و تکلیف میان فرماندهان و نیروهای زبردست و مردم محوری و برخورداری از حمایت ملت، از جمله این شاخص‌ها هستند. خدامحوری با فراوانی ۱۲ مورد و دو مفهوم دیگر با فراوانی ۸ مورد، آخرین مفاهیم مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای نظامی نزد امام(ره) هستند. در جدول زیر برخی از مصادیق مرتبط با این سه مفهوم در متن صحیفه، به صورت تجمیعی نمایش داده شده است.

جدول ۷: مصادیق مرتبط با مفهوم «خدامحوری، مردم محوری و رابطه فرمانده و زبردست» در صحیفه امام(ره)

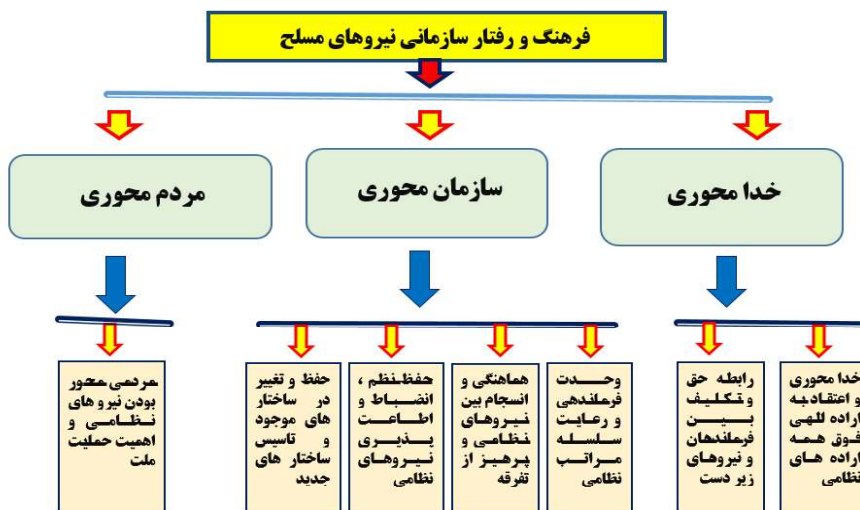
ج ۱۶: ۱۵۶	... که تمام امور و از آن جمله فتح و نصر به دست خداوند متعال است باید توجه داشته باشیم شیطان نفس بر ما غلبه نکند، که غرور موجب سردی و سستی می‌شود...
ج ۱۶: ۲۴۹	این پیروزی و دیگر پیروزیها مرهون عنایات غیبی خداوند متعال .... است. و این روحیه معجزه‌آسای سلحشوران قوای مسلح... خداوند این روحیه انسانی- الهی را هر چه افزونتر فرماید



ج ۱۴: ۹۲	...وقتی رئیس یک فوج می‌شوید، رئیس یک پادگان می‌شوید، در خودتان توجه کنید که می‌خواهید هدایت کنید پرسنل خودتان را؛ یا می‌خواهید تحمیل کنید؟
ج ۱۳: ۵۴۲	اطاعت از فرماندهان لازم است و تخلف از آن جرم، فرماندهان نیز لازم است با سربازان و افراد به اصطلاح زیردست خود به شیوه‌ای اسلامی- انسانی رفتار نمایند، و آنان را با عواطف خود دلگرم نمایند و با اعمال پسندیده خود از آنان سربازانی فداکارتر بسازند.....
ج ۱۴: ۴۴۵	... شما وقتی قدرت دارید که ملت دنبال شما باشد. همان طوری که ملت بدون ارتش نمی‌تواند ادامه زندگی بدهد، ارتش هم بدون ملت نمی‌تواند ادامه زندگی بدهد. ارتشی که ملت با او مخالف است، نمی‌تواند این ارتش باشد...
ج ۱۷: ۳۹۱	همه می‌دانید و باید بدانیم مادامی که ملت، پشتیبان قوای مسلح هستند و قوای مسلح در خدمت ملت به ویژه قشراهای محروم می‌باشند هیچ قدرتی توانایی آسیب رساندن به این نظام مقدس را ندارد...

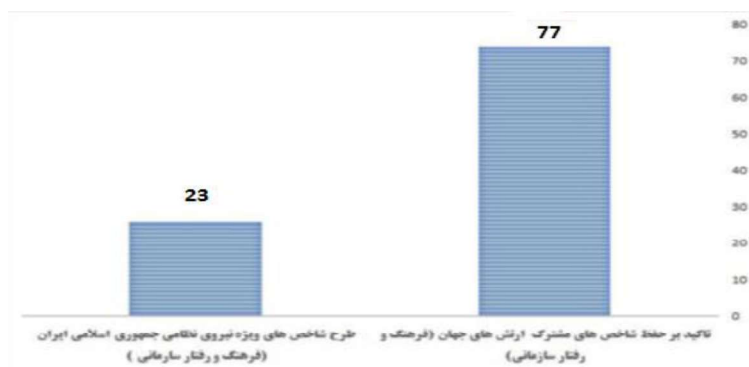
#### ۴-۴) مقوله‌ها و راهبردهای «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح»

در بخش قبل مهم‌ترین مفاهیم مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از منظر امام(ره) رتبه بندی شده و روند تغییرات این مفاهیم طی ادوار شش‌گانه دفاع مقدس مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه مطلب، مقوله‌ها و راهبرد مرتبط با «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح» از منظر امام خمینی(ره)، با روش «مقوله بندی» احصاء شده و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. همچنانکه در نمودار زیر قابل مشاهده است، مفاهیم هفتگانه‌ی مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح، خود به سه دسته قابل تقسیم هستند؛ این تقسیم بندی براساس قرابت و اشتراک مفاهیم و رویکرد امام نسبت به آنها صورت گرفته است. این سه مقوله عبارتند از «خدا محوری»، «سازمان محوری» و در نهایت «مردم محوری»، اولی هماگونه که از نامش پیداست به ویژگی‌های معنوی و الهی در فرهنگ و رفتار نیروهای نظامی اشاره داشته و خود مشتمل بر دو مفهوم است و بر شاخص‌هایی چون اعتقاد و اعتماد به اراده غالب الهی و وجود رابطه حق و تکلیف بین فرماندهان و نیروهای زیردست دلالت دارد. مقوله «سازمان محوری» مشتمل بر ۴ مفهوم بوده و بر ویژگی‌های رفتاری نیروهای نظامی در بُعد اجتماعی و سازمانی چون نظم، تابع سلسله مراتب بودن، وحدت فرماندهی و حرکت در مسیر اصول و ساختار سازمانی نیروهای نظامی تاکید دارد. در نهایت مقوله سوم که فقط مشتمل بر یک مفهوم است و بر ارتباط متقابل مردم و نیروهای مسلح، تاکید دارد.



شکل ۱۱: نمودار مقوله های مولفه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح»

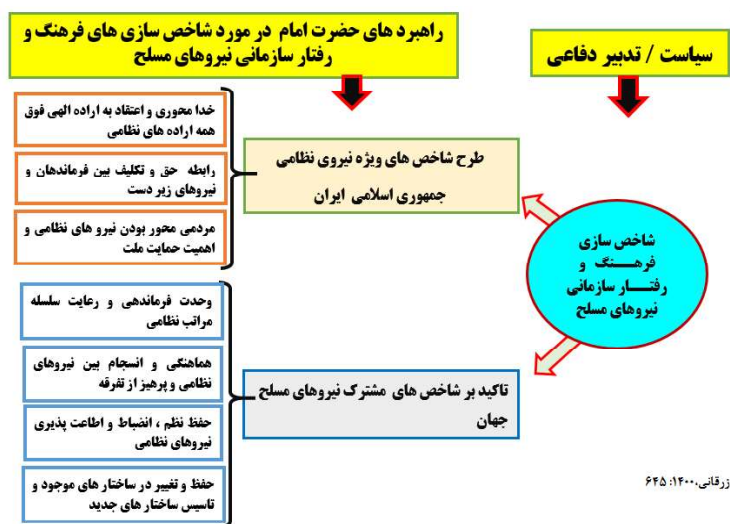
موضوع دیگری که در این زمینه مطرح است، اهمیت هریک از مقولات در کلام امام(ره) است. مقولات سه گانه فوق، قابل تقسیم به دو گونه «فرهنگ مشترک میان همه ارتشها» و «فرهنگ رفتاری سازمانی مختص نیروهای نظامی جمهوری اسلامی ایران» هستند. در نمودار که زیر براساس درصد فراوانی مطلق هریک از این دو ترسیم شده است، شاخص های مشترک، ۷۷ درصد و شاخصهای ویژه ۲۳ درصد را به خود اختصاص داده اند.



شکل ۱۲: نمودار درصد فراوانی مقولات دوگانه «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح»

همچنانکه در شکل ۱۲ مشخص است، تاکید بر حفظ شاخصهای مشترک ارتشهای جهان، که مشتمل بر چهار مفهوم هماهنگی و انسجام، حفظ و ایجاد ساختار، وحدت فرماندهی و نظم و

اطاعت پذیری است و طرح شاخص‌های ویژه نیروی نظامی جمهوری اسلامی ایران که بر سه مفهوم خدامحوری، رابطه حق و تکلیف میان فرماندهان و زیردستان و مردم محوری دلالت دارد؛ دو راهبرد مهمی هستند که طبق فرآیندی که در روش تحقیق و در نمودارهای اخیر تشریح شد، احصا شده‌اند. مدل راهبرد دفاعی امام(ه) مستخرج از همین مفاهیم و مقولات در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل ۱۳: راهبردهای امام خمینی(ره) مبتنی بر «فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح»

همانگونه که در نمودار فوق قابل مشاهده است حضرت امام در بیانات و مکتوبات خود به دفعات به تبیین و توصیف فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پرداختند که می‌توان مجموعه این تلاش را در قالب دو راهبرد «۱- تاکید بر شاخص‌های مشترک نیروهای مسلح جهان ۲- طرح شاخص‌های مختص نیروی نظامی ایران» که بالاتر نیز ذکر شد، مطرح کرد. راهبرد اول در میان شاخصها با ۹۷ مورد، بیشینه فراوانی را به خود اختصاص داده و راهبرد دوم، با ۲۸ مورد، کمینه فراوانی را دارد.

## ۵ نتیجه گیری:

جنگ تحمیلی هشت ساله یکی از بزرگترین تهدیداتی بود که نظام نوپای جمهوری اسلامی با آن مواجه شد. حضرت امام در مواجهه با این تهدید و چالش بزرگ امنیتی، سیاسی، اقتصادی تدابیر و راهبردهای مختلفی را در نظر داشتند که مجموعه آنها را می‌توان در قالب مفهوم «مدیریت دفاعی» مطرح کرد. پژوهش در مورد اندیشه امام(ره) به دلیل ویژگی‌های شخصیتی،

دینی و علمی امام به ویژه در حوزه دفاعی دشوار است، چرا که ایشان یک صاحب نظر و متخصص نظامی محسوب نمی‌شوند. ضمن اینکه نگرش ایشان به موضوع جنگ و جهاد مانند اغلب حوزه‌های دیگر اساساً مبتنی بر رویکرد فقهی و دینی ایشان است. طبیعتاً اندیشمندان و پژوهشگرانی که در حوزه دفاعی - امنیتی صاحب نظر هستند آشنایی کافی با حوزه فقهی و دینی ندارند و بالعکس. در نتیجه پژوهش حاضر می‌تواند گامی مفید در جهت پاسخ به ابهامات اندیشمندان داخلی و خارجی در حوزه‌های دفاعی از منظر امام(ره) باشد. در این پژوهش تلاش شد با مراجعه به متن صحیفه امام و با استفاده از روش تحلیل محتوی کیفی و کمی، مهمترین مفاهیم و راهبردهای دفاعی امام(ره) در مدیریت دفاعی جنگ تحمیلی در زمینه فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. براین اساس و همچنانکه به تفصیل در بخش روش شناسی ذکر گردید، در ابتدا با مراجعه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، کلید واژه‌ها، مفاهیم و نظریه‌های مرتبط با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح مورد بررسی و واکاوی قرار گرفت و در نهایت مفاهیم هفتگانه ای از متن صحیفه امام(ره) به شیوه تحلیل محتوی استخراج گردید. در ادامه، برای هر یک از مفاهیم هفتگانه، فرایند کمیّت سنجی شامل بررسی میزان فراوانی مفاهیم در صحیفه امام(ره) روند تغییر مفاهیم در دوره‌های ششگانه دفاع مقدس صورت گرفت و برای مستند سازی در مورد هر کدام از مفاهیم، مصادیق متعددی از متن صحیفه امام ذکر شد. در نهایت جهت درک بهتر اندیشه حضرت امام در رابطه با فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح، بر اساس فرایند کدگذاری و مقوله بندی مهمترین تدابیر و راهبردهای ایشان احصا گردید.

باتوجه به نتایج پژوهش، «هماهنگی و انسجام و پرهیز از تفرقه»، «وحدت فرماندهی و رعایت سلسله مراتب نظامی» و «حفظ نظم و اطاعت پذیری» سه شاخصی بودند که بیشترین فراوانی را در میان شاخص‌های هفت گانه داشتند. این رتبه بندی نشان می‌دهد امام(ره) علی‌رغم اینکه برای جنگ تحمیلی ماهیتی قدسی قائل بوده و نیز یک استراتژیست نظامی نبودند، اما کاملاً به ضرورت‌های سازمان و فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح و نظامی واقف بوده و برادری اسلامی را در ارتباط مستقیم و تنگاتنگ در رعایت نظم، سلسله مراتب و اطاعت پذیری نظامی می‌دانند. همچنین بار دیگر در زمینه فرهنگ سازمانی نیز به خدامحوری و مردم محوری و همینطور اخلاق مداری و الگو گرفتن از سیره پیامبر، تاکید دارند. در نهایت می‌توان گفت تلفیق شاخص‌های جهانی در فرهنگ سازمانی نیروی نظامی با شاخص‌های بوم محور که مختص فرهنگ جمهوری اسلامی ایران و نیروی نظامی برآمده از انقلاب اسلامی است، راهبرد دفاعی امام(ره) در زمینه فرهنگ و رفتار سازمانی را شکل می‌دهد. با توجه به نتایج پژوهش در عرصه نظری پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران آینده رفتار و فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دوران دفاع مقدس را با

نگرش امام(ره) مقایسه کرده و همچنین در دوران پس از رحلت امام(ره) و از منظر آیت‌الله خامنه‌ای نیز موضوع را بررسی نمایند و در عرصه عمل به افسران و نیروی خدوم نظامی جمهوری اسلامی ایران نیز توصیه می‌گردد، این الگوها و رهنمون‌های به یادگار مانده از امام امت(ره) را همواره و خصوصاً در این ایام خطیر فتنه‌انگیزی‌های جهانی سرلوحه فعالیت‌ها و خدمات خویش قرار دهند.

## فهرست منابع

### قران کریم

- احمدی، محمد رضا، (۱۳۸۴)؛ عوامل موثر بر منزلت سازمانی نظامیان، مجله حصون، شماره ۵.
- احمدی زاده، محمد جواد، سید علی تبار، سید هادی، محمدیان، یدالله، (۱۳۹۶)؛ تعیین شاخص‌های سلامت رفتار سازمانی در یک سازمان نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۹، شماره ۴: ۳۸۲-۳۷۴.
- اخوان کاظمی، مسعود، اکبری، سمیرا، تارا، علیرضا (۱۳۹۸)، تحلیل دیدگاه‌های امام خمینی نسبت به مداخله نظامیان در رقابتهای سیاسی، فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهشنامه انقلاب اسلامی، سال نهم، شماره ۳۱، تابستان ۱۳۹۸، صص ۲۰۶-۱۸۹.
- استراس، آنسلم، کوربین جولیتام (۱۳۹۱)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه مطالعات علوم انسانی و فرهنگی.
- ایمان، محمد تقی (۱۳۹۴)، روش‌شناسی تحقیقات کیفی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- بلیکی، نورمن، (۱۳۸۴)، طراحی پژوهش‌های اجتماعی، ترجمه حسین چاوشیان، تهران: نشر نی
- تبریزی، علیرضا، (۱۳۹۳)، روش تحقیق کیفی در مکاتب تفسیری، تهران: اطلاعات
- تسلیمی کار، بهروز (۱۳۹۴)، تاثیر وحدت فرماندهی در ارتقاء توان رزمی پدافند هوایی کشور جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال یازدهم، شماره ۳۴، صص ۹۴-۷۵.
- تهامی، سید مجتبی (۱۳۸۶)، امنیت ملی، داکترین، سیاستهای دفاعی و امنیتی. جلد اول، تهران: سازمان فرهنگی و عقیدتی ارتش.
- حافظ نیا، محمد رضا، (۱۳۹۶)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سمت
- خمینی، روح‌الله (۱۳۷۰)، صحیفه امام، مجموعه ۲۲ جلدی، تهران: موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی(ره).
- دهقانی فیروزآبادی، سید جلال الدین، کریمی، پریسا (۱۳۹۳)، نظامیان و گذار به دموکراسی در کشورهای عرب: نقش نظامیان در تحولات سیاسی- اجتماعی مصر (۲۰۱۱-۲۰۱۵)، فصلنامه پژوهش‌های روابط بین الملل، دوره نخست، شماره چهاردهم، زمستان ۱۳۹۳.
- رحیمی سلیمانی، آرزو (۱۳۹۱)، مروری بر روش تحلیل محتوا، فصلنامه آینه پژوهش، سال بیست و

سوم، شماره پنجم و ششم، پاییز زمستان ۱۳۹۱، صص ۴۰-۳۰.

ریاحی، بهروز، نصرتی، علیرضا، (۱۳۹۶) نگرش در تدوین راهبردهای باز مهندسی ساختار نظام اداری کشور، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۶، صفحات ۶۷-۹۴.

زرقانی، سید هادی (۱۴۰۰ الف)، تبیین راهبردهای دفاعی امام خمینی در دوران دفاع مقدس، (طرح پژوهشی جامع)، تهران: پژوهشکده دفاع مقدس.

زرقانی، سید هادی (۱۴۰۰ ب)، بررسی و تبیین راهبردهای دفاعی امام خمینی در دوران دفاع مقدس، مطالعات دفاع مقدس، شماره ۲۷، صص ۶۸-۳۳

شیداییان، حسین (۱۳۸۴)، راه کارهای تقویت معنویت در سپاه و بسیج، نشریه مربیان، سال هشتم، شماره ۲۷، صص ۹۹-۸۳.

طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی

عسکری، احمد، ابراهیمی، برات و پارسا، پرویز، (۱۳۹۷)؛ شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر تحول در ساختار سازمان های نظامی، فصلنامه مدیریت نظامی، سال ۱۸، شماره ۳، صص ۳۰-۱.

کرم نیا، رضا (۱۳۹۶)، الگوی راهبردی دفاعی مبتنی بر اندیشه دفاعی حضرت امام خمینی (س)، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.

قائدی محمد رضا، علیرضا گلشنی (۱۳۹۵)، روش تحلیل محتوا، از کمی گرایی تا کیفی گرایی، فصلنامه روش ها و مدل های روان شناختی، سال هفتم بهار ۱۳۹۵ شماره ۲۳.

قنبر پور نصرتی، امیر و همکاران، ساعت چیان، وحید و پورسلطانی، حسین (۱۳۹۱)، ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخل در فدراسیون های منتخب، مدیریت ورزشی، شماره ۱۴، صص ۱۰۷-۹۱.

مزروعی، حسین، بازرگانی، محمد، غضنفری، احمد و بوزنجانی، برزو، (۱۳۸۸)؛ آرایه الگوی ارتباطات سازمانی برای یک سازمان نظامی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال دوم، شماره ۱، صص ۶۶-۵۱.

نظرپور، مهدی (۱۳۸۶)، جایگاه نیروهای مسلح در نظام جمهوری اسلامی، مجله حصون، شماره ۱۱.

نوغانی دخت بهمنی، محسن، محمدی، فردین، کرمانی، مهدی، (۱۳۹۸)، خلق نظریه در مطالعات کیفی (رویکردی کاربردی به نظریه زمینه‌ای)، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد

نیکوکار، غلامحسین، سلطانی، محمد رضا و نیاوند، عباس؛ (۱۳۹۲)، طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان های نظامی ج.ا.ایران، مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صص ۱۶۳-۱۴۳.