

الگوی فرماندهی مطلوب

از منظر فرمانده کل قوا حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله العالی)

خسرو اسفندیاری صفا^۱، حبیب‌الله دهقان^۲

چکیده

این مقاله با هدف پاسخگویی به این سؤال صورت پذیرفته است که: الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرماندهی کل قوا چیست؟ این پژوهش از نوع کاربردی است که با روش داده بنیاد انجام گرفته است. به منظور احصاء مفاهیم، مؤلفه‌ها و تبیین الگوی فرماندهی مطلوب در اندیشه‌های مقام معظم رهبری، جامعه آماری شامل بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۳ مورد بررسی قرار گرفت و تمامی بیانات بدون نمونه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از داده‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه حضوری با خبرگان و فرماندهان، این ویژگی‌ها دسته‌بندی گردیده و طبقه‌بندی گشتند. مدل مفهومی بر اساس تحلیل‌ها استخراج گردید و سپس با استفاده از تمام مراحل پژوهش، الگوی پارادایمی طراحی گشت. در الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرماندهی معظم کل قوا، علاوه بر مواردی مانند مسئولیت‌پذیری، رعایت نظم و قانون‌گرایی که در تمام ساختارهای سایر ارتش‌های دنیا رعایت می‌شود، عناصری مانند آرمان‌خواهی، فضائل اخلاقی، توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درون‌زا، عدالت و مساوات، دشمن‌شناسی و ساده‌زیستی نیز نهفته است که مختص نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران است.

واژه‌های کلیدی: فرماندهی، روش داده بنیاد، حضرت امام خامنه‌ای (حفظه الله)، مهارت‌های فردی، مهارت‌های انسانی.

^۱ دکتری مدیریت امور دفاعی، دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت مالی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

امیر مؤمنان علی^(ع)، در خطبه ۱۷۲ نهج البلاغه می‌فرماید: همانا سزاوارترین مردم به فرماندهی کسی است که تواناترین آن‌ها بر اجرای امور و داناترین آن‌ها به فرمان خداوند در فهم مسایل باشد.

در خطبه ۱۴۶ نهج البلاغه نیز ایشان می‌فرمایند: موقعیت فرمانده و قیام کننده به امور دین در مملکت مانند رشته مهره‌ای است که کارش جمع کردن مهره‌هاست و آن‌ها را به هم پیوند می‌دهد. پس اگر بگسلد، مهره‌ها از هم جدا و پراکنده می‌گردند و هرگز همه آن‌ها به تمامی جمع نخواهند شد.

فرماندهی کل قوا امام خامنه‌ای (حفظه الله) نیز در بیان اهمیت و ویژگی‌های فرماندهی بیانات مفصل و مهمی دارند که شاه بیت آن‌ها را می‌توان این جمله دانست: نیروهای مسلح اساساً محور اصلی‌شان، فرماندهی است.

از دیرباز مفهوم فرماندهی بسیار مطرح گشته است و نظرات بسیاری در این باره بیان گردیده است. تقسیم‌بندی‌های فراوانی نیز در مورد وظایف و ویژگی‌های آن بیان گشته است. برخی آن را تنها از منظر نظامی نگریسته‌اند و برخی نیز نگاهی مدیریتی به آن داشته‌اند. فرماندهی، مدیریت و یک نوع تفکر نظام‌مند است. یعنی یک نوع از بایدها. و می‌دانیم بایدها همیشه از هستی‌ها یعنی از جهان‌بینی سرچشمه می‌گیرد. به نحوی که ما اگر واقعیات موجود را تشخیص ندهیم، وظایف لازم را تشخیص نخواهیم داد. اگر هستی‌ها را ندانیم، بایدها را نخواهیم دانست (مکارم شیرازی، ۱۳۶۷). گاهی نگاه به فرماندهان تنها از دیدگاه نظری و با تکیه بر علوم دنیوی است مانند بسیاری از کتب مدیریت و مقالات علمی، و گاهی نیز از نگاه اعتقادی برای تحلیل ضروریات و ویژگی‌های فرماندهان استفاده شده است.

در این راستا پژوهش حاضر تلاش دارد با بررسی مبانی علمی ویژگی‌های رهبری و فرماندهی در متون علمی و نیز بررسی رهبری از دیدگاه آموزه‌های دینی و اسلامی، در نهایت به بررسی بیانات امام خامنه‌ای (حفظه الله) پرداخته و مؤلفه‌های فرماندهی مطلوب را احصاء نماید.

بیان مسئله و ضرورت پژوهش

پژوهش در زمینه الگوهای فرماندهی در ارتش‌های جهان رو به فزونی است. بنابراین پژوهش حاضر امری ضروری در نیروهای مسلح محسوب می‌شود. در کشورمان تحقیقات فراوانی در مورد فرماندهی صورت پذیرفته است. الگوی فرماندهی هر ساختار نظامی، بسته به سیاست‌های کلان حکومتی، استراتژی‌های رهبری آن، تهدیدات و فرصت‌های بالقوه، نوع فرهنگ ملی، مذهبی و بومی آن کشور می‌تواند متفاوت و مجزا باشد. اهمیت این پژوهش، بررسی همه‌جانبه و کامل بیانات و تدابیر فرماندهی کل قوا امام خامنه‌ای و تدوین الگویی مفهومی با روشی مستند از آن است. این ضرورت که فرماندهان نیروهای مسلح بر طبق الگوی مورد نظر رهبری انقلاب گام برداشته و عمل نمایند، از مهم‌ترین علل انجام پژوهش حاضر است.

آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، فرماندهی را اختیاری می‌داند که یک فرد در خدمت، به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت‌های محوله به کار می‌برد و فرمانده مسئول اداره کارکنان خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن باز مانده است مسئولیت دارد.

به استناد مواد ۵۱ الی ۶۵ آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، وظایف فرماندهان به دو دسته به شرح ذیل تقسیم می‌شود:

وظایف عمومی شامل مواردی مانند: تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی - انسانی کارکنان یگان جمعی و حفظ و ارتقای روحیه کارکنان یگان جمعی و وظایف رزمی شامل مواردی مانند: انجام رزم تا حصول پیروزی و ممانعت از دستیابی دشمن به مدارک یا وسیله قابل استفاده است.

اگرچه برخی از ویژگی‌های فرماندهی در نیروهای مسلح ایران با تمام نیروهای مسلح دنیا یکی است، اما به دلیل تفاوت‌های اساسی فرهنگی، دینی و آرمانی حاکم بر کشور جمهوری اسلامی مدل فرماندهی کاملاً متفاوتی به دنیا ارائه شده است. برای مثال، هرچند ویژگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، رعایت نظم و قانون‌گرایی در تمام ساختارها رعایت می‌شوند، ولی با نگاه علمی و سیستماتیک به بیانات امام خامنه‌ای (حفظه الله)، علاوه بر ویژگی‌های بیان شده بالا، ویژگی‌هایی مانند: آرمان‌خواهی، فضائل اخلاقی، توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درون‌زا، عدالت و مساوات، دشمن‌شناسی و ساده‌زیستی را می‌توان احصاء نمود.

از این رو محققان برآنند با درک ضرورت مسئله فرماندهی و همچنین پیروی محض از فرماندهی کل قوا ویژگی‌های مطلوب فرماندهی را شناخته و تبیین نمایند.

اهداف پژوهش

هدف اصلی

طراحی الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرماندهی کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

اهداف فرعی

شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرماندهی کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

سؤالات پژوهش

سؤال پژوهش

مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرماندهی مطلوب، از منظر فرماندهی کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) چیست؟

مروری بر ادبیات پژوهش

بررسی شاخص‌های فرماندهی از منظر دین مبین اسلام و حضرات ائمه معصوم

در قرآن کریم و سخنان رسول گرامی اسلام (ص) و نهج‌البلاغه امیر مؤمنان (ع) در مورد ویژگی‌های مطلوب فرماندهان و شرایط و ویژگی‌های آن‌ها، صحبت شده است. در این قسمت با طبقه‌بندی این سخنان در جدول ۱ به مقایسه آن‌ها و بیان مختصر آن‌ها می‌پردازیم. این طبقه‌بندی برگرفته از مبانی نظری و نظر خبرگان است.

جدول ۱- شاخص‌های فرماندهی از نظر دین مبین اسلام

قابلیت‌های اجرایی	حسن تدبیر و داشتن پشتکار
ارزش‌ها	رعایت تقوا، تواضع و فروتنی، پاکی و صلاحیت خانوادگی و عدالت و انصاف
مهارت‌های فردی	تجربه کاری، تیزهوشی و حافظه قوی
مهارت‌های انسانی	محبت به زیر دستان و سعه صدر
توانایی کنترل	داشتن برنامه کاری و نظم کاری
سازماندهی	انسجام رویه دادن به کارها و راه اندازی اتاق فرماندهی
تخصص	علم و دانش، شایستگی و کفایت
قابلیت استراتژیک	قدرت تحلیل و دشمن شناسی

ویژگی‌های فرماندهان و مدیران به صورت علمی

رابینز از برترین دانشمندان علم مدیریت، وظایف مدیریت را در قالب چهار وظیفه اصلی مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل بیان کرده است. (آقامحمدی، ۱۳۸۹) سایر دانشمندان علم مدیریت نیز تقریباً با همین دسته‌بندی اصلی و گاهی دسته‌بندی‌های فرعی، وظایف مدیریت را طبقه‌بندی نموده‌اند. با جمع‌بندی تمام دسته‌بندی‌های اصلی و فرعی به طور کلی می‌توان گفت که یک مدیر، وظیفه مختلفی بر عهده دارد.

مهارت‌های مدیریتی قابلیت‌هایی هستند که مدیران در زمان انجام کار ارائه می‌دهند. مهارت‌ها، رفتارهای خاصی هستند که مدیران انجام می‌دهند تا به عملکرد اثربخش منتهی شود. به طور خلاصه مهارت‌های مدیریتی، قابلیت مدیریتی برای ترجمان دانش به عمل با استفاده از ابزارها و فنون مناسب است. (بدوی، ۱۳۷۹)

ادبیات مدیریت و فرماندهی با فهرستی از ویژگی‌ها، رفتارها، گرایش‌ها و راهبردها برای بهبود عملکرد موفقیت‌آمیز پر شده است. این فهرست‌ها مفید هستند اما مهارت‌های مدیران را فی نفسه معرفی نمی‌کنند. (وتن و کمرون، ۲۰۰۴)

اثربخشی این ویژگی‌ها در انواع فهرست‌ها، به مهارت مدیر در اجرای آن‌ها وابسته است و این بدان معناست که مدیران باید در مهارت‌های اساسی مدیریت شایستگی لازم را کسب کنند. (وتن و کمرون، ۲۰۰۴)

جدول ۲- جمع‌بندی پیشینه پژوهش‌های انجام شده

پارسونز	ادواردز ۲۰۰۹	گروه پژوهشی بورگالت، چری، ملتیس و رویلارد ۲۰۰۶	رزاقی ۱۳۸۶	اکرامی و رجب‌زاده ۱۳۹۰	احسان چیت‌ساز، ذوالفقاری ندوشن
تصمیم‌گیری	توسعه و پرورش کارکنان	شعور سیاسی	کنترل	درک تفاوت‌های فردی	خویشتن‌شناسی
سازماندهی	ارتباطات	مهارت‌های تاکتیکی و راهبردی	مهارت انسانی	مدیریت تغییر	هوشیاری
برنامه‌ریزی	حل مسئله	آینده‌نگری و ابتکار	تأکید بر کارایی	مدیریت مالی	کارآفرینی
هماهنگی	مدیریت تغییر	مدیریت پیچیدگی	مخاطره‌پذیری	شناخت واقعیت‌ها	مهارت انسانی
کنترل	مهارت‌های فنی	مهارت‌های فنی	تخصیص منابع	درک زمان و مکان	ارزش‌های اسلامی
ارتباطات	تشکیل گروه	روابط انسانی	مدیریت زمان	برنامه‌ریزی	مدیریت اجرایی
ایجاد انگیزه	سازماندهی	یادگیری مستمر	بلوغ اجرایی	مهارت فردی	مهارت فردی

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش تحلیلی- توصیفی است، که کیفی می‌باشد. در این پژوهش از روش کمی و همچنین از روش داده بنیاد استفاده شده است.

روش داده بنیاد

در این پژوهش کلیه سخنرانی‌های مقام معظم رهبری از سال ۶۸ تا سال ۹۳ به منظور احصاء مدل مبنا قرار می‌گیرد.

برای استخراج محتوای این سخنرانی‌ها دو روش قابل استفاده است. روش تحلیل محتوا و روش داده بنیاد.

در روش تحلیل محتوا گاهی بر فراوانی استفاده از واژه‌ها و کلمات تأکید می‌شود. که در اینجا این مد نظر نیست.

در این پژوهش روش داده بنیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد که بر اساس آن بیانات حضرت آقا کدگذاری شده و از طریق کدگذاری محوری مقوله‌ها استخراج و بر اساس آن شایستگی‌های مدیران دولتی از دیدگاه مقام معظم احصاء می‌شود.

روش داده بنیاد

در سال‌های اخیر گرایش به انجام پژوهش‌های کیفی، به ویژه پژوهش‌های منتشر شده مبتنی بر روش داده بنیاد رو به فزونی است.

روش داده بنیاد یکی از انواع روش‌های پژوهش کیفی است که هدف اصلی آن، بیان فرآیندهای اجتماعی و پژوهش تئوری است. این شیوه برای تبیین فرآیند پدیده‌ها در بستر اجتماعی آن‌ها مورد اسفاده قرار می‌گیرد و روشی در جهت تعمیم نتایج حاصل از مشاهده خاص به نظریه‌ای جامع‌تر است. نظریه‌ای که در زندگی روزمره انسان‌ها رشد و تکامل می‌یابد. همان گونه که در معنای واژه گراند^۱ نهفته است. روش داده بنیاد به عنوان شیوه‌ای برای خلق نظریه از داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. این شیوه بهترین روش برای کشف فرآیندهای اجتماعی و ساختار و روندهای شکل ذهن است.

بر پایه این طرح نخستین کار کلیدی پژوهش‌گر کشف راه‌های جدید برای معنا دادن به دنیای اجتماعی است. دوم هدف تحلیل ایجاد یک تئوری یعنی فراهم ساختن یک چهارچوب رسمی برای درک پدیده مورد بررسی است. این تئوری باید به وسیله داده‌ها زمینه‌دار شود. نه آنکه بر آن تحمیل شود. به بیان دیگر روش داده بنیاد به طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها، نه تکنیکی برای گردآوری داده است. چون هدف پژوهش حاضر خلق و پرورش یک نظریه و مدل به منظور تبیین الگوی فرماندهی مطلوب و تدوین چهارچوبی با مفاهیم منتج شده از داده‌های بدست آمده از بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بود، پژوهش‌گران روش داده بنیاد را به عنوان روش پژوهش برای این مطالعه انتخاب نمودند.

مراحل استراتژی روش داده بنیاد

- با این اوصاف رویه‌های عمده استراتژی روش داده بنیاد به شرح زیر هستند:
- کدگذاری باز^۲: نام‌گذاری مفاهیمی که بیان‌گر رویدادهای قطعی و دیگر نمونه‌های پدیده‌ها هستند.
 - کدگذاری محوری^۱: رویه‌هایی که از طریق آن‌ها داده‌ها در فرآیندی مستمر با هم مقایسه می‌شوند تا پیوند بعد از کدگذاری باز بین مقوله‌ها مشخص شود.

^۱ Grounded Theory

^۲ Open Coding

- کدگذاری انتخابی^۲: به فرآیند انتخاب مقوله محوری، پیوند نظام‌مند آن با دیگر مقوله‌ها، ارزش‌گذاری روابط آن‌ها و درج مقوله‌هایی که نیاز به تأیید و توسعه بیشتر دارند.

بر اساس این رویه‌ها، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد معین می‌شود و سپس با مقایسه کدها چند کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی دارند، عنوان یک مفهوم به خود می‌گیرند. آن‌گاه چند مفهوم یک مقوله و چند مقوله در قالب نظریه متجلی می‌شود.

❖ کدگذاری باز

نام‌گذاری طبقه‌بندی سخنان که بیان‌گر رویدادهای قطعی و دیگر نمونه‌های پدیده‌ها هستند.

مفاهیم (کدها)

جدول ۳

ایمان و تقوا	"بایستی نیروهای مسلح قوی باشند. آماده باشند و این همان‌طور که گفتم احتیاج دارد در درجه اول به سازماندهی مستحکم، خوب، منحصر، روان، آشنا با ارزش‌های اسلامی و آمیخته با این ارزش‌ها و در کنار آن و در قلب آن، فرماندهی با همه خصوصیات لازم. این خصوصیات در درجه اول «ایمان» است. آقایان، فرمانده بی‌ایمان به درد فرماندهی نمی‌خورد! ظرفیت ایمانی به قدر ثقل کاری که به او محول می‌کنید باید داشته باشد، اگر نداشت فایده‌ای ندارد".
مدیریت جهادی	"اگر مسئولی به خدا متصل نباشد، کار برای مردم و خدمت برای آن‌ها یعنی همان مسئولیت اصلی‌ای که دارد لنگ خواهد ماند. پشتوانه این مأموریت و مسئولیت، همین ارتباط با خدا است".
بصیرت داشتن	"باید بیدار باشید، باید هوشیار باشید، باید در صحنه باشید، باید بصیرت را محور کار خودتان قرار دهید. مواظب باشید دچار بی‌بصیرتی نشوید".
آراستگی به فضائل اخلاقی	"باید بنای این مجموعه انسانی (ارتش جمهوری اسلامی ایران) و نیز سازماندهی و جهت‌گیری و تعامل درونش با بیرونش بر اساس دین و اخلاق باشد. در مجموعه نظام جمهوری اسلامی، از دین و اخلاق تهی ماندن یک علامت صد در صد منفی است. هر کس که دین و اخلاق را بیشتر دارد به محتوا و حقیقت جمهوری اسلامی نزدیک‌تر است".

¹ Axial Coding

² Selective Coding

<p>شجاعت و دلیری</p>	<p>"رزمندگان و به خصوص شهدای عزیز ما به گردن این ملت و به گردن همه ما حق حیات دارند. شهدا کسانی هستند که از دیگران شجاعت و دلیری بیشتری نشان دادند؛ سینه را سپر کردند، از خطر نهراسیدند و به شهادت رسیدند؛ بعضی به بهشت الهی پُر کشیدند، بعضی هم جانباز شدند؛ در واقع - همان‌طور که گفته می‌شود و تعبیر درستی است - این‌ها شهید زنده‌اند!"</p>
<p>مسئولیت‌پذیری</p>	<p>"فرمانده باید «مسئولیت‌پذیر» باشد. فرماندهی که بگوید خوب دیگر چکار کنیم؟ این جوری شد دیگر، این فرمانده قادر نیست. باید آن مسئولیتی که به او سپرده می‌شود و قبول می‌کند آن مسئولیت را حقیقتاً قبول کرده باشد و تبعات ناشی از آن مسئولیت را بپذیرد!"</p>
<p>رعایت نظم و سلسله مراتب</p>	<p>"یکی از خصوصیات فرماندهی در مجموعه‌ای سازمان یافته درست، این است که فرماندهی قائم به شخص نیست، یک فرمانده به تنهایی کارهای نیست یک عمودی است فرماندهی، یک سلسله‌ای است فرماندهی، سلسله باید محفوظ بماند و این جز با رابطه‌های صحیح امکان‌پذیر نیست!"</p>
<p>ابتکار عمل داشتن</p>	<p>"ایشان چند روز پس از آغاز جنگ در گفت‌وگو با دبیرکل حزب‌الله فرمودند که این جنگ، جنگ سختی خواهد بود و آن را به جنگ خندق تشبیه کردند. جنگ خندق جنگ سختی بود که در آن جان‌ها به لب رسید، اما رهبر انقلاب به ما فرمودند: با همه‌ی سختی‌ها، شما به خواست خدا پیروز خواهید شد. این یک مژده‌ی روشن و آشکار از سوی ایشان بود که جای هیچ تأویلی نداشت. ایشان سپس فرمودند شما به این توجه نکنید که جنگ را آغاز کرده‌اید تا به این خاطر احساس مسئولیت و فشار کنید، زیرا اسرائیلی‌ها در هر صورت آماده‌ی این جنگ بودند و حتی اگر شما این دو نفر را به اسارت نمی‌گرفتید، اسرائیل به شما حمله‌ی غافلگیرانه می‌کرد و برای این کار هم آماده شده بود، اما شما با این کار خود، ابتکار عمل را از آن‌ها گرفتید و اکنون ابتکار عمل به دست شما افتاده است!"</p>
<p>هوشیاری و صداقت</p>	<p>"امیر المؤمنین علی^(ع) می‌فرماید (و من نام لم ینم عنه) کسی که در سنگر به خواب برود و چشمش را خواب بگیرد، باید بداند چشم دشمنی که او را می‌پاید، به خواب نخواهد رفت. یعنی چه؟ یعنی دائم بیدار باشید. دائم خودتان را در سنگر ببینید. دائم خودتان را در مقابل یک دشمن غدار و زخم خورده و خشمگین و به شدت ناراحت از اینکه تاکنون نتوانسته است کاری انجام دهد ببینید. یعنی هوشیاریتان را حفظ کنید. شما در ارتش هوشیار و بیدار باشید!"</p>
<p>آرمان‌خواهی</p>	<p>"یکی از سازمان‌ها و دستگاه‌های انقلابی که از آغاز انقلاب تا امروز، به طور یکنواخت و مستمر، به ارزش‌های انقلابی نزدیک‌تر و با آن آمیخته‌تر شده است بی‌شک ارتش جمهوری اسلامی ایران است. طبیعت یک سازمان حقیقتاً انقلابی و مؤمن همین است!"</p>

<p>سعه صدر</p>	<p>"البته شما در شنیدن انتقادهای سعه صدر داشته باشید. یعنی واقعاً اگر انتقادی منصفانه است، با روی باز بپذیرید. حتی من می‌خواهم به شما توصیه کنم که تخریب‌ها را هم تحمل کنید."</p>
<p>عدالت و مساوات</p>	<p>"این‌ها مسائل بسیار مهم و اساسی است و باید در این دوره ما به حد مطلوب به این اهداف نائل شویم. در عرصه اجتماعی، توسعه باید با مردم گره بخورد؛ مردم باید محور توسعه باشند. عدالت حتماً یکی از شاخص‌های اصلی است. برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری که عدالت را در جامعه نادیده بگیرد، نمی‌تواند چشم‌انداز مورد نظر ما را تأمین کند...؛ توجه کنید حتماً عنصر عدالت اجتماعی و اقتصادی رعایت شود. نمی‌گوییم همه درآمد برابر داشته باشند - این که مورد بحث نیست - اما نمی‌توانیم از عنصر عدالت که یکی از اساسی‌ترین عناصر در نظام جمهوری اسلامی است، صرف‌نظر کنیم؛ باید حتماً رعایت شود."</p>
<p>عدم سازش و تسلیم</p>	<p>"تا روزهای آخر زندگی، هیچ کس در حرف و عمل امام بزرگوار ما، نشانی از افسردگی و تردید و خستگی و وادادگی و تسلیم‌طلبی پیدا نکرد. بسیاری از انقلابی‌های دنیا وقتی که از دوران جوانی خارج می‌شوند و به پیری می‌رسند، دچار تردید می‌شوند، دچار محافظه‌کاری می‌شوند؛ حتی گاهی حرف‌های اصلی خودشان را هم پس می‌گیرند. بیانیه‌های امام در سال‌های آخر عمر، حتی از سخنان سال ۴۲ ایشان گاهی انقلابی‌تر بود، تندتر بود، قوی‌تر بود؛ پیر می‌شد، اما دل او جوان بود، روح او زنده بود؛ این همان استقامتی است که در قرآن کریم می‌فرماید: «وَأَنْ لَّوِ اسْتَقَامُوا عَلَى الطَّرِيقَةِ لَأَسْقِيَنَاهُمْ مَاءً غَدَقًا»"</p>
<p>دشمن‌شناسی</p>	<p>"یک مسئله این است که ما در برنامه‌ریزی‌ها همیشه باید جلوتر از دشمن حرکت کنیم. در مقابل فعالیت دشمن، کشور نباید در حال انفعال به سر ببرد. هوشمندانه باید نقشه‌ی دشمن را حدس زد و تشخیص داد و جلوتر از دشمن عمل کرد."</p>
<p>پاسخگو بودن</p>	<p>"کوچک‌ترین حادثه در حوزه مأموریت شما، مربوط به شماست، باید پاسخگو باشید، باید بتوانید پاسخگو باشید!"</p>
<p>قدرت تحلیل سیاسی</p>	<p>در دیدار خانواده سردار شهید برونسی با حضرت آقا، پس از پایان سخنان خانواده شهید، چندکلامی هم رهبر انقلاب صحبت کردند. ویژگی‌های شهید برونسی از زبان آقا این گونه بود: "خیلی برای تاریخ و جامعه ما اهمیت دارد که این شهید که کارش بنایی بوده، به جایگاهی می‌رسد که در جنگ با این که معلومات دانشگاهی نداشت چنان پیشرفت کند که از یک بسیجی معمولی به مقامات عالی نظامی برسد... مدیریت جنگ تنها نظامی نیست، بلکه فرماندهی جنگ نیاز به مدیریت سیاسی، فکری، انسانی و اخلاقی دارد و این شهید با شخصیت جامع‌الاطراف خود، از پس آن برآمد."</p>

<p>مردم‌داری</p>	<p>فرمانده کل قوا در دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش جمهوری اسلامی در تشریح ویژگی‌های منحصر به فرد ارتش جمهوری اسلامی ایران، به مردمی‌بودن ارتش اشاره کردند و افزودند: "در نظام جمهوری اسلامی ایران، ارتش به دلیل فداکاری و مجاهدت و نه به دلیل زورگویی و قدرت، مورد تکریم مردم و دارای پشتوانه‌ی مردمی است."</p>
<p>تفکیک مسائل به اصلی و فرعی</p>	<p>مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در بخشی از بیانات خود در دیدار با دانشجویان در رمضان سال ۹۰ این نکته را این گونه تبیین فرمودند: "یکی از دوستان گفتند ما از دست چپ و راست رئیس جمهور دلمان خون است. خُب، حالا دل شما خون - که خدا نکند خون باشد - اما به شما عرض بکنم؛ این‌ها جزو مسائل تعیین کننده و اصلی نیست. ممکن است ایراد و اشکال وارد باشد - من در این مورد هیچ قضاوتی نمی‌خواهم بکنم - ممکن است کسی به یک شخصی یا به یک کاری ایراد داشته باشد؛ منتها باید توجه کنیم که مسائل را اصلی - فرعی کنیم. مسائل درجه دوم جای مسائل اصلی را در انگیزه‌های ما، در همت ما، در صرف انرژی‌ای که می‌شود، نگیرد. فقط توجه کنید که این جای مسائل اصلی را نگیرد. مسائل اصلی ما چیزهای دیگری است."</p>
<p>پیروی از عقل و قانون</p>	<p>"شاخص بعدی، مسئله‌ی قانون‌گرایی است. خب قانون‌گرایی خیلی مهم است. قانون ریل است؛ از این ریل اگر چنانچه خارج شدیم، حتماً آسیب و صدمه است. گاهی قانون ناقص است، گاهی قانون معیوب است؛ اما همان قانون معیوب هم اگر چنانچه عمل نشود - که منتهی به بلیشو و هر که هر که خواهد شد - ضرر آن عمل نشدن، بیشتر از ضرر عمل کردن به قانون است. این را باید نهادینه کرد؛ در مجموعه‌ی دستگاه‌ها این باید نهادینه بشود."</p>
<p>وحدت‌گرا بودن</p>	<p>"از دیگر شرایط خواص در این دوره، داشتن وحدت و روحیه برادری و عدم تخریب همدیگر است. اگر این امر صورت بگیرد، نقشه دشمنان خنثی خواهد شد."</p>
<p>دید خوشبینانه</p>	<p>"عزیزان من! شرط اصلی فعالیت درست شما در این جبهه‌ی جنگ نرم، یکی‌اش نگاه خوشبینانه و امیدوارانه است. نگاهتان خوشبینانه باشد. ببینید اگر نگاه نومیدانه شد، نگاه بدبینانه شد، نگاه (چه فایده‌ای دارد) شد، به دنبالش بی‌عملی، به دنبالش بی‌حرکی، به دنبالش انزواء است؛ مطلقاً دیگر حرکتی وجود نخواهد داشت؛ همانی است که دشمن می‌خواهد."</p>
<p>منطبق با زمان بودن</p>	<p>"بخش دیگری که باید روی آن کار شود، تطبیق با وضع هر زمان است. نه فقط زمان ما، بلکه هر زمان. باید معلوم شود که در هر زمان، طبقه‌ی خواص، چگونه باید عمل کنند تا به وظیفه‌شان عمل کرده باشند."</p>

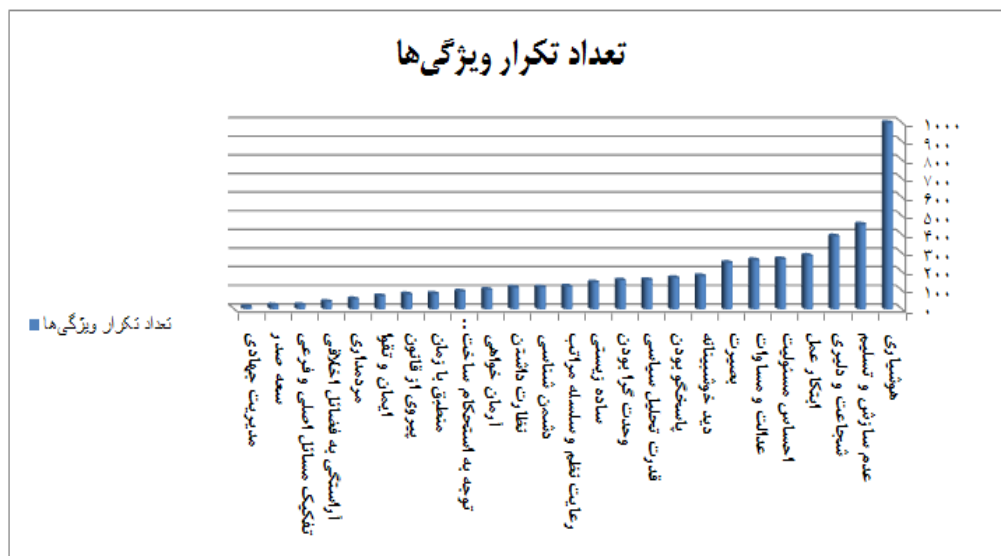
<p>نظارت داشتن</p>	<p>"فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت خودش دائماً با اطلاع باشد. فرمانده غافل، فرمانده‌ای که نمی‌داند در بخش‌های مختلف فرماندهی او تحت مأموریت او چه می‌گذرد، این فرمانده قطعاً ناموفق خواهد بود. راهش هم بازرسی‌هایی است که بایستی پی‌درپی انجام بگیرد."</p>
<p>توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درون‌زا</p>	<p>ما گفته‌ایم (ساخت درونی نظام) باید استحکام پیدا کند؛ ما گفته‌ایم «علم» بایستی رشد پیدا کند؛ ما گفته‌ایم تولید داخلی بایستی اساس کار باشد؛ ما گفته‌ایم (نگاه خوشبینانه به استعداد بومی کشور) بایستی جدی باشد، استعدادها پرورش پیدا کند؛ این‌ها پایه‌های اصلی کار است."</p>
<p>ساده‌زیستی</p>	<p>"مسئولان اسلامی نباید در رفتار و عمل خودشان مسرفانه و متجملانه زندگی کنند. بالاتر از آن، نباید طوری زندگی کنند که روش اسراف‌آمیز و تجمل‌آمیز به یک فرهنگ تبدیل شود."</p>

جهت بررسی میزان اهمیت هر کدام از شاخص‌ها، با مرور تمامی بیانات مقام معظم رهبری از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۳، تعداد تکرار هر کدام از آن‌ها استخراج گردید.

جدول شماره (۴)

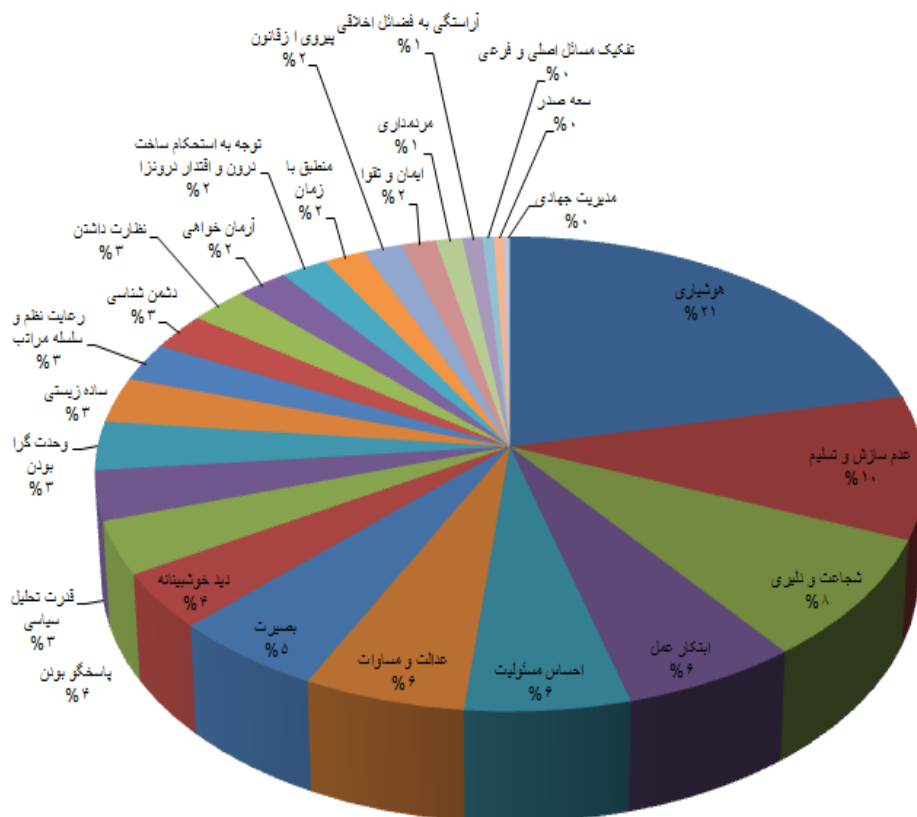
تأکیدات مقام معظم رهبری (شاخص)	تعداد	ویژگی	شماره
هوشیاری تمام آحاد جامعه	۱۰۰۰	هوشیاری	۱
نفی همیشگی دشمن و عدم تسلیم	۴۵۵	عدم سازش و تسلیم	۲
شجاعت در رفتار، افکار و تدبیر نو	۳۹۱	شجاعت و دلیری	۳
ابتکار عمل در تمامی مسائل فرهنگی، سیاسی، نظامی و علمی	۲۸۷	ابتکار عمل	۴
احساس مسئولیت در برابر خدا، قانون و مردم	۲۶۹	احساس مسئولیت	۵
در برابر تمام آحاد مردم	۲۶۴	عدالت و مساوات	۶
داشتن نگاه کلان، تحلیل، شاخص و پند از گذشته	۲۴۹	بصیرت	۷
همراه با واقع‌بینی و برنامه‌ریزی	۱۷۸	دید خوشبینانه	۸
پاسخگو بودن به صورت فردی و سازمانی و تأثیر آن در عدالت اجتماعی	۱۶۸	پاسخگو بودن	۹
تأکید و هشدار به نخبگان در تعقل و دوری از تحلیل اشتباه	۱۵۷	قدرت تحلیل سیاسی	۱۰
وحدت مسئولین، مردم، قومیتی دینی و مذهبی، امت اسلام	۱۵۵	وحدت‌گرا بودن	۱۱
تأکید بر ساده‌زیستی مسئولین ارشد	۱۴۴	ساده‌زیستی	۱۲

۱۳	رعایت نظم و سلسله مراتب	۱۲۲	تأکید در اکثر دیدارهای فرماندهان و دانش آموختگان نظامی
۱۴	دشمن‌شناسی	۱۱۸	تأکید بر دشمن‌شناسی نخبگان علمی، فرهنگی، سیاسی و نظامی
۱۵	نظارت داشتن	۱۱۷	نظارت بر اجرای قانون، زیردستان، عملکرد خود
۱۶	آرمان‌خواهی	۱۰۵	آرمان‌خواهی همراه راهبردها و واقعیت‌گرایی
۱۷	توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درون‌زا	۹۵	توجه مسئولین به استعداد ملت، اعتماد به خدا و دل بریدن از بیگانگان
۱۸	منطبق با زمان	۸۳	الگوگیری از مردم در لحظه‌شناسی و انطباق با زمان
۱۹	پیروی از قانون	۸۰	التزام به قانون وظیفه مسئولین و مردم در همه حال
۲۰	ایمان و تقوا	۷۰	توصیه به آحاد مردم و مسئولین
۲۱	مردم‌داری	۵۴	تأکید دستورات اسلام و لازمه حکومت اسلامی
۲۲	آراستگی به فضائل اخلاقی	۴۰	آراستگی اخلاقی همراه با الزامات رفتاری و الزامات عملی
۲۳	تفکیک مسائل اصلی و فرعی	۲۳	خطاب به برنامه‌ریزان، منتقدان و تصمیم‌گیرندگان
۲۴	سعه صدر	۲۱	در برابر منتقدان، سختی کار
۲۵	مدیریت جهادی	۱۲	انگیزه الهی و تکلیف همگانی



نمودار ۱- تعداد تکرار ویژگی‌ها

میزان تکرار ویژگی‌ها



نمودار ۲- درصد تکرار ویژگی‌ها

❖ کدگذاری محوری

با مقایسه مفاهیم (کدها) مختلف می‌توان زمینه‌های اشتراک بیشتری را میان آن‌ها کشف کرد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان را فراهم خواهد ساخت. حاصل این مرحله از فرآیند که شکل‌گیری مؤلفه‌ها است در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵

مؤلفه‌ها	مفاهیم
توانمندی انضباطی	قانون‌گرایی + رعایت سلسله مراتب
ارزش‌ها	آرمان‌خواهی + عدالت و مساوات + ایمان و تقوا + مدیریت جهادی + ساده‌زیستی
توانمندی فردی	مسئولیت‌پذیری + سعه صدر + شجاعت + دید خوشبینانه + صالح و خودساز بودن
مهارت‌های انسانی	مردم‌داری + وحدت‌گرا بودن
توانایی کنترل	هوشیاری + نظارت داشتن + بصیرت
توانمندی سازمانی	تفکیک مسائل به اصلی و فرعی + نظم
توانمندی در برنامه‌ریزی	ابتکار عمل + توجه به استحکام ساخت درون
تصمیم‌سازی	پاسخگویی + منطبق با زمان بودن
قابلیت استراتژیک	قدرت تحلیل + عدم سازش و تسلیم + دشمن‌شناسی

❖ کدگذاری انتخابی

در این مرحله وجوه مشترک مؤلفه‌های سرآمده از مراحل قبلی شناسایی شده و با توجه به اشتراکات آن‌ها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سامان‌دهی شدند.

ابعاد (Dimensions)

بعد ۱: قابلیت راهبرد مدیریتی: ویژگی‌هایی است که برای مدیریت وظایف و فعالیت‌ها مورد نیاز است.

بعد ۲: قابلیت میان فردی: مجموعه قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی است که فرد برای تعامل یا هدایت دیگران به آن‌ها نیاز دارد. به عبارت دیگر قابلیت‌هایی که در ارتباط با سایر افراد بروز می‌یابند.

بعد ۳: قابلیت ذهنی فکری: بر ویژگی‌هایی دلالت دارد که تحقق آن‌ها نیازمند توان تحلیل و دانش در حوزه کاری می‌باشد.

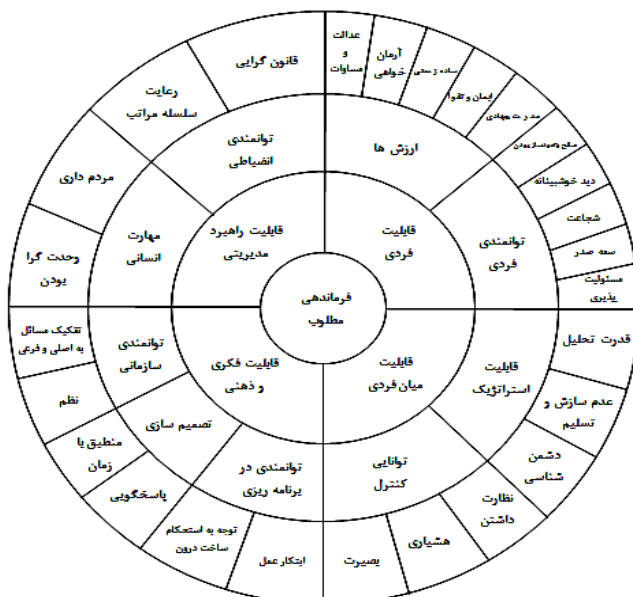
بعد ۴: قابلیت فردی: ناظر بر روحیات، انگیزه‌ها، صفات، رویکرد و نحوه رفتار افراد است که بر عملکرد وی تأثیر می‌گذارد.

جدول ۶

متغیر وابسته (موضوع)	ابعاد (Dimensions)	مؤلفه‌ها (Components)
فرماندهی مطلوب	قابلیت میان فردی	قابلیت استراتژیک
		توانایی کنترل
	قابلیت راهبرد مدیریتی	توانمندی انضباطی
		مهارت انسانی
	قابلیت فردی	ارزش‌ها
		توانمندی فردی
	قابلیت فکری و ذهنی	توانمندی در برنامه‌ریزی
		تصمیم‌سازی
		توانمندی سازمانی

الگوی مفهومی

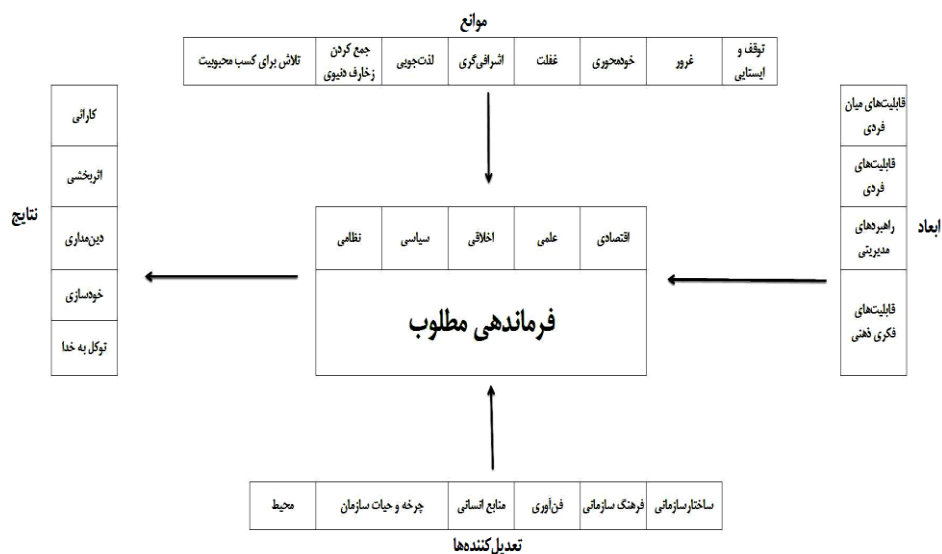
در ذیل الگوی نهایی حاصل از مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از بیانات امام خامنه‌ای (حفظه الله) ارائه می‌شود که به عنوان یافته‌های این پژوهش محسوب می‌شود.



نمودار ۳

مدل پارادایمی

تجزیه و تحلیل پایانی به منظور تکوین نظریه، در این مرحله، صورت می‌گیرد. با توجه به مؤلفه‌های پدیدار شده از دل بیانات، تصویر غنی‌تری از مفاهیم و مؤلفه‌ها، فراهم می‌گردد. رمزگذاری گزینشی، به پالایش یافته‌های قبلی پرداخته شده و با طی این فرآیند، در نهایت چارچوب نظری زیر حاصل شده است:



نتیجه‌گیری

پژوهش در زمینه الگوهای فرماندهی در ارتش‌های جهان رو به فزونی است. بنابراین پژوهش حاضر امری ضروری در نیروهای مسلح محسوب می‌شود. الگوی فرماندهی هر ساختار نظامی، بسته به سیاست‌های کلان حکومتی، استراتژی‌های رهبری آن، تهدیدات و فرصت‌های بالقوه، نوع فرهنگ ملی، مذهبی و بومی آن کشور می‌تواند متفاوت و مجزا باشد که نمونه بارز آن را می‌توان در هشت سال دفاع مقدس ملاحظه نمود که مدل فرماندهی آن متأثر از فرهنگ اسلامی و ملی آن بود.

اگرچه برخی از ویژگی‌های فرماندهی در نیروهای مسلح ایران با تمام نیروهای مسلح دنیا یکی است، اما به دلیل تفاوت‌های اساسی فرهنگی، دینی و آرمانی حاکم بر کشور جمهوری

اسلامی مدل فرماندهی کاملا متفاوتی به دنیا ارائه شده است. برای مثال، هرچند ویژگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، رعایت نظم و قانون‌گرایی در تمام ساختارها رعایت می‌شوند ولی با نگاه علمی و سیستماتیک به بیانات امام خامنه‌ای (حفظه الله)، علاوه بر ویژگی‌های بیان شده بالا، ویژگی‌هایی مانند: آرمان‌خواهی، فضائل اخلاقی، توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درون‌زا، عدالت و مساوات، دشمن‌شناسی و ساده‌زیستی را می‌توان احصاء نمود.

دستاورد اصلی این پژوهش که در نوع خود پژوهشی نو هم از لحاظ موضوع و هم از لحاظ روش‌شناسی محسوب می‌شود، طراحی الگوی فرماندهی مطلوب بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا، قائدنا و امامنا، حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (حفظه الله) است، که پژوهش‌گر با استفاده از رویکرد روش داده بنیاد به مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از بیانات معظم له پرداخته و بر اساس آن طبقات اصلی و فرعی قابلیت‌های فرماندهی استخراج گردیده است. تحلیلی آماری از کلیدواژه‌ها و مفاهیم به صورت جدولی و شماتیک، صورت گرفت و مدل مفهومی و الگوی پارادایمی ارائه شد. بر اساس الگوی پارادایمی چهار بعد فرماندهی شامل قابلیت راهبرد مدیریتی، قابلیت فردی، قابلیت میان‌فردی و قابلیت فکری - ذهنی شناسایی گردید که در تعامل با تعدیل‌کننده‌ها و موانع فرماندهی مطلوب منجر به نتایج مورد نظر گردید.

منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. اسدی فرد، رویا و علی رضائیان (۱۳۹۰)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام^(۵)، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸.
۴. آقامحمدی، داوود (۱۳۸۹)، سیمای فرماندهی، مدیریت و رهبری در نظام اسلامی، انتشارات دانشگاه افسری امام علی^(۴)، چاپ دوم، تهران.
۵. بدوی، م. ک (۱۳۷۹)، پرورش مهارت‌های مدیریتی در مهندسان و محققان، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران.
۶. مجموعه بیانات امام خامنه‌ای (حفظه الله)، قابل دسترسی از سایت [Khamenei. ir](http://Khamenei.ir)
7. Whetten A. David & Cameron S. Kim (2004), Developing Management Skills, Printice Hall Publiation, 6th.