

## ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی فرماندهی نظامی بر اساس آموزه‌های امیرالمؤمنین، امام علی (ع)، در نهج البلاغه

فتح‌الله رشیدزاده<sup>۱</sup>، رضا جعفری<sup>۲\*</sup>

### چکیده

مهم‌ترین عنصر نیروهای مسلح که موجب کارایی و حرکت به جلو سازمان می‌گردد، فرماندهی نظامی است. فرماندهی نظامی، حرفه‌ای تخصصی و ترکیبی از علم، هنر و تجربه است که علاوه بر مدیریت، جوهره اصلی آن را رهبری تشکیل داده و فکر، دل و جسم فرمان‌بران را تحت ولایت و هدایت خود قرار می‌دهد؛ همچنین نوعی اداره همه‌جانبه و امانتی از جانب خداوند، مردم و نظام اسلامی جهت خدمت‌گزاری، مجاهدت، هدایت و تربیت نیروهای تحت فرمان، اقامه‌ی حق و عدل و دفع باطل و ستم است که با بصیرت و آمادگی، امانت‌دار برترین ارزش‌ها و آرمان‌های نظام می‌باشد. در نظام اسلامی، رفتار علوی به‌عنوان الگوی فرماندهی، تجلی اخلاص و صداقت، فداکاری و پاک‌دستی، کار خستگی‌ناپذیر و سعی در تعالی هر چه بیشتر علم و عمل در نیروهای مسلح می‌باشد؛ از این رو داشتن الگویی از سیره امیرالمؤمنین (ع) برای فرماندهی نظامی نیروهای مسلح، ضروری است. این مطالعه با هدف ارائه الگوی فرماندهی نظامی راهبردی، درصدد پاسخ به این سؤال است که «آیا آموزه‌های امام علی (ع)، می‌تواند به الگوی فرماندهی نظامی رهنمون شود؟». سطح مطالعه، راهبردی و گردآوری اطلاعات، به روش داده بنیاد بوده که با روش تحلیل محتوای متن، مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج تحقیق گویای آن است که فرماندهی نظامی امیرالمؤمنین (ع) در سطح راهبردی، دارای ۱۴ بُعد، شامل: رهبری، هدایت، ارتباط، انگیزش، اقتدار، مدیریت، شایسته‌گزینی، برنامه‌ریزی، هماهنگی، ارزیابی، کنترل، نظارت، پیگیری و تحکیم و تقویت می‌باشد. از پیوستگی ۳۲۰ مفهوم که به روش مطالعه موردی-زمینه‌ای از نهج‌البلاغه استخراج گردیده، ۶۰ مؤلفه شکل گرفته و ترکیب مؤلفه‌ها نیز این ابعاد را به دست داده‌اند.

واژه‌های کلیدی: امام علی (ع)، نهج‌البلاغه، مدل فرماندهی نظامی.

۱. دانشیار دانشکده علوم و فنون فارابی، تهران، ایران

۲. استادیار دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران، (\*نویسنده مسئول)؛ jafari138953@

## مقدمه

در نظام اسلامی، حقیقت فرماندهی نظامی را باید در اندیشه و عملکرد نخستین فرماندهان نظامی جهان اسلام جست که در رأس آنان پیامبر بزرگوار اسلام (ص) و امام علی (ع) قرار دارند؛ چنان که این مهم در ادوار گذشته، به ویژه در تاریخ جمهوری اسلامی، مورد توجه اندیشمندان و متفکران علم مدیریت قرار گرفته و تبیین و تدوین سرمشق‌های مدیریت برگرفته از اندیشه‌های نبوی و علوی، توانسته است، درس‌ها و عبرت‌های بی‌نظیری برای عرصه‌های مختلف اداره امور کشور داشته باشد. مبتنی بر این رویکرد، در این تحقیق، طراحی مدل فرماندهی نظامی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه که تاکنون تحقیقات مؤثری با این عنوان انجام نشده است، به عنوان یک نیاز و مطالبه اساسی مورد توجه قرار گرفته و این مقاله درصدد است تا با ارائه اصول، ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی این بحث در آموزه‌های امام علی (ع)، کاستی موجود را در حد توان برطرف کند.

## بیان مسئله و اهمیت موضوع

احصای ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های فرماندهی نظامی مبتنی بر آموزه‌های امام علی (ع)، از دغدغه‌های اساسی تحقیق است و با توجه به این مهم، مسئله اصلی این پژوهش عبارت است از: مدون نمودن الگوی فرماندهی نظامی بر اساس آموزه‌های امام علی (ع) در نهج-البلاغه؛ لذا اهمیت و ضرورت مبتنی بر انجام این پژوهش را می‌توان ایجاد وفاق نظری در نظام فرماندهی نیروهای مسلح و صاحب-نظران حوزه دانش نظامی، سودمندی علمی به واسطه بهره‌برداری‌های آتی مراکز آموزش و تربیت و پژوهش و تعمیق مبانی به دست آمده در هدایت فکری دانشجویان و هنرآموزان نیروهای مسلح بیان نمود. چنانچه الگوی فرماندهی نظامی، به منظور پاسخگویی به نیازهای فکری و رفتاری نیروهای مسلح و دفع الگوهای غربی در حوزه نیروهای مسلح ارائه نگردد، تداوم آسیب‌پذیری و احتمال ناکامی‌ها و عقب‌ماندگی در عرصه دفاعی را در پی خواهد داشت.

## اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق، تدوین الگوی فرماندهی نظامی بر اساس آموزه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه می‌باشد و اهداف فرعی آن عبارت‌اند از:

۱. تبیین بیانات امام علی(ع) در حوزه فرماندهی نظامی

۲. استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مورد نظر امام علی(ع) پیرامون فرماندهی نظامی

در نهج‌البلاغه

### سؤالات تحقیق

سؤال اصلی: فرماندهی نظامی بر اساس آموزه‌های امام علی(ع) در نهج‌البلاغه، چه الگویی

دارد؟

### سؤالات فرعی:

۱. بیانات امام علی(ع) در نهج‌البلاغه در حوزه فرماندهی نظامی چیست؟

۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مورد نظر امام علی(ع) پیرامون فرماندهی نظامی کدامند؟

### جامعه آماری

با عنایت به اینکه در این تحقیق، مطالعه و بررسی موضوعی بیانات امام علی(ع) در نهج‌البلاغه به صورت تمام شمار مورد توجه و بهره‌برداری بوده است؛ بنابراین جامعه آماری از نوع اسنادی می‌باشد؛ به این معنا که تحقیق و جستجو برای یافتن اطلاعات پایه، بر اساس مطالعه ترتیبی نهج‌البلاغه از آغاز تا پایان و برخی شروح و منابع مرتبط از خانواده حدیثی آن بوده و لذا کار میدانی نظیر مصاحبه یا پرسشنامه مورد استفاده نویسندگان مقاله نبوده است؛ بر این اساس، جامعه آماری اسناد می‌باشد نه اشخاص.

### روش

این مطالعه دارای رویکردی کیفی، ماهیتی پدیدارشناسانه و مبتنی بر منطق استقراء است. با توجه به اینکه منبع اصلی تحقیق، متن نهج‌البلاغه است و سیر کلی آن از گردآوری اطلاعات آغاز و به خلق تئوری و درنهایت طراحی مدل می‌انجامد، از روش تحلیل محتوای متن استفاده شده است. پشتوانه‌ی این روش، راهبرد داده بنیاد *Grounded Theory* است که یکی از شایع‌ترین راهبردها در مطالعات کیفی به شمار می‌رود. تحقیقات مبتنی بر استراتژی داده بنیاد، نه بر اساس ارائه تئوری و سپس اثبات آن، که با یک حوزه مطالعاتی شروع و به تدریج، موارد مرتبط را پذیرا می‌گردند؛ (کربین و استراوس، ۱۹۹۰، ۵۰)؛ به عبارت دیگر، این راهبرد، مبتنی بر داده‌پردازی منظم برای رسیدن به مفاهیم منطقی و ساختن مقوله‌های برگرفته از

مفاهیم است تا با اتکا بر مقوله‌ها و بر اساس مدارک موجود، نظریات علمی را ارائه نماید. نکته‌ی دیگر آنکه، در این تحقیقات، فرضیه در مسیر تحقیق کشف می‌شود، لذا فرضیه‌ی مقاله حاضر نیز پس از خلق تئوری با طراحی مدل ارائه می‌گردد.

روش ارجاع دهی تحقیق به نهج‌البلاغه نیز به‌گونه‌ای است که در ارجاع به خطبه‌ها، از حرف «خ» در ارجاع به نامه‌ها، از حرف «ن» و در ارجاع به حکمت‌ها، از حرف «ح» استفاده می‌شود. همچنین، پس از تبیین هر یک از ابعاد فرماندهی نظامی، جدولی طراحی و خلاصه‌ی فیش‌های مربوط هر بُعد را از حیث مفاهیم، مؤلفه‌ها و منابع اسنادی مربوطه نمایانده است.

### پیشینه تحقیق

راجع به پیشینه‌ی مطالعاتی این تحقیق، پنج رویکرد کلی قابل‌ذکر است؛ یک رویکرد، مطالعاتی است که شیوه فرماندهان نظامی را از منظر امام علی(ع) با محوریت نهج‌البلاغه، مورد مطالعه قرار داده‌اند که در این حوزه، مقاله «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه» را دانشگاه جامع امام حسین(ع) (۱۳۹۳) منتشر کرده است. رویکرد دوم، به مطالعه ویژگی‌های مدیریت صحنه و فرماندهی در میدان نبرد از دیدگاه امیرالمؤمنین(ع) پرداخته است که از آن میان، مقاله «مدیریت فرماندهی جنگ از دیدگاه امام علی(ع)» در نشریه شمیم یاس (۱۳۸۵) چاپ شده است. رویکرد دیگر، تحقیق‌هایی است که اصول جنگ موجود در کتب نظامی را با اصول جنگ مورد نظر امام علی(ع) مقایسه و نکاتی به بحث افزوده‌اند که در این زمینه مقاله «بررسی و نقد اصول جنگ در نهج‌البلاغه»، منتشر شده در فصلنامه مدیریت نظامی (۱۳۸۹) قابل‌توجه است. رویکرد چهارم، تحقیق‌هایی است که یک موضوع خاص نظامی را از دیدگاه نهج‌البلاغه مورد توجه قرار داده‌اند که از آن میان، مقاله «واکاوی راهبرد نظامی در نهج‌البلاغه» را مجله سیاست دفاعی (۱۳۹۴) چاپ نموده است. بالاخره رویکرد پنجم، مطالعات مدیریتی پیرامون شیوه‌ی مدیریت و حکمرانی امام علی(ع) است که به‌صورت ضمنی، برخی یا بخشی از اصول فرماندهی نظامی آن حضرت را مورد توجه قرار داده‌اند؛ مانند مقاله «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه» که در پژوهشنامه نهج‌البلاغه (۱۳۹۵) به چاپ رسیده است.

اما فرق بنیادین تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین در چند محور اساسی است: نخست آنکه این تحقیق مؤلفه‌های نظامی مرتبط با فرماندهی نظامی امام علی(ع) را از سراسر نهج‌البلاغه

استخراج نموده است. دوم اینکه اطلاعات استخراج شده را ذیل مفاهیمی منطقی سازمان دهی و از تنظیم مفاهیم، مؤلفه‌هایی تشکیل و فرماندهی نظامی امام علی(ع) را در ساختاری منظم معرفی کرده است و سوم، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی بحث را در قالب مدل، نمادسازی و ارائه نموده است.

### مفاهیم و ادبیات تحقیق

در این بخش از تحقیق، به اختصار مفاهیم اصلی از نظر لغوی و اصطلاحی تعریف و در ادامه ادبیات تحقیق تبیین و تشریح می‌گردد:

#### الگو

الگو، در زبان فارسی معادل واژه فرانسوی Model یا اصطلاح انگلیسی Pattern است و حتی از نظر اکثر جامعه شناسان، این دو واژه [الگو و مدل] در یک معنی به کار می‌روند؛ (گی روشه، ۱۳۷۹، ۴۴).

اما در تعریف اصطلاحی، الگو در معانی متعددی به کار رفته است؛ مانند آنکه در تعریفی ساده از الگو گفته شده؛ الگو یا مدل، نمایش نظری و ساده شده از جهان واقعی می‌باشد؛ (سورین و تانکارد، ۱۳۸۶: ۶۵). یا اینکه گفته‌اند: الگو یا مدل، طرح و نمونه‌ای است که از آن الهام گرفته و پیروی می‌شود و یا نسخه‌ای از آن برداشته می‌شود که در آن عناصر و روابط بین آن‌ها ترسیم و تعریف می‌شود؛ (گی روشه، ۱۳۷۹، ۴۴).

الگو، در معنای دیگری به معنی شبیه‌سازی است؛ مانند آنچه در عرصه معماری، به وسیله تصاویر سه بعدی، انیمیشن و ماکت انجام می‌شود و بالاخره در تعریفی دیگر-که بیشتر در حوزه علوم انسانی مانند معرفت‌شناسی، جامعه‌شناسی و ... معمول است، به معنای دستگاه اندیشه است و مدل‌سازی، به معنای طراحی دستگاهی برای اندیشیدن یا نحوه‌ای از اندیشیدن می‌باشد؛ (نقره-کار و همکاران، ۱۳۸۹).

بر این اساس، کارکرد الگو عبارت است از کوشش برای ساده‌تر کردن و آسان‌تر فهماندن واقعیت از طریق تنظیم آن و وارد کردن نظم در آن؛ به عبارت دیگر، استفاده از الگو به درک بهتر نظریه کمک می‌کند و معمولاً، الگو از اصل نظریه گویاتر است. (ر. ک: توسلی، ۱۳۶۹، ۱۴۳-)

## فرماندهی نظامی از نگاه برخی نظریه پردازان

سون تزو، استراتژیست و نظریه پرداز نظامی چین باستان، فرماندهی و رهبری نظامی را یکی از پنج عامل بنیادی در جنگ می‌داند. از نظر او صفات و ویژگی‌های فرماندهی نظامی موجب تبعیت ارتش می‌شود. این صفات عبارت‌اند از: اقتدار و آمریت، خردمندی، انصاف، انسانیت، شجاعت و جدیت و سخت‌گیری. سون تزو، همچنین فرمانده و استراتژیست حاذق و زبردست را کسی می‌داند که بتواند لشکر دشمن را بدون درگیری نظامی به تسلیم وا دارد و شهرها را بدون جنگ و خونریزی تصرف کند؛ (ازغندی، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲).

در گذشته برای فرمانده نظامی اصلاح «استراتوس» به کار گرفته می‌شد که به فرماندهان لشکری- کشوری یا فرماندهان هنگ‌های نظامی اطلاق می‌شد که مسئولیت پاسداری از خانواده، قبیله یا دولت را بر عهده داشتند؛ (همان، ۵۷).

فایلدن نیز بر آن است که فرماندهی، قدرت یا اقتدار به دست آمده از رتبه، موقعیت، تجربه یا تخصص شخص مسئول است؛ رهبری هنر، شناخت ویژگی‌های شخصی، دانش، مهارت‌ها برای تأثیرگذاری و الهام بخشیدن به رفتار دیگران برای موفقیت است؛ مدیریت علم، کاربرد فراوان لازم برای دستیابی به هدف است. فرماندهی می‌تواند توسط فرمول زیر تعریف شود؛ فرماندهی=رهبری + مدیریت؛ (Fielder, ۲۰۱۱: ۱۷۰).

این نظریه پرداز نظامی، همچنین قائل است که محیط‌های عملیات فرماندهی اغلب پویا و نیازمند اقدامات قاطع و مداخله‌گرانه [از سوی فرماندهان] هستند. در سطوح استراتژیک، مشکلات بحرانی اغلب می‌تواند فشار عمومی یا حتی سیاسی را برای اطمینان از بروز جنگ اعمال کند. باین‌حال، محدودیت‌های عملیاتی یا تاکتیکی قبل از مداخله موفق لازم است. دکترین نظامی نیز درباره فرماندهی صحبت می‌کند. فرماندهی عنصر کلیدی و حیاتی برای اطمینان از موفقیت عملیات نظامی در هر دو موقعیت صلح و درگیری است. ... در این میان، اقتدار فرمانده برای برنامه‌ریزی، هدایت، هماهنگی و کنترل نیروهای نظامی لازم است و می‌تواند منابع توان نظامی را گسترش دهد؛ (همان، ۲۰-۱۹).

## جایگاه فرماندهی نظامی در امنیت نظامی

هر حکومت و دولتی برای حفظ استقلال، امنیت و تمامیت ارضی خود نیاز به نیروی مسلح قوی، مقتدر و سازمان یافته دارد. جوامع انسانی از دیرباز برای حفظ حکومت، استقلال و تمامیت ارضی و تأمین امنیت خود ناگزیر از فراهم نمودن نیروی نظامی بوده اند. استقلال و امنیت هر کشور و دولت اعم از داخلی و خارجی نیز در پرتو قدرت و توان نظامی تأمین می گردد. مقابله با مهاجمان خارجی یا کسانی که در داخل کشور با نقض قوانین، امنیت اجتماعی را مختل می کنند، جز با توان نظامی حل نمی شود. از این رو کشورهای مختلف بدین منظور تشکیل و سازمان دهی نیروهای مسلح خود را در راستای دفع خطرهای خارجی و داخلی طراحی می کنند و با تشکیل سازمان ها و نهادهای نظامی خاص، افراد کارآمد و توانا را به استخدام درمی آورند؛ (پایگاه اطلاع رسانی حوزه، مجله حصون، بهار ۱۳۸۶، شماره ۱۱).

از سوی دیگر، رکن رکین و اساس و پایه نیروهای مسلح به عنوان تأمین کننده و ضمانت بخش امنیت نیروهای نظامی برای صیانت از حدود و ثغور و بقای سیاسی و اجتماعی کشورها، «فرماندهی نظامی» است؛ چنانکه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در دیدار فرماندهان عالی کشور فرمودند: «نیروهای مسلح اساساً محور اصلی شان فرماندهی است. همه آنچه در نیروهای مسلح تأثیر و کارآیی و برندگی دارند، چه آنچه مادی و چه آنچه انسانی است، بدون نظام فرماندهی در حقیقت هیچ و پوچ، بی اثر یا بسیار کم اثر است. این ستون فرماندهی را به همین جهت باید در نیروهای مسلح بسیار مستحکم و ثابت کرد»؛ (همان، ۱۳۸۳، شماره ۲).

## تاریخچه و مفهوم شناسی فرماندهی نظامی

جنگ یکی از عناصر پایدار تاریخ است و تمدن و دموکراسی چیزی از آن نکاسته اند. از حدود ۳۵ قرن پیش تاکنون که انسان تاریخ مدون دارد، کمتر از سه قرن آن بدون جنگ سپری شده است؛ (جمالی و رستمی، ۱۳۸۱، ۲۱). بنابراین جنگ حقیقت همیشگی تاریخ و صلح تنها یک وضعیت موقت است. در این میان، فرماندهان نظامی به عنوان متولی امر جنگ در طول تاریخ از جایگاهی برجسته و محوری برخوردار بوده اند.

به لحاظ مفهومی نیز، فرماندهی نظامی در لغت، برگردان فارسی (Military command)

در زبان لاتین و (القيادة العسكرية) در زبان عربی است. دیکشنری کالینز هم در تعریف فرمانده نظامی نوشته است: فرمانده نظامی، افسر مسئول عملیات نظامی یا سازمان نظامی است.<sup>۱</sup>

اما از نگاه ترمینولوژی، تعاریف متعددی از «فرماندهی نظامی» ارائه شده است؛ مانند آنکه، جان سی گارث (۱۳۷۵)، فرماندهی نظامی را، هنری دانسته که می‌توان آن را از طریق مطالعه، مشاهده، به‌کارگیری و تجربه آموخت، کسب کرد و توسعه داد؛ هنری که مستلزم رشد خصایل نیکوی شخصیتی، شناخت و به‌کارگیری اصول شناخته‌شده فرماندهی می‌باشد و فرمانده را در انجام مأموریت محوله موفق می‌سازد.

یا اینکه رشیدزاده (۱۳۸۷، ۳، ۱۷)، فرماندهی [نظامی] را محور اصلی قدرت نظامی و مجموعه اختیاراتی می‌داند که به‌طور قانونی به فردی داده‌شده تا در مسندی قرار گیرد و مأموریت سازمانی‌اش را تحقق بخشد.

از دیدگاه گارث (۱۳۷۵)، فرمانده باید با به‌کارگیری اصول و فنون فرماندهی به شکل مناسب و از طریق اقدامات، دستورات، فرمان‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، افراد زیردست خود را رهبری و هدایت نماید. فرمانده باید به‌طور مستمر وضعیت فرماندهی خود را مورد ارزیابی قرار دهد، قدرت و توان خود را محاسبه کند و نقایص را برطرف سازد.

امام علی (ع) نیز، در توصیه‌ای به خلیفه دوم در باب اهمیت زمامدار، کلامی والا ایراد فرموده که قابل تسری به فرماندهی نیز هست که با لحاظ این تعمیم در معنا، فرمانده به نخ تسبیحی تشبیه می‌شود که باید از استحکام کافی برخوردار باشد تا سنگینی مهره‌ها، آن را از هم نگسلد؛ چنانکه می‌فرماید:

«وَمَكَانُ الْقِيَمِ بِالْأَمْرِ مَكَانُ النَّظَامِ مِنَ الْخَرْزِ يَجْمَعُهُ وَ يَضُمُّهُ فَإِنْ انْقَطَعَ النَّظَامُ تَفَرَّقَ الْخَرْزُ وَ ذَهَبَ ثُمَّ لَمْ يَجْتَمِعْ بِحَذَا فِيرِهِ أَبَدًا»؛ (خ ۱۴۶)

جایگاه کسی که زمام امور را در دست دارد، چون جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه برخی دیگر دارد. اگر رشته ببرد، مهره‌ها پراکنده شود و از میان رود و دیگر به‌تمامی فراهم نیاید.

۱. www.collinsdictionary.com



فرماندهی نظامی در دو سطح قابل مطالعه است؛ یک سطح مطالعه، به آن دسته مطالبی می‌پردازد که در اداره امور نیروهای مسلح دخیل است که شامل اصول راهنما یا دکترین، سیاست‌ها و اهداف می‌گردد و سطح دیگر مطالعه، آن دسته امور را در برمی‌گیرد که در اجرا باید پیوسته و قدم‌به‌قدم مدنظر قرار گیرند تا سیاست‌ها محقق و اهداف تأمین گردند. بر این اساس، در این مقاله به سطح اول مطالعه که پرداختن به آن، مجال جداگانه‌ای می‌طلبد، در حدّ ارائه تعریف مؤلفه‌های اصلی اداره امور اکتفا ولی در سطح دوم، ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های فرماندهی نظامی احصا و ارائه می‌گردد و ارائه مدل غایی نیز بر همین اساس خواهد بود.

### مبانی اداره امور در فرماندهی نظامی

#### دکترین نظامی

دکترین در لغت، از واژه لاتینی *Doctrina* به معانی مکتب، آیین، اصول، عقیده، سیاست، آموزه و نظریه آمده است که هدایت‌کننده اقدام در پشتیبانی از سیاست‌ها و برنامه‌ها در جهت تأمین اهداف بوده و به کار بردن آن‌ها مستلزم درک مقتضیات و تصمیم‌گیری صحیح و منطقی می‌باشد. دکترین در زبان یونانی به معنای درس دادن و تعلیم دادن آمده است؛ (احمدی، ۱۳۹۱، ۳).

اما منظور از دکترین فرماندهی نظامی، مجموعه‌ای از اصول کلی و قواعد بنیادین است که نظریه‌های هادی برای تحقق فرماندهی نظامی را مشخص می‌کند. این اصول، با هدایت طرح‌ها، برنامه‌ها و تعیین اهداف اساسی در حوزه فرماندهی نظامی، «راهنمای کلی طراحان ملی و مدیران اجرایی کشور در طرح‌ریزی‌ها و کاربرد قدرت نظامی در ابعاد داخلی و خارجی، در زمان صلح و جنگ بوده و با توجه به سیر تطور اندیشه و تاریخچه نظامی ملت‌ها، تهدیدات بالفعل و بالقوه آن‌ها، شرایط سرزمینی، منطقه‌ای، بین‌المللی و موقعیت ژئوپولیتیک و ژئواستراتژیک و حوزه‌های امنیتی سرزمینی و پشتیبانی و حمایت از آرمان‌ها، منافع و اهداف ملی، تهیه و تدوین می‌شود.» (پورتال دانشگاه و پژوهشگاه دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، ۱۳۹۶).

#### سیاست‌گذاری

سیاست در اصل، واژه‌ای عربی است که به زبان فارسی هم راه‌یافته و معادل لاتین آن، *Politics* است. سیاست‌گذاری نیز معادل واژه لاتین *Policy making* است و به معنای

«فرایند تصمیم‌گیری در مورد یک راهکار برای رسیدن به یک هدف مشخص»؛ (سایت فرهنگستان فارسی، ۱۳۹۷) می‌باشد.

اما اصطلاح سیاست‌گذاری، ناظر بر مجموعه اقدامات هدفمندی است که به‌وسیله یک بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران در مواجهه با یک مشکل یا موضوع خاص دنبال می‌شود؛ (اشتریان، ۱۳۸۶، ۲۷).

سیاست‌گذاری در فرماندهی نظامی نیز، ناظر بر مجموعه‌ی خط و مشی‌ها، اصول راهنما، بایدها و نبایدها، اولویت‌ها، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که در حوزه فرماندهی نظامی به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف، تعیین و تصویب شده است. این «اقدامات و روش‌ها، به‌منظور تأثیرگذاری مثبت در شرایط و بهینه کردن روابط و مناسبات رهبری عده‌ها اتخاذ می‌شود.»؛ (دلشادتهرانی، ۱۳۹۰، ۳۳).

### هدف‌گذاری

هدف‌گذاری در لغت، معادل واژه‌ی لاتین Targeting یا Setting Goal و در اصطلاح، «فرایندی رسمی است که طی آن مقاصد و اهدافی که برای کسب‌وکار، واحد سازمانی و یا گروه کاری در نظر داریم، تعریف می‌شود. تحقق این اهداف و مقاصد، ممکن است به همراهی افرادی بیرون از واحد، مانند همکاران و یا مدیران ارشد بخش‌های دیگر سازمان نیاز داشته باشد.»؛ (سلطانی، ۱۳۹۳، ۱۴).

هدف‌گذاری، عمل تعیین غایت سازمانی است که یک سازمان برای تحقق آن‌ها به وجود آمده است و منظور از هدف‌گذاری در این تحقیق، عبارت است از تعیین غایت‌های مطلوبی که فعالیت‌های حوزه فرماندهی نظامی را هدایت نموده و به ارزیابی هماهنگی‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، سازمان‌دهی‌ها، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت‌های آن‌ها به شیوه‌ای اثربخش کمک می‌کند.

### ابعاد فرماندهی نظامی

در ادبیات دینی اسلام، ماهیت فرماندهی را می‌توان قدرتی دانست که از ایمان و معنویت سرچشمه می‌گیرد، امانتی از جانب خداوند، مردم و نظام اسلامی برای ادای تکلیفی بزرگ و سنگین در جهت خدمت‌گزاری، هدایت و تربیت نیروهای تحت فرمان، اقامه حق و عدل، دفع

باطل و ظلم، مجاهدت و مبارزه‌ای پایدار که با بصیرت دینی و آمادگی، امانت‌دار برترین ارزش‌ها و آرمان‌های نظام است. فرماندهی نظامی، دارای نقش‌های اساسی است که مهم‌ترین آن در دو بُعد بنیادین «رهبری» و «مدیریت» مورد توجه قرار گرفته که ابعاد دیگر فرماندهی نظامی، همچون «هدایت»، «ارتباط»، «انگیزش»، «اقتدار»، «سازمان‌دهی»، «برنامه‌ریزی»، «هماهنگی»، «کنترل»، «نظارت» و «ارزیابی»، ذیلی بر این دو بُعد به شمار می‌روند؛ لیکن با غمض عین از این ارتباط، در ادامه، جداگانه تعاریف مختصری از تمامی ابعاد یادشده که اعمال فرماندهی نظامی در سطح استراتژیک، بر اساس آن‌ها تحقق می‌پذیرد، ارائه و در ذیل هرکدام از این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی آن بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، در قالب جدولی جداگانه ذکر خواهد شد. اما قبل از آن بایستی داده‌ها و اطلاعات نظامی از نهج‌البلاغه، به‌عنوان مبانی نظری تحقیق گردآوری تا درگاه نخست از راهبرد تحقیق، مفاهیم پایه‌ای مطالعه ارائه و در گام‌های بعدی، ابعاد و مؤلفه‌های آن کشف گردد. لذا در این بخش با مبنا قرار دادن راهبرد داده بنیاد، اطلاعات نظامی قابل فهم از نهج‌البلاغه که با مطالعه کتابخانه‌ای استخراج و به روش فیش-برداری، گردآوری شده است، در جدولی که به خاطر حجم بالای اطلاعات، پیوست مقاله گردیده، ارائه و مفاهیمی که از این اطلاعات کشف گردیده نیز، با توجه به تناظر موضوعی آن‌ها با اطلاعات گردآوری شده بوده است. ضمناً، کشف اطلاعات نظامی و مفاهیم متناظر بر آن‌ها، حاصل فهم و ادراک محققین از داده‌های نظامی نهج‌البلاغه بوده است که به‌صورت کدگذاری باز مفهومی، استقضا و در جدول موصوف درج گردیده‌اند؛ بنابراین، جدول پیوست مقاله‌ی حاضر، ناظر بر شبکه‌ی اطلاعات و مفاهیم نظامی است که با تتبع در سراسر نهج‌البلاغه، اطلاعات نظامی، گردآوری و سپس، تحلیل مفهومی شده‌اند.

با عنایت به توضیح بالا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرماندهی نظامی امیرالمؤمنین، حضرت علی(ع)، بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، به شرح ذیل ارائه می‌گردند:

### رهبری

واژه‌ی «رهبری» در زبان فارسی، معادل واژه‌ی «to lead» در زبان انگلیسی و «القیادت» در زبان عربی است. شالوده قدرت رهبری در فرماندهی نظامی، در تک‌واژه‌ی «نفوذ» است که هنر رهبری را در تأثیر بر نیروها و بسیج آنان نمایان می‌کند؛ (ر.ک: اسکندری و همکاران، ۱۳۹۳).

برخی از محققین، عوامل مؤثر در رهبری نظامی را شش عامل سلامت معنوی، سلامت روانی، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی دانسته‌اند؛ (خورشیدی و قربانی، ۱۳۹۱) اما به نظر می‌رسد، شش عامل مذکور را می‌توان در چهار مؤلفه‌ی سلامت، قدرت، عدالت و عقلانیت احصا نمود.

در نهج‌البلاغه، واژگان چندی مانند «امام»، «امامه»، «امیر»، «والی»، «ولی» و ... یافت می‌شود که مفهوم رهبری را به ذهن متبادر می‌نمایند ولی واژه مناسبی که تقارب مفهومی بیشتری به بحث رهبری در فرماندهی نظامی داشته باشد، واژه «امامه» است که این مفهوم در کلام شریف زیر از امام(ع) بسیار روشن است؛ ضمن آنکه برخی از مؤلفه‌ها ی یاد شده ی بالا نیز برای رهبری نظامی از این کلام ارزشمند قابل فهم است؛ چه، در این سخن، کسی که دارای چهار صفت مذموم، بخل، جهل، جفاپیشگی و ناتوان در اقامه سنت باشد، شایسته ی رهبری دانسته نشده و این صفات نیز نقطه‌ی مقابل سلامت نفس، عقلانیت، عدالت و قدرت‌اند:

سزاوار نیست بخیل بر ناموس و جان و غنیمت‌ها و احکام مسلمانان، ولایت یابد و امامت آنان را عهده‌دار شود تا در مال‌های آن‌ها حریص گردد. نه نادان تا به نادانی خویش مسلمانان را به گمراهی برد و نه ستمکار تا به ستم عطای آنان را ببرد و نه بی‌عدالت در تقسیم مال تا به مردمی ببخشد و مردمی را محروم سازد و نه آن‌که به خاطر حکم کردن رشوت ستاند تا حقوق را پایمال کند و آن را چنانکه باید نرساند و نه آن‌که سنت را ضایع سازد و امت را به هلاکت دراندازد. (خ ۱۳۱).

#### جدول شماره ۱: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد رهبری در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	سلامت
ن ۳، خ ۸۷، ن ۵، ن ۴۵، خ ۲۰۱، ن ۳۱، ح ۴۶۱، خ ۲۱۶ و ن ۵۳، ن ۲۷، ن ۵۳، ن ۲۰، خ ۱۶، ن ۵۳، ن ۵۳	پارسا پروری، پیکار با نفس، امین پروری، پاکدامنی، راهبری به صراط‌مستقیم، عزت نفی و تکریم روح خود، ترک غیبت، نفی ظاهرسازی، نفی ستایشگری، ترس و مراقبت از دو رویان، دوری از عیبجویان، نفی خیانت به فیء و بیت‌المال، هماهنگی در قول و فعل، پرهیز از درندگی، نفی خود خداپنداری.	سلامت	

<p>خ ۱۱، خ ۱۱۶، خ ۱۶۴، ن ۴۵                  خ ۱۷۴، خ ۱۲۴، خ ۵،                  ح ۲۴۱، ن ۵۳، ح ۱۴۷، ن ۵۳،                  ن ۵۳، خ ۵، ن ۵۷</p>	<p>نفوذ، قدرت بسیج، اعتماد به نفس، مجاهدپروری، شهامت، پرورش                  نفس، نترسیدن از جنگ، نهراسیدن از دشمن، استواری در برابر                  دشمن، دلیر و رزم آور، انجام کارهای بزرگ با روح یقین، بخشش                  خاطیان یا از سر برادری یا نگاه انسانی، کظم غیض، نترسیدن                  از مرگ، نفوذ کلام،</p>	<p>قدرت</p>	
<p>خ ۷۷، خ ۱۲۹، ن ۵۳، ح ۴۷۶                  ح ۲۲۱، ن ۵۳، ن ۵۳،                  ن ۱۹، ن ۵۳</p>	<p>مساوات در تسهیم، برخورد عادلانه با فرودستان، واداشتن به                  عدالت، نفی ستم، نفی زورگویی، نفی قدرت طلبی، نفی درستی و                  ستم به غیرهم کیشان، عدم گزینش فرماندهان با میل شخصی،</p>	<p>عدالت</p>	
<p>خ ۷۹، خ ۹۳، ن ۵۳                  ح ۳۲۱، ن ۵۳، ن ۵۳،                  ن ۵۳</p>	<p>تحدیر از اوهام و خرافه، دانایی و داناپروری، مشورت نکردن با                  بخیل، ترسو و آزمند، آموزش تصمیم شور به امرا، مراقب دین دار                  نمایان، نادم نشدن از عفو و شاد نبودن از کیفر، دور کردن تنگ-                  خوبی و خود بزرگ بینی،</p>	<p>عقلانیت</p>	

## هدایت

هدایت، معادل واژه لاتین **Guidance** و مصدر باب فعالة از ریشه‌ی عربی «هدی» به معنای آرامی، نرمی و لطافت است؛ چنانکه صاحب مفردات، در معنای آن آورده است: «الهدایة دلالةً بالطف»؛ (راغب اصفهانی، ۱۴۲۷ق، ۸۳۵): یعنی، هدایت، دلالت بر لطف دارد و در معنای لطف نیز گفته است: «يُعَبَّرُ بِالطَّائِفَةِ وَالطَّفِ عَنِ الْحَرَكَةِ الْخَفِيفَةِ وَ عَنِ تَعَاطَى الْأُمُورِ الدَّقِيقَةِ وَ قَدْ يُعَبَّرُ بِالطَّائِفِ عَمَّا لَا تُدْرِكُهُ الْحَاسَةُ»؛ (همان، ۷۴۰): از لطافت و لطف، در حرکات سری و آمدوشد امور ظریف و دقیق و گاه در اموری که از درک حواس خارج است، تعبیر می‌شود.

از معنای لغوی هدایت چنان برمی‌آید که این امر باید با ظرافت و دقت و به آرامی و لطافت انجام پذیرد، نه آنکه با امرونی سخت و یا به‌طور صریح، محقق شود.

اما هدایت در آموزه‌های دینی، به معنای راهنمایی کردن به صراط مستقیم می‌باشد که اقسام تکوینی، تشریحی، توفیقی و تعلیمی دارد و عوامل آن، عقل و فطرت به‌عنوان عوامل درونی و انبیاء و کتاب‌های آسمانی، به‌ویژه قرآن کریم به‌عنوان خاتم کتب آسمانی و کامل‌ترین و مصون‌ترین آن‌ها از هرگونه تحریف و دستبرد بشری، امامان معصوم و عالمان دین به‌عنوان عوامل بیرونی می‌باشد. چنانکه امام علی(ع) به راه‌های مختلف هدایت اشاره و می‌فرماید:

«حقیقت به شما نشان داده شده است اگر چشم بینا داشته باشید و وسایل هدایت در اختیار شماست، اگر هدایت‌پذیر باشید و صدای حق در گوش شماست، اگر گوش شنوا داشته باشید»؛ (ح ۱۵۷).

جدول شماره ۲: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد هدایت در نهج‌البلاغه

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	اسناد
تکوینی (فطری)	حق بینی باطنی، انجام عبادات واجب و مستحب در بهترین وقت‌ها، عمل به حق بی‌توجه به سرزنش‌ها، شنیدن حق و عدل، تولیت بی‌واسطه امور مهم،	خ ۸۸، ح ۱۵۷، ن ۵۳، خ ۹۲، خ ۲۱۶، ن ۵۳،
تشریحی (وحيانی)	تعلیم قرآن و گوشودن باب حجت، پیروی از کتاب توجه به کتاب، سنت، انکا بر آموزه‌های قرآنی، تعالیم نبوی، وحی تسدید، تبیین ارجمندی اصول و فروع دین، سفارش به نماز به وقت،	خ ۲۰۵، خ ۱۸۰، نامه ۵۳، خ ۱۱۰، خ ۱۹۹ و ن ۲۷،
توفیقی	حق شناسی، ارجاع شبهات به محکمت قرآن و سنت، دادگری و اقامه سنن حسنه،	خ ۱۴ و خ ۴۷، نامه ۵۳، خ ۱۶۴،
تعلیمی	فرهیخته پروری، اخلاق اسلامی، یادآوری صفات مجاهدان، واداشتن به خیر و پرهیز دادن از شر، واداشتن به حق، هدایت قبل از نبرد، هدایت فرماندهان لشکر، تبیین حقوق و تکالیف نظامی، تحذیر از پیروی نفس و طول آمدن، سفارش به تقوا، سفارش به شکرگزاری خدا، تبیین حقیقت دنیا، توجه دادن به ذخیره آخرت و توبه پیش از مرگ، آموزش تصمیم شور به امرا، تبیین تصمیم‌های مهم نظامی برای قوای نظامی، نفی خیانت به فیء و بیت‌المال،	خ ۶۶، خ ۶۴، خ ۱۲۱، خ ۱۶۷، خ ۴، ن ۱۲، ن ۵۶، خ ۳۴، ، خ ۲۸ و ن ۵۳، خ ۸۸، خ ۸۳ و خ ۱۸۸، خ ۸۲، خ ۲۸، ح ۳۲۱، خ ۱۲۵، نامه ۲۰،

### ارتباط

ارتباط، واژه‌ای عربی و مصدر باب افتعال است که ریشه‌ی ثلاثی آن، «ربط»، به معنی وابستگی و پیوستگی است. معادل لاتین آن، Communication؛ از ریشه Communis می‌باشد که با توجه به مفهوم این ریشه، می‌توان آن را به تفاهم و اشتراک فکر ترجمه کرد.

مفهوم واقعی ارتباط، مفهومی است که لازمه آن فقط یک فرستنده فعال و یک گیرنده انفعالی نیست، بلکه بازخورد یا Feed back دو می‌را که تغییردهنده طرز رفتار اولی است، نیز به حساب می‌آورد و از آن مهم‌تر، مستلزم شرکت فعال تمام افراد ذی‌نفع در روند ارتباط است؛ (ر. ک: دانشنامه رشد، ۱۳۹۶).

ارتباط موثر در روابط و تعامل انسانی، آنگاه محقق می‌شود که مؤلفه‌های چندی پیش از آن شکل گرفته باشد که مهم‌ترین مؤلفه در این باره، اصلاح ارتباط انسان‌ها با خداوند بزرگ است؛ به طوری که امام علی(ع)، اصلاح ارتباط بین انسان با مردم را متوقف بر اصلاح ارتباط انسان با خدا معرفی و فرموده است: «مَنْ أَصْلَحَ مَا بَيْنَهُ وَ بَيْنَ اللَّهِ أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَ بَيْنَ النَّاسِ»؛ (ح ۸۹): کسی که میان خود و خدا را اصلاح کند، خداوند میان او و مردم را اصلاح خواهد کرد.

جدول شماره ۳: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد ارتباط در نهج البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	
خ ۲۸، ح ۱۳۰، ن ۵۳، ن ۲۳، ن ۲۷، ن ۵۳، ن ۵۳، خ ۲۳۰، ن ۵۳	دره‌رحال خدا، خدامحوری خشم و امید، یاری خدا بادل و دست و زبان، توحید و ضایع نکردن سنت، خشم و غضب فقط برای خدا، فرماندهی در طول ولایت خدا، عدم ستیز با خدا، خداترس و خداترسان، نمازگزاردن با مردم در حد توان مردم،	ارتباط باخدا	
خ ۱۶، ن ۷۶، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳	فرمان‌پذیری، وفاداری، شهامت و شجاعت، خیرخواهی، بردباری، راستگویی، خوشرویی، مصاحبت با فرهیختگان، پرهیز از کینه،	ارتباط با فرادستان	
خ ۱۲۷، ن ۲۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، خ ۳۴، ن ۴۷، ح ۳۷۴، خ ۱۶، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۷۶، ن ۴۲، خ ۲۱۷، ن ۱۸، ن ۴۶، ن ۵۳، خ ۳۵، ن ۱۲۷، خ ۲۷، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، خ ۲۰۳ و ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ح ۳۲۱، ن ۶۰، ن ۲۰، ن ۴۰، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳	ایجاد وحدت، تحذیر از حسادت، تغافل مثبت، دور کردن سخن‌چینان، عطای‌گوارا و منع با عذر، پرهیز از منت، بزرگنمایی و خُلف وعده؛ امین، صریح و با صداقت، تکریم، مواسات، امر به معروف و نهی از منکر، راستگویی، صراحت با زبردستان، مهرورزی به زبردستان، پرهیز از درندگی، خوشرویی، دلجویی از فرماندهان برکنار شده، شکیبایی در برابر نافرمانان، مدارا، درآمیختن نرمی با درشتی در رفتار، تحمل درشتی و ناستواری زبردستان، نصیحت مستمر، ایجاد وحدت، تحذیر از حسادت، تغافل مثبت، دور کردن سخن‌چینان، عطای‌گوارا و منع با عذر، نفی پرده‌داری و عیبجویی، ترجیح خشنودی عامه مردم بر رضایت خواص، مشورت نکردن با بخیل، ترسو و آزمند، آموزش تصمیم شور به امراء، بازداشتن سربازان از آزار مردم، نفی خیانت به قیء و بیت‌المال، مؤاخذه خائنین به بیت‌المال، پیوستن-	ارتباط بافرودستان	ارتباط

	بهراستان و پارسایان، مصاحبت با فرهیختگان، اختصاص بخشی از وقت خود به ملاقات کارکنان، بدون حضور نگهبانان، پنهان نشدن مفرط از زیردستان، توجه به قضاوت فرودستان، مهرورزی به زیردستان، پدران - نگریستن، پرهیز از کینه،	
ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۱۵، ن ۹، ن ۱۲، ن ۱۴، ن ۷۲، ن ۲۸، خ ۱۲۴، ن ۹، ن ۳۹، ن ۳۲، خ ۲۱۸، ن ۵۳، خ ۲۰۶، ن ۵۳	وفای به عهد، ترجیح صلح بر جنگ، دعا پیش از جنگ و سپردن داوری به خداوند، غران چون رعد خروشان چو سیل در حین نبرد، جنگ دفاعی، اتمام حجت بادشمن، پاسخ درخور به خواسته‌های نابجای دشمن، اعلام قدرت برترنظامی در پاسخ تهدیدنظامی دشمن، حملات پیاپی در جنگ، یادآوری توانمندی‌های پیشین به دشمن، گوشزد کردن اشتباه دشمن و عواقب آن، دعوت دشمن به بازگشت از دغلکاری و فریب، رحم به دشمنان گمراه، پرهیز از ریختن خون ناروا، دشنام ندادن به دشمن، عدم اعتماد به دشمن در حال صلح،	ارتباط بادشمنان

### انگیزش

در لغت فارسی، انگیزش، اسم مصدر از «انگیزیدن و انگیختن» بوده و به معنای «تحریک»، «ترغیب»، «تحریض» و... است؛ (معین، ۱۳۸۱، ۱۵۵) و در لاتین، واژگانی چون Motivation، provocation، stimulation و... به‌عنوان معادل برای واژه‌ی انگیزش، ثبت شده است.

اما در اصطلاح، انگیزش، به علت و چرایی رفتار اشاره دارد؛ (سیف، ۱۳۸۳، ۳۳۶) و می‌توان آن را، عامل نیرو دهنده، هدایت‌کننده و نگه‌دارنده رفتار، تعریف نمود؛ (همان، ۳۴۹). به‌بیان‌دیگر، انگیزش چیزی است که فرد را به‌پیش رفتن وامی‌دارد، در حال پیش رفتن نگره می‌دارد و تعیین می‌کند که به کجا باید رفت؛ (اسلاوین، ۱۳۸۵، ۳۶۰).

مدل‌های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تأثیرگذاری در رفتار انسان می‌باشند. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزش‌های کارکنان و ادراک خود از محیط کار است؛ (محمد زاده و مهرروزان، ۱۳۷۵، ۱۲۶ - ۱۲۵). هر یک از تئوری‌های ارائه‌شده از انگیزش، فایده بالقوه‌ای برای مدیریت و رهبری دارد و می‌توان آن‌ها را در یک مدل تلفیقی بکار برد؛ چه، شباهت این نظریه‌ها، نشان‌گر



وظیفه رهبر و مدیر، در ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد؛ (جهت آشنایی با این تئوری‌ها ر. ک: نجفی، ۱۳۸۷).

امام علی(ع) قلب را به‌عنوان عضو انگیزشی انسان معرفی و آن را عجیب‌ترین عضو آدمی تلقی می‌کند که چگونه کشش‌های متفاوت و متضاد در آن جمع گردیده و چگونه انگیزش‌های مختلف در آن شکل می‌گیرد؛ (ر.ک: نهج‌البلاغه، حکمت ۱۰۸).

اما خود انگیزش، منحصر در یک مؤلفه نیست بلکه تعدد و تنوع بسیاری از آن ارائه شده است که از نگاه این تحقیق، می‌توان به‌طور کلی انگیزش را در چهار مؤلفه‌ی درونی، بیرونی، اجتماعی و معنوی (پیچیده) طبقه‌بندی نمود که در زیر مصادیقی از نهج‌البلاغه پیرامون این مؤلفه‌های انگیزشی با رویکرد نظامی ارائه می‌گردد:

جدول ۴: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد انگیزش در نهج‌البلاغه

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	اسناد	
انگیزش اجتماعی	درونی	تحریر، تشجیع، ترس و تهدید، سرزنش و تحریض به مورد، تقویت اخوت و هم‌افزایی، تقویت روحیه حماسی، توبیخ سستی و بی‌حمیتی مردم،	خ ۲۷، خ ۱۲۳، خ ۱۲۴، خ ۱۸۰
	بیرونی (تشویقی)	رفع نیازهای مادی و معیشتی، تشویق و تقدیر، وعده بهشت به نیروها، تسهیم اموال مازاد بر مخارج میان عموم، زحمت، ملاک پاداش نه جایگاه، فرق گذاردن میان نیک و بد، مهرورزی به زبردستان، توجه ویژه به کارکنان ضعیف، تهییج، تحریض و ایجاد انگیزه جهادی، ارج نهادن فرمانبران، پرداخت حقوق بموقع، تهییج روحیه رزمندگی در آنان،	ن ۵۳، خ ۱۲۴، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، خ ۳۴، ن ۲۹، ن ۵۰، خ ۲۹
	مجاهدت مردم	عدالت بر امور، دفاع از مظلوم، صبات از اموال مردم، پرهیزازستم، کوتاه کردن دست بستگان از اموال و امتیازات ویژه حکومتی، پرهیز از ویژه پروری، زحمت، ملاک پاداش‌نه- جایگاه، توجه به قضاوت فرودستان، مهرورزی به زبردستان، مهرورزی به زبردستان، بی توجه نبودن به کارکنان نیازمند به بهانه پرداختن به کارهای مهم‌تر، تقدیر یاری‌گران، ستایش از مجاهدت مردم، توجه به خدمات مرئوسان، به پای کارآوردن افراد متنفذ، تکریم بزرگان، تبیین‌گزینش فرماندهان کل برای مردم	ن ۱۵، خ ۸۸، خ ۲۲۸ و م ۵۳، خ ۲۲۴، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۲، ن ۳۸، ن ۵۳، ن ۶۳، ح ۳۲۲، ن ۳۸

خ ۲۱، خ ۱۸۸ و ن ۲۷، خ ۲۰۳ ن ۲۲، ن ۵۰	یادآوری قیامت، آخرت گرایی، فرماندهی دینی، یادآوری مرگ و جهنم، گذشتن از دنیا برای آخرت، اندوه و شادی برای آخرت، استفاده از دنیا برای نزدیکی به خدا و خلق،	معنوی	
--	--	-------	--

### اقتدار

اقتدار، برگردان واژه لاتین Authority و در فرهنگ‌های فارسی، به معنای توانمند شدن، توانایی یافتن، قدرت، توانایی و ... و در معاجم عربی نیز در معنایی نزدیک به همین معانی، یعنی قدرت داشتن (معجم الوسیط، ۷۱۸) آمده است.

بشیریه، اقتدار را قدرت مشروع قانونی و مقبولی می‌داند که در شرایط مقتضی مورد اطاعت و فرمان‌برداری قرار گیرد و قائل است؛ در اقتدار توجیه و استدلالی نهفته است که آن را از شکل قدرت عریان خارج می‌سازد و برای موضوع قدرت پذیرفتنی می‌کند. از این‌رو گفته می‌شود که اقتدار برای پیروان و تبعیت کنندگان خصلت بیرونی ندارد. قدرت پدر در خانواده از نوع اقتدار است، زیرا به دلایل مختلفی قابل توجیه و پذیرفتنی است؛ (بشیریه، ۱۳۸۰، ۲۵).

بنابراین، اقتدار با قدرت تفاوت دارد، چراکه بار منفی مستتر در قدرت، به معنی اعمال قدرت و سلطه بر دیگران است؛ اما اقتدار ارتباطی به کسی جز خود فرد ندارد و به معنی زیستن فرد با توانمندی‌های ذاتی و یا اکتسابی خویش است. فرد مقتدر در پی کنترل کردن و اعمال سلطه بر دیگران نبوده و تنها در راه رشد و کمال خویش و زندگی سالم خود و ایجاد و ادامه روابط سالم و برابر با دیگران تلاش می‌کند. او در پی اثبات خود یا توان‌های خود به دیگران نیز نیست.

از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) نیز، اقتدار باید در جهت اقامه آیات الهی، اصلاح سرزمین‌ها، امنیت آفرینی برای ستم‌دیدگان و اجرای حدود ضایع‌شده‌ی الهی و در یک کلام، برای براندازی باطل و برآمدن حق به کار آید؛ نه برای رغبت در قدرت و رسیدن به دنیای حقیر و ناچیز، چنانکه در کلامی والا به درگاه باری تعالی عرضه می‌دارد:

خدایا تو می‌دانی آنچه از ما رفت نه به خاطر رغبت در قدرت بود و نه از دنیای ناچیز خواستن زیادت. بلکه می‌خواستیم نشانه‌های دین را به‌جایی که بود بنشانیم و اصلاح را در شهرهایت ظاهر گردانیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات را ایمنی فراهم آید و حدود ضایع مانده‌ات اجرا گردد. (خ ۱۳۱)

آن حضرت، همچنین اقتدار را قدرتی می‌داند که دارای ظرفیت بازدارندگی دشمن از تعدی و تجاوز باشد، چنانکه نداشتن چنین اقتداری را مایه خواری مردم و غلبه دشمنان بر شهر و دیار آنان می‌داند و می‌فرماید:

به خدا سوگند با مردمی در آستانه خانه‌شان نکوشیدند، جز که جامه خواری بر آنان پوشیدند. اما هیچ‌یک از شما خود را برای جهاد آماده ن ساخت و از خوارمائی، هر کس کار را به گردن دیگری انداخت تا آنکه از هر سو بر شما تاخت آوردند و شهرها را یکی پس از دیگری از دستتان برون کردند. (خ ۲۷).

از مجموع تعاریف و دیدگاه‌های یادشده چنین برمی‌آید که «اقتدار به قدرتی گفته می‌شود که از مشروعیت و حقانیت برخوردار باشد»؛ (لاریجانی و غلامی، ۱۳۹۰).

جدول شماره ۵: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد اقتدار در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	اقتدار
خ ۱۷۳، خ ۳، ن ۵۳، ن ۵۲، خ ۸۳، خ ۱۷۴، ح ۲۱۲، ح ۱۹۸	علم و بصیرت، مسئولیت‌پذیری، پرهیز از بدعت- گذاری، تغییر ندادن سنن نیک، ایمان و اتکالی به خدا، باور به یاری خدا، تکیه بر یاری خداوند، تبیین تبلیغات باطل دشمن،	اقتدار معرفتی	
خ ۸۷، ن ۷۹، ن ۵۲، خ ۱۶۹	اخلاص برای خدا، باور به امداد الهی، برگزاری نماز جماعت و اطاله نماز به قدر ناتوان‌ترین، صبر در برابر ناخرسندی و حسادت اطرافیان،	اقتدار معنوی	
خ ۲۲۵، خ ۱۸۰، ن ۱، ن ۶۴، خ ۲۴، خ ۱۴	تهیه نیرو از کوفه و اطراف برای غائله جم دوری از ارتشا و تعرض به مردم، مالمال از امید به خدا، ذکر شرافت‌های قوای خودی و پستی‌های دشمن، بسیج مردم، پاسخ محکم به یاوه گویی دشمن، عدم سستی و مدارا در مبارزه با مخالفان حق، سست نمایی دشمن،	اقتدار انگیزشی و روانی	

ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۷۰، خ ۱۷۵، ن ۱۸، خ ۱۸۱، ن ۱، ن ۹، ن ۱۰، ن ۲۸، خ ۳۶، ن ۳۶،	مهارخشم و تندی با یادآوری رجوع به خدا، انجام امور روزانه، اطلاع مستمر از اوضاع نیروها، عمل گرایی، مدارا، بیان نقاط ضعف دشمن، بسیج مردم، تهدیددشمن، بیم دادن دشمن از عواقب جنگ، بیان برتری و افتخارات خود در پاسخ یاهه‌سرایبی دشمن، تهدیددشمن با ذکر عواقب جنگ، فراری دادن مهاجمین،	اقتدار انسانی و تجهیزاتی	
---	--	-----------------------------	--

### مدیریت

مدیریت، برگردان فارسی واژه‌ی **Management** در زبان انگلیسی است. با در نظر گرفتن معنادهایی چون اداره کردن، ضبط-کردن، سرپرستی کردن، از پیش بردن، گرداندن، مباشرت کردن و ...، که از واژه **manage** گرفته شده، اصلی‌ترین معنای مستتر در مدیریت، کنترل و اداره امور است. از مؤلفه‌های مورد تأکید نهج‌البلاغه که در مدیریت هر سازمان، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی، سخت مورد توجه است، می‌توان به «نظم و انضباط»؛ (نامه ۴۷)، «اطاعت از مافوق»؛ (نامه ۵۳ و خطبه ۲۷)، «مفاهمه و مشورت»؛ (حکمت ۲۷)، «تشویق و تنبیه»؛ (نامه ۵۳)، «آزمایش و اختبار»؛ (همان)، شایسته‌سالاری»؛ (خطبه ۱۷۳) و ... اشاره نمود. در معنای فنی یا اصطلاحی نیز، برخی مدیریت را به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده دانسته‌اند که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده صورت می‌گیرد؛ (رضائیان، ۱۳۷۸، ۱۰) که در جدول ذیل، شاخص‌هایی از این ابعاد به استناد نهج‌البلاغه ارائه می‌گردد که البته پیش از آن با توجه به اهمیت سازمان‌دهی در مدیریت، نکاتی به‌اجمال راجع به این مؤلفه از دانش مدیریت در امر فرماندهی نظامی اشاره می‌گردد:

سازمان‌دهی، ترجمه واژه لاتین **Organizing** است که در زبان فارسی به معنای ایجاد هماهنگی و سازواری در میان افراد و تجهیزات یک مجموعه در جهت تحقق اهداف آن است. رضائیان، سازمان‌دهی را فرایندی می‌داند که طی آن با تقسیم‌کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود؛ (رضائیان، ۱۳۸۶، ۲۷۳). برخی دیگر قائل‌اند؛ «سازمان‌دهی شامل وظایفی است که باید اجرا شود، تشخیص کسانی است که باید اجرا کنند، چگونگی گروه‌بندی وظایف و تعیین کسانی است که باید گزارش دهند یا

گزارش بگیرند»؛ (فیضی، ۱۳۸۳، ۱۵۶)؛ بنابراین، سازمان دهی، فرایندی ذومراتب است که دست کم شامل سه مرحله زیر است؛ (رضائیان، ۱۳۸۶، ۲۷۳).

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری

۲. دسته بندی فعالیت ها برحسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده

۳. برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک

از مصادیق سازمان دهی، تعیین وظایف هر یک از اعضای سازمان است، چنانکه امیرالمؤمنین (ع) به فرزندش، امام حسن (ع) می فرماید:

برای هر یک از خدمتکاران [و کارمندان] خود، کاری ویژه تعیین کن تا بتوانی [در صورت کاهلی] بازخواستش کنی؛ چه، این کار، زمینه بی مسئولیتی و وانهادن کارها را به امید یکدیگر، نفی می نماید. (ن ۳۱)

جدول شماره ۶: مؤلفه ها، شاخص ها و اسناد بُعد مدیریت در نهج البلاغه

اسناد	شاخص ها	مؤلفه ها	
ن ۲۱، ن ۵۳، خ ۲۲، ن ۵۳، خ ۳۱.	میانروی مالی، انجام امور روزانه، بی اثر نمودن تهدیدها، اختبار از سوابق و امتحان پیش از انتخاب فرماندهان و مدیران، توجه به روحیات خصم در مذاکره.	برنامه ریزی	
خ ۲۷، خ ۸۴، خ ۶، ن ۵۳، خ ۱۷۴، ن ۵۳، خ ۲۰۷، خ ۲۰۶، خ ۱۲۷، خ ۳۲، ن ۱، خ ۱۲۲، خ ۲۲ و ن ۶۲	طراحی و تعریف فعالیت ها مانند «تبیین ارزش جهاد، خنثی کردن تبلیغات روانی دشمن، کشاندن نبرد به منطقه دشمن» دسته بندی فعالیت ها همچون «توجه به فرامین و سلسله مراتب، اقساگری خدعه دشمن»، ارتباط دادن مشاغل و مناصب مانند «توجه به صنعت و بازرگانی، توجه به حفظ جانشینان اصلح، لزوم وجود قضاات و معاونان اداری» تعیین اهداف مانند «هدایت دشمن، هدایت اهل بغی، معرفی نیرنگ ها به مردم، روشن گری (خنثی- کردن تبلیغ منفی دشمن)، تبیین فریب دشمن، آگاه کردن مردم از ماهیت دشمن»	سازمان دهی	تعیین

<p>دینوری، ۱۳۷۱، ص          ۱۳۵، بلاذری،          ۱۴۲۷، ج ۲،          صص: ۱۶۵-۱۶۴ و          ۲۳۴-۲۳۵.          طبری، ۱۴۰۹،          ج ۴، ۴۷۷-۵۰۰</p>	<p>تهیه نیرو از کوفه و اطراف برای خاموش کردن          غائله جمل،</p>	<p>بسیج منابع و          امکانات</p>	
<p>ن ۱۴، ح ۳۲۱، ن ۵۳،          ن ۶۰، ن ۷۰، ن ۸،          ن ۱۲، ن ۱۱، ن ۱۲</p>	<p>آموزش اصول انسانی جنگ، آموزش تصمیم شور          به امراء، تولیت بی واسطه امور مهم، بازداشتن          سربازان از آزار مردم، اطلاع مستمر از اوضاع          نیروها، گرفتن فرصت از دشمن، هدایت قبل از          نبرد، آموزش تاکتیک‌ها و تکنیک‌های جنگی،          آموزش فنون جنگ،</p>	<p>هدایت و          کنترل          عملیات</p>	

### شایسته‌سالاری

یکی از اصول اساسی در گزینش، شایسته‌سالاری Meritocracy است. شایسته‌سالاری، نظامی است که شرایط را برای رهبری و مدیریت افراد نخبه و توانمند مهیا می‌سازد؛ (یونگ، ۱۹۵۸). در یک نظام شایسته‌سالار، برخورداری از خصائل و فضایل برجسته فردی، به‌تنهایی محور گزینش نیست، بلکه باید توان کاری هم در کنار آن باشد. تعهد و تخصص همراه با عشق و علاقه، معیار اصلی گزینش است؛ بنابراین، علاوه بر صلاحیت فردی، صلاحیت حرفه‌ای نیز برای گزینش شایستگان موضوعیت دارد. مضافاً به اینکه، امام علی(ع)، شاخص‌هایی را برای گزینش فرماندهان بیان داشته است که ذیل دو مؤلفه‌ی صلاحیت دینی و اصالت خانوادگی قرار می‌گیرند؛ چنانکه در فرمان خود به مالک در خصوص انتخاب فرماندهان نظامی می‌فرماید:

از سپاهیان خود کسی را [به فرماندهی] بگمار که خیرخواهی وی برای خدا و رسول او و امام خود بیشتر دانی و دامن او را پاک‌تر و بردباری‌اش برتر، که دیر به خشم آید و زود به پذیرفتن پوزش گراید، بر ناتوانان رحمت آرد و با قوی‌دستان برآید. آن‌کس که درشتی او را بر نی انگیزاند و ناتوانی وی را بر جای ننشاند، آنان که گوهری نیک دارند، از خاندانی پارسایند و از سابقتی نیکو برخوردار. پس دلیران و رزم‌آوران و بخشندگان و جوانمردان، که اینان بزرگواری را در خود فراهم کرده و نیکی‌ها را گردآورده‌اند؛ (ن ۵۳)

در جای دیگر فرموده‌اند:

ای مردم! سزاوارترین مردم به امر رهبری، تواناترین مردم بر اداره آن و داناترین آنان به فرمان خدا در فهم مسائل است؛ (خ ۱۷۳).

و نیز می‌فرماید: آن کس که از عهده امور به‌درستی برآید، شایستگی ولایت و رهبری را دارد. (آمدی، ۱۴۰۷ ق، ح ۷۷۹)

یا در انتخاب فرمانده ارشد فرموده است:

من، مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهیان که در فرمان شماست، امیر کردم. گفته او را بشنوید و از وی فرمان برید! او را چون زره و سپر نگهبان خود کنید که مالک را نه سستی است و نه لغزش و نه کندی کند آنجا که شتاب باید و نه شتاب گیرد آنجا که کندی شاید. (ن ۱۳)

همچنین به مردم مصر راجع به انتخاب مالک برای امیری آن دیار می‌فرماید:

یکی از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که به هنگام خوف، خواب به چشم راه نمی‌دهد، در ساعات ترس، از دشمن هراس ندارد و نسبت به بدکاران از شعله آتش سوزنده تر است؛ (ن ۳۸).

بنابراین می‌توان مؤلفه‌های اصلی و شاخص‌های مورد نظر امام علی(ع) برای انتخاب شایستگان را به شرح جدول زیر ارائه نمود:

جدول شماره ۷: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد شایسته‌سالاری در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شایسته‌سالاری
ن ۵۳، ن ۳۸، ن ۱۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳	شرافت، نجابت، ورع، شجاعت، دلسوزی، پاک‌دامنی، متانت، آرامش، عذرپذیری، مهربانی، حسن سابقه، دلاوری، بخشنده‌گی و بلندنظری، مستحکم و متعادل، انتخاب مدیران توانا برای امور، برترین فرمانده، یارسپاهیان و بخشنده به آنان، دلیر، رزم‌آور، سخی، جوانمرد، پاک‌دامن‌ترین، بردبارترین عذرپذیرترین، رحمت‌گر بر ناتوانان و قاطع بر قوی‌دستان	صلاحیت فردی	
ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳	تواناترین مردم بر اداره امور و داناترین آنان به فرمان خدا	صلاحیت	

	دانش و قدرت تخصصی، نفی گزینش بی‌معیار و بر پایه خوش‌گمانی، گزینش برترین، مقاوم‌ترین، کم‌خطاترین و صبورترین افسران برای بازرسی و قضایی،	حرفه‌ای
خ ۱۷۳، آمدی، ۱۴۰۷ق، ح ۷۷۹، ن ۵۳، ن ۵۳	خیرخواهی به خدا و رسول و امام برحق، فرمان‌پذیری، خویش‌دار مقابل تند‌ها، گزینش دستیاران صالح، انتخاب خیرخواه‌ترین افسر به‌عنوان فرمانده	صلاحیت دینی
ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳	اصل و نسب و ریشه‌داری، از خانواده‌های صالح، توجه به تجربه و سرامدی فردی و خانوادگی، جوانمرد با اصل و سابقه نیکو،	اصالت خانوادگی

### برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یا **planning**، از پیش دیدن و از پیش اندیشیدن هدف‌ها و تدبیر و چاره‌اندیشی برای رسیدن به آن‌هاست؛ یا فرایند هدف‌گزاری منظم و پیوسته‌ای است که مدیران سازمان، برای هدایت مطلوب افراد و تجهیزات در جهت تحقق اهداف غایی سازمانی از پیش می‌بینند. بر این اساس، برخی در تعریف آن گفته‌اند:

برنامه‌ریزی، نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیت‌های ویژه خود را دارد در عین حال، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد، بلکه یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس‌کننده تغییرات و درصدد رسیدن به اهداف است. در سازمان‌های پیچیده امروزی، بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه‌ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن‌ها است؛ (محمدی، ۱۳۸۵، ۷۳). رضائیان نیز، از زوایای گوناگون برای برنامه‌ریزی تعاریفی ارائه نموده که برخی از آن‌ها به‌قرار زیر است:

۱. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن
۲. تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد
۳. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند
۴. طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد؛ (رضائیان، ۱۳۸۶، ۹۲).



برنامه‌ریزی، از منظر روایات اسلامی، نوعی آینده‌نگری تلقی گردیده، به طوری که امام علی(ع) در روایات متعددی، به این معنا اشاره داشته است؛ چنانکه در موعظه‌ای ارزشمند به مالک اشتر سفارش نموده در گزینش کارگزاران، افرادی را برگزیند که دوراندیش بوده و در عاقبت‌اندیشی، بیناترند: «وَتَوَخَّ مِنْهُمْ ... أُبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا» (ن ۵۳). از مسلمانان کسانی را برگزین که ... عاقبت‌نگریشان افزون‌تر است. آن حضرت در جای دیگری، عاقل‌ترین مردمان را، دوراندیش‌ترین آن‌ها دانسته است؛ (ر.ک: آمدی، ۱۴۰۷ ق، ح ۳۳۶۷). برخی اساس برنامه‌ریزی را بر چهار مؤلفه‌ی چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف پایه‌ریزی کرده‌اند؛ (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) که بعضی شاخص‌ها برای این چهار مؤلفه از نهج‌البلاغه در جدول زیر نمایه شده است:

جدول شماره ۸: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد برنامه‌ریزی در نهج‌البلاغه

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	اسناد	
برنامه‌ریزی	چشم‌انداز	التزام به حق برای دور و نزدیک، رعایت حق و عدل، نفی نقض عهد، پرهیز از بنیان‌گذاری ستم، خرسندی از شهادت، شناساندن دشمن، حفظ و تعظیم شعائر دینی،	ن ۵۳، ن ۵۲، خ ۲۰۰، ن ۵۳، خ ۱۵۶، خ ۲۰۰، ح ۲۷۰.
	مأموریت	فرماندهی برای دفع باطل و اقامه حق، مواجهه با دشمن مطابق خواست مردم، دفع هوشمندانه زیاده‌خواهی دشمن، کسب اطلاعات دقیق از دشمن، فرونشاندن فتنه،	خ ۳۳، خ ۲۰۸، ن ۱۷، خ ۱۸۱، خ ۹۳.
	استراتژی	فرماندهی بر پایه بندگی خدا، راه راست رفتن هرچند با تعداد اندک، رفع بهانه جنگ، روشنگری برای دشمن و رفع تهمت‌ها از خود، صلح‌گرایی، عفو عمومی پس از پیروزی، نصیحت دشمن، کسب پیروزی از مسیر الهی، استواری در پیمان دشمن، تجلیل از مجاهدان شهید، روشنگری برای دشمن، کشاندن نبرد به منطقه دشمن،	ن ۵۳، خ ۲۰۱، ن ۱۰، خ ۱۲۷، ن ۵۳، ن ۲۹، ن ۳۰، ۱۰، ۴۸، خ ۱۲۶، خ ۲۰۰، ن ۳۵، ۲۱۸، ن ۶، خ ۶.
	اهداف	تلاش برای دفع جنگ، زدودن شبهه‌ها و بی‌اثر کردن شایعات، جلوگیری از فتنه و تفاخر، یادآوری مواضع نادرست دشمن، اشراف اطلاعاتی به معاهدات دشمن و آمادگی، فاش کردن ماهیت و مقاصد دشمن، گزارش جنایات دشمن، اعلام بی‌کفایتی دشمن،	ن ۵۴، خ ۳۰، ن ۵، ن ۷، خ ۲۶، خ ۲۶، ن ۳۷، ۲۱۸، ن ۱۰.

## هماهنگی

هماهنگی، معادل واژه Coordination در زبان انگلیسی و لازمه‌ی پیشرفت امور در سازمان‌های مختلف است.

رضائیان با ارائه تعریفی آورده است که «هماهنگی مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می‌شود»؛ (رضائیان، ۱۳۶۸).

ناهماهنگی و اختلاف در هر سازمان و جامعه، موجب سستی امور و گاه نابودی آن خواهد بود؛ لذا امیرالمؤمنین(ع)، در مجموع، دستوراتی مبنی بر ایجاد هماهنگی و پرهیز از تفرقه داده‌اند که به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌رود:

شیطان راه‌های خود را به شما آسان می‌نماید و خواهد که گره‌های استوار دینتان را یکی پس از دیگری بگشاید و به جای هماهنگی بر پراکندگی تان بیفزاید. پس از دمدمه و وسوسه او روی برگردانید و نصیحت آن کس را که خیرخواه شما است قبول کنید و در گوش کشانید و به جان بپذیرید- تا زیان‌بار نمانید. (خ ۱۲۱)

دعوی نزدیکی از آنان برند و او رأی خود را در آن می‌گوید و همان دعوی را بر دیگری عرضه می‌کنند و او به خلاف وی راه می‌پوید. پس قاضیان فراهم می‌شوند و نزد امامی که آنان را قضاوت داده می‌روند. او رأی همه را صواب می‌شمارد. حالی که خدای آنان یکی است، پیامبرشان یکی است و کتابشان یکی است- این خلاف برای چیست- خدا گفته است به خلاف یکدیگر روند و آنان فرمان خدا برده‌اند یا آنان را از مخالفت نهی فرموده و نافرمانی او کرده‌اند... (خ ۱۸) یا اینکه فرموده است: «الزُّمُوا الْجَمَاعَةَ وَ اجْتَنِبُوا الْفُرْقَةَ»؛ (آمدی، ۱۴۰۷، ق، ش ۱۵۰)

همراه جماعت باشید و از جدایی دوری کنید.

اما هماهنگی در هر سازمان از جمله در سازمان نیروهای مسلح، دارای انواعی است که عبارت‌اند از: هماهنگی درونی، هماهنگی بیرونی، هماهنگی عمودی و هماهنگی افقی. هماهنگی درونی، یعنی؛ هماهنگی بین واحدهای یک سیستم. هماهنگی بیرونی، یعنی؛ هماهنگی میان یک سازمان با محیط پیرامونی مرتبط با کار و مأموریت او. هماهنگی عمودی، دربرگیرنده هماهنگی بین واحدهایی است که در نظام سلسله‌مراتب سازمانی در سطوح مختلف قرار دارند؛

(اعرابی و محمودزاده، ۱۳۸۵)؛ اما هماهنگی افقی، عبارت است از هماهنگی میان رده‌های هم‌سطح و دارای مأموریت موازی که لازم است هدف غایی و نهایی آن‌ها، هدفی مشترک باشد و همگی واحدها برای رسیدن به آن هدف مشترک تشریک‌مساعی هماهنگ داشته باشند.

جدول شماره ۹: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد هماهنگی در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	هماهنگی
ن ۵۰، ن ۵۳	واداشتن فرماندهان به اطاعت خود و امرای لشکرها، توجه به- فرامین و سلسله‌مراتب،	درونی	
خ ۱۱۸، ح ۳۷	تبیین منصفانه اولویت و حقانیت خود، تکریم مردم و برچیدن سنت‌های نادرست،	بیرونی	
ن ۵۰، ن ۵۳، ن ۵۳، خ ۲۳۸، ن ۱۳	مشورت با فرماندهان، مشورت نکردن با بخیل، ترسو و آزمند، خوش‌بینی به زیردستان، گزینش کاردانان برای مذاکره با دشمن، دعوت فرماندهان به فرمان‌بری از فرمانده کل،	عمودی	
ن ۵۳	ارجاع مشکلات و شبهات به محکمت قرآن و سنت پیامبر(ص)،	افقی	

### ارزیابی

ارزیابی، در فارسی به معنی تعیین ارزش چیزی؛ (معین، ۱۹۹، ۱۳۷۱) و واژه معادل لاتین *evaluation* است. در تعریف اصطلاحی، با توجه به اینکه یکی از وظایف مدیران در سازمان‌های مختلف و فرماندهان در یگان‌های نظامی، بررسی مداوم روند پیشرفت امور و تلاش در جهت بهبود نیروی انسانی و بهسازی تجهیزات سازمانی به‌منظور افزایش بهره‌وری مجموعه و تحقق مطلوب‌تر هدف‌هاست؛ لذا برای تحقق چنین امری، لازم است به‌طور پیوسته، میزان کارایی و توانایی کارکنان و تجهیزات سازمان خود را بسنجند. چنین فرایندی در مدیریت، ارزیابی نام دارد؛ چنانکه برخی آن را داوری و قضاوت ارزشی و تخمین ارزش کمی و کیفی عملکرد افراد یا چیزها و رتبه‌بندی آن‌ها به‌وسیله ملاک و معیار معین دانسته‌اند؛ (بهارستان، ۱۳۸۰)

نهج‌البلاغه هم دربردارنده فرمان‌ها و ویژه‌ای برای مدیران و فرماندهان در حکومت اسلامی جهت ارزیابی سازمان تحت امرشان است، چنانکه در عهدنامه مدیریتی مالک اشتر آمده است:

مبادا که نکوکار و بدکردار در نزدت یکسان باشند، که آن رغبتِ نکوکار را در نیکی کم کند و بدکردار را به بدی وادار نماید؛ درباره هر یک از آنان، آن را عهده‌دار باش که او بر عهده خود گرفت. (نامه ۵۳)

در ارزیابی نیروها نیز، از آموزه‌های حضرت، یکی آن است که در گرماگرم جنگ نیز به‌طور مستمر از نیروها بازدید می‌نمود؛ چنانکه در یکی از روزهای نبرد صفین در بازدید، احساس ترس را گویی در چهره برخی از سپاهیان مشاهده نمود، لذا به آنان فرمود:

«ترس از حق را لباس زیرین خود قرار دهید و آرامش را لباس روی خود سازید»؛ (خ ۶۶)

در خصوص ارزیابی ادوات جنگی نیز، امام(ع)، توجه ویژه می‌نمود، آن‌گونه که قبل از حرکت به‌سوی نهروان به لشکریان نخست به تهیه ابزار جنگی سفارش و سپس سفارش و سپس پیروزی را مرهون صبر و مقاومت که نتیجه تصمیم قاطع است دانست و فرمود: «پس سازوبرگ جنگ را فراهم آورید و لوازم آن را آماده سازید که آتش آن روشن‌شده و برق آن بالاگرفته است، صبر را شعار خود کنید، زیرا صبر به پیروزی می‌کشانند»؛ (خ ۲۶).

#### جدول شماره ۱۰: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بعد ارزیابی در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ارزیابی
ن ۵، ن ۴۵ و ...	دستور به اشعث بن غیث، حاکم آذربایجان و فرمان به عثمان بن حنیف برای ارزیابی عملکرد خودشان و ...	ارزیابی از خود	
ن ۵۳، ن ۶۱،	فرق گذاردن میان نیک و بد، توبیخ فرماندهان بی‌تدبیر،	ارزیابی فرماندهان	
خ ۲۶، خ ۶۶	بازدید نیروها در هنگام نبرد، فرمان دادن به تهیه سازوبرگ متناسب جنگی، دور کردن ترس و پیشه کردن صبر	ارزیابی عده و عده	
ن ۵۳، ن ۷۷، خ ۱۱، خ ۲۰۰، ن ۳۳، خ ۱۸۰،	کسب اطلاعات، عدم غفلت در زمان صلح، پرهیز از پیمان تاویل‌پذیر، توجه به روحیه و توانایی دشمن در مذاکره، برآورد دشمن، غافل نبودن از دشمن، صدور دستور به تناسب تحرک دشمن، معرفی ماهیت دشمن،	ارزیابی دشمن	

## کنترل

کنترل Control، از واژگان لاتین وارد شده در زبان فارسی است و معین، آن را «وارسی، بازرسی و تفتیش»؛ (معین، ۱۳۸۱، ۸۸۸) معنا کرده است. اما در لسان عرب، بیشتر با واژه «مراقبت» مترادف معنایی دارد؛ چنانکه در قرآن کریم آمده است: «إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا»؛ قطعاً خداوند، مراقب شماست؛ یعنی، شما را کنترل می کند. (نساء/۱)

لکن در علم مدیریت، «کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام، تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی که دربرگیرنده حداکثر کارایی است»؛ (رضائیان، ۱۳۸۶، ۲۶۲).

جدول شماره ۱۱: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بعد کنترل در نهج البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	کنترل
ن ۴۷، ۵۳، خ ۱۵۹،	تجدیر از مُثله کردن دشمن، نفی خودشیفتگی، پاسداری مردم و ستر عیوب‌شان،	کنترل نفس (خودمهاری)	
ن ۴۳، ۴۴،	گماردن چشم‌ها بر فرماندهان، مراقبت از فرماندهان و آموزش به آنان،	کنترل فرماندهان و مدیران	
ن ۵۳، ۴۳، ۵۳، ن ۵۳،	عدم تصرف در اموال عمومی، بازداشتن مسئولین از بخشش اموال عمومی به خویشان خود، کنترل زیردستان در همه امور، مراقبت و قاطعیت در برابر خائنان،	کنترل افراد تحت امر	
ن ۵۳،	دقت در امور اداری به‌ویژه در امور دارای طبقه‌بندی،	کنترل مستمر برنامه‌ها	

## نظارت

دهخدا، نظارت را از ریشه «نَظَرَ» و به معنای نظارت بر چیزی با تأمل و دقت آورده است؛ (دهخدا/۱۳۷۷/۴۸/۵۸۷) و معادل لاتین آن، واژه Supervision است.

در ادبیات مدیریتی نهج البلاغه نیز، نظارت جایگاه ویژه‌ای دارد و البته محدود به مدیر و فرمانده نسبت به فرودست آن هم نبوده بلکه دامنه نظارت، بسی گسترده است؛ به طوری که هم نظارت درونی و هم نظارت بیرونی را شامل است و می‌توان دایره شمول این بحث را در چهار گونه‌ی «نظارت خداوند»، «نظارت مردمی»، «نظارت سازمانی» و «نظارت درونی» احصا نمود

که برخی مصادیق از این گونه‌های نظارتی در نهج‌البلاغه، ذکر می‌گردد:

### نظارت الهی

امیرالمؤمنین(ع)، انسان‌ها را به تقوای الهی، یعنی خویشنداری و خود صیانتی در برابر بندگان و بلاد و حتی بقعه‌ها و حیوانات سفارش نموده که حدود الهی درباره آن‌ها رعایت گردد؛ چنانکه فرموده است:

پروای خدا را پیشه کنید در حق شهرهای او و بندگان، که شما مسئولیت حتی از سرزمین‌ها و چهارپایان. خدا را فرمان برید و او را نافرمانی مکنید اگر خیری دیدید آن را دریابید و اگر شری دیدید روی از آن بتابید؛ (خطبه ۱۶۷)

### نظارت مردمی

امام علی(ع)، اشتر نخعی را توصیه می‌کند که از نظارت و قضاوت مردم در مورد خود غافل نماند و می‌فرماید: قطعاً همان‌گونه که تو درباره والیان قبلی نظر می‌دهی و می‌گویی، مردم نیز درباره‌ی کار تو، نظر می‌دهند و سخن می‌گویند. (نامه ۵۳). امام (ع) برای این نوع نظارت خانه‌ای به‌عنوان «بیت القصص» بنا کرده بود که مردم، عرض حال و شکایت خود را در آن می‌انداختند و امام، شخصاً آن‌ها را می‌خواند و رسیدگی می‌نمود؛ (ابن‌ابی‌الحدید/ ۱۳۷۸ ق/ ۱۱۷/ ۵۸)

### نظارت سازمانی

امام (ع)، نظارت سازمانی را به دو گونه نظارت مستقیم و نظارت غیرمستقیم، توصیه می‌نماید؛ به‌گونه‌ای که مدیر، نظارت بر پاره‌ای از امور مهم را شخصاً به عهده گیرد و نظارت بر بقیه‌ی امور را، به سامانه‌های نظارتی واگذارد؛ بنابراین، آن حضرت، نظارتی که مدیر در جزئی‌ترین مسائل سازمان، ورود نماید را، توصیه نمی‌کند؛ چه، اگر مدیر به کارهای فرعی و جزئی مشغول شود، از کارهای اصلی و کلی که به منزله ریشه‌های امور هستند، غافل می‌ماند؛ چنانکه می‌فرماید: «مَنْ اشْتَغَلَ بِغَيْرِ الْمُهْمِّ ضَيَّعَ الْأَهْمَّ»؛ (حکیمی، ۱۳۶۰، ۳۰۸) کسی که به کار غیر مهم پردازد، کار مهم‌تر را تباہ نماید. اما باید سازوکار لازم برای نظارت سازمانی وجود داشته باشد، چنانکه امام (ع) درباره نظارت بر کارگزاران به مالک می‌فرماید: پس در کارهای کارگزارانت واریسی کن و ارباب راستی و وفا را بر آنان مراقب ساز، که بازرسی نهانی در کارشان،

آنان را به امانت‌داری و نرمی با مردمان و ادار می‌سازد. (نامه ۵۳)

در جای دیگری در عهدنامه مالک آورده است: «فراموش نکن که باید بر آنان مأموران مخفی از مردمان امین و حق‌گوی را که در میان مردم بدین صفات شناخته شده باشند، بگماری تا زحمات و فداکاری‌های آنان را برای تو بنویسند و آنان مطمئن باشند که تو زحمات و فداکاری‌های آنان را می‌دانی و باید مقدار رنج هر یک را در نظر داری و مناسب با میزان زحمات و فداکاری‌هایشان با آنان رفتار نمایی.» (همان).

در نهج‌البلاغه عباراتی دیده می‌شود که نشان از نظارت دائمی آن حضرت بر کارگزاران دارد؛ مانند «بَلِّغْنِي عَنكَ: در مورد تو به من گزارش رسیده است، یا؛ رُقِيَ الِيَّ عَنكَ: در مورد شما به من خبر رسیده است، یا؛ بَلِّغْنِي رِسُولِي عَنكَ: فرستاده من درباره تو چنین اطلاع داد.» و همه این‌ها مؤید آن است که امام علی(ع)، به نظارت سیستمی، اهتمام ویژه داشته است.

نکته آخر در بحث نظارت سازمانی، آن است که از اصل «الاهِمَّ فِي الْاَهَمِّ» نباید غافل بود، چراکه استعداد انسان و ظرفیت ذهنی او محدود است؛ لذا یک فرمانده، نباید تمام توان شخصی و ذهنی خود را، صرف امور جزئی نماید. بر این اساس، در توصیه‌ای از امام (ع) آمده است: «انَّ رايك لا يتسع لكل شيء ففرغه للمهم»؛ (آمدی، ۱۴۰۷ق، ش ۱۰۹۴۴) اندیشه تو برای همه کارها گنجایش ندارد، پس آن را برای مطالب مهم فارغ بدار.

یا در نهج‌البلاغه فرموده است: «لاقربه بالنوافل اذا اضرت بالفرائض»؛ (ح ۳۵) انجام اعمال مستحبی که به واجبات زیان بزند، موجب تقرب خداوند نخواهد بود.

### نظارت درونی یا خودکنترلی

امام علی(ع)، در فرازهای گوناگون بر نظارت درونی و کنترل خود، تأکید نموده که همان نیرو موجب، نگهداری انسان از تعدی و تجاوز و گناه و عصیانگری می‌گردد؛ چنانکه در کلامی والا فرموده است:

به خدا، اگر شب را روی اشتر خار مانم بیدار و از این سو بدان سویم کشند در طوق‌های آهنین گرفتار، خوش‌تر دارم تا روز رستاخیز بر خدا و رسول (ص) درآیم، بر یکی از بندگان ستمکار، یا اندک چیزی را گرفته باشم به ناسزاوار. چگونه بر کسی ستم کنم به خاطر نفسی که به کهنگی و فرسودگی شتابان است و زمان ماندنش در خاک دراز و فراوان. (خ ۲۲۴)

یا در کلام ارزشمند دیگری می‌فرماید: به خدا، اگر هفت‌اقلیم را با آنچه زیر آسمان‌هاست به من دهند تا خدا را نافرمانی نمایم و پوست جوی را از مورچه‌ای به ناروا برابیم، چنین نخواهم کرد؛ و دنیای شما نزد من خوارتر است از برگی در دهان ملخ که آن را می‌خاید و طعمه خود می‌نماید. علی را چه کار با نعمتی که نیاید و لذتی که به سر آید پناه می‌بریم به خدا از خفتن عقل و زشتی لغزش‌ها و از او یاری می‌خواهیم. (همان)

و در نامه‌ای به حاکم بصره، به کنترل نفس خود برای دوری از کشش‌های دنیایی اشاره و فرموده است: من نفس خود را با پرهیزگاری می‌پرورانم تا در روزی که پربریم‌ترین روزهاست در امان آمدن تواند و بر کرانه‌های لغزشگاه پایدار ماند. (ن ۴۵) در نهج‌البلاغه برای یافتن مصادیق نظارت باید از کلیدواژه‌هایی چون تفقد، تعاهد، تحافظ، عیون و ... بهره گرفت؛ (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴).

جدول شماره ۱۲: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد نظارت در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	نظارت
ن ۴۷	تحدیر از مُثله کردن دشمن	نظارت الهی	
ن ۵۳	نظارت مردم بر زمامداران	نظارت مردمی	
ن ۴۵، ن ۵۳، ن ۵۳	پرهیز از محافل مجلل، نظارت بر امور زیر سردستان، مراقب دین‌دارنمایان	نظارت سازمانی	
ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳، ن ۵۳	پرهیز از شتاب، سستی و ستیز، حذر از غفلت، مهارخشم با یاد رجوع به خدا، پرهیز از اعطای امتیاز به خویشان و نزدیکان	نظارت درونی یا خودکنترلی	

### پیگیری

پیگیری امور، یکی از ارکان مهم فرماندهی و مدیریت است. چه بررسی نقاط قوت و ضعف امور، در گرو پیگیری امور سازمانی است. پس از ارزیابی و رعایت شاخص‌های آن بایستی افراد شایسته مورد شناسایی و تشویق قرار بگیرند؛ زیرا عدم تشویق، میل و انگیزه کار را از نیروهای فعال و شایسته می‌گیرد. تشویق باعث تنبیه خاطیان است؛ همان‌طور که امام(ع)، تشویق نکردن نیکوکاران را به منزله تشویق خطاکاران برشمرده و می‌فرماید: «مبادا که نکوکار و بدکردار در نزد یکسان باشند، که آن رغبتِ نکوکار را در نیکی کم کند و بدکردار را به بدی وادار نماید؛ درباره هر یک از آنان، آن را عهده‌دار باش که او برعهده خود گرفت»؛ (ن ۵۳)



جدول شماره ۱۳: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد پیگیری در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	پیگیری
خ ۲۹	عتاب به زبردستان سست عنصر،	پیگیری فردی	
ن ۵۳	رسیدگی به طبقات ضعیف دور از مرکز حکومت،	پیگیری سیستمی	
ن ۵۳، ن ۷۱	گماردن چشمانی بر مدیران و فرماندهان زبردست و مؤاخذه افراد سست و ناتوان و عزل آنان (مانند عزل منذر بن جارود)	پیگیری پنهان	
ن ۵۳	بررسی به امور زبردستان، تشویق نیکان و سرزنش و تنبیه خاطیان و مساوی ندانستن این دو گروه	پیگیری آشکار (مردمی)	

### تحکیم و تقویت

قدردانی از کارگزاران کوشا، سبب تقویت آنان در راستای انجام وظایف سازمانی می‌شود. لذا امام (ع) در این باره به مالک یادآور می‌شود: آنان را به نیکویی یاد کن و پیوسته تشویقشان نما و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار؛ زیرا یاد کردن کارهای نیک آنان، دلیرشان را [به کوشش و حرکت بیشتر] برانگیزاند و از کار مانده را به خواست خدای [به کار و تلاش] ترغیب نماید؛ (ن ۵۳)

نیز راجع به آمادگی و تقویت نیروی جسمی و روحی در میدان رزم تأکید ویژه داشت چنانکه به فرزندش فرمود: اگر کوه‌ها از جای کنده شوند تو در جای خویش ثابت بمان. دندان‌هایت را برهم فشار. سرت را به خداوند سپار. قدم‌هایت را بر زمین میخکوب کن. به آخر سپاه دشمن بنگر و دیده از فراوانی آنان و برق شمشیرهایشان فرو پوش و بدان که پیروزی از سوی خدای سبحان است. (خ ۱۱)

امام علی (ع)، برای استحکام جنگاوران و تسلط آنان بر شمشیرهای در دستشان می‌فرمود: «و قلقلوا السیوف فی اغمادها قبل سلها»؛ (خ ۶۵): شمشیرها را در غلاف، پیش از بیرون کشیدن بجنبانید. آن حضرت برای زره پوشان برای حفاظت از سپاه آموزش‌های ویژه در جلوداری سپاه ارائه می‌داد و نیروهای بدون زره در پناه آنان حفظ کردند؛ (خ ۱۲۴) و آموزش‌های معنوی برای تقویت قوای روانی و روحی آنان ارائه می‌نمود؛ (همان) همچنین به ضربات پیاپی یا تمرکز آتش جنگ و فرصت فکر ندادن به دشمن را به نیروهای اسلام سفارش

می‌کرد؛ (همان) نیز، فنون جنگی مختلف، از جمله پیشروی به موقع و عقب‌نشینی تاکتیکی و به مورد را به یاران خود در جنگ توصیه می‌فرمود؛ (نامه ۱۶).

در جدول ذیل برخی دیگر از مؤلفه‌های بُعد تحکیم و تقویت از ابعاد فرماندهی راهبردی امام علی(ع) ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۱۴: مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اسناد بُعد تحکیم و تقویت در نهج‌البلاغه

اسناد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	تقویت و تحکیم
ن ۲۷ و ن ۴۶، ح ۳۴۷، ح ۳۲۱، ن ۵۳، خ ۳۴، ۲۲۰	نشر فروتنی و گشاده‌رویی، نفی چاپلوسی و حسادت، آموزش تصمیم شور به امرا، تولید بی‌واسطه امور مهم، توییح نیروهای نافرمان و برانگیختن شجاعت و توان آنان، حکم بر اساس یقین،	تحکیم و تقویت شخصی (اعتقادی، فکری، نظامی، اخلاقی)	
ح ۴۴۳، ن ۵۳، خ ۶، خ ۲۵، خ ۲۷، خ ۹۷ و خ ۱۸۰، ن ۴، م ۲۹، ن ۵۳، خ ۱۳	بزرگداشت اسوه‌های بزرگ و امرای شهید، توجه به بازرسی و قضایی و بی‌نیاز کردنشان از دیگران، برخورد با نافرمانان، نکوهش نافرمانان، تبیین آثار نافرمانی، تحریض و تشجیح قوای سست‌عنصر، بی‌نیازی از نافرمانان، تهدید به مجازات نافرمانان، توجه ویژه به داوری بازرسی و افسر قضایی و بی‌نیاز کردن آنان از دیگران، تخفیف و تحقیر دشمن،	تحکیم و تقویت قوا	
خ ۱۲۴، ن ۱۶، خ ۲۲، ن ۱۶، ن ۳۴	تمرکز آتش روی دشمن، حمله برق‌آسا و کوبنده، بی‌اثر نمودن تهدید دشمن، عقب‌نشینی تاکتیکی در وقت لزوم، گماردن جاسوس بر دشمن،	تحکیم و تقویت مرزها	
خ ۱۲۴، ۱۱، ۶۵، و ن ۱۶ و ۵۳	تکمیل قسمت‌های زره برای حفظ جان نیروها، جلودار شدن زره داران	تحکیم و تقویت تجهیزات	

### بحث و یافته‌های غایی و مدل مفهومی تحقیق

با توجه به آنچه در بخش‌های قبلی گذشت، اساس فرماندهی نظامی در نهج‌البلاغه، بر ابعاد ۱۴ گانه‌ای استوار است که هر یک از این ابعاد نیز ناظر بر ۴ مؤلفه است که این ابعاد و مؤلفه‌ها، از تألیف کدهای مفهومی به دست آمده از تجمیع و تنظیم داده‌های گردآوری شده به روش

اکتشافی از سراسر نهج البلاغه پیرامون اطلاعات نظامی حاصل گردیده‌اند. اکنون با توجه به گفته‌های پیشین، جدول زیر که دربرگیرنده ابعاد و مؤلفه‌های اصلی بحث است، به‌عنوان مدل مفهومی تحقیق، ارائه می‌گردد:

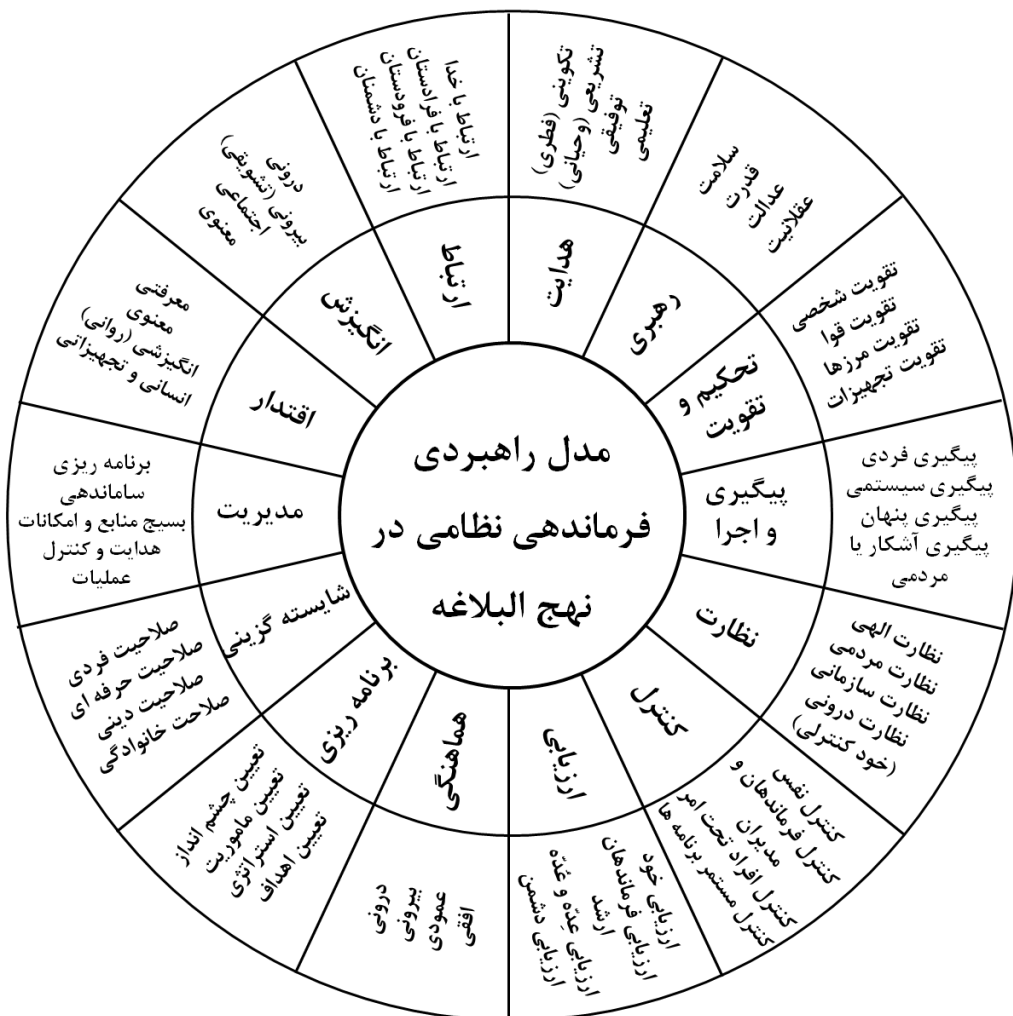
جدول شماره ۱۵: مدل مفهومی فرماندهی نظامی در نهج البلاغه

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	رهبری	سلامت، قدرت، عدالت، عقلانیت
۲	هدایت	تکوینی (فطری)، تشریحی (وحیانی)، توفیقی، تعلیمی
۳	ارتباط	ارتباط با خدا، ارتباط با فرادستان، ارتباط با فرودستان، ارتباط با دشمنان
۴	انگیزش	درونی، بیرونی (تشویقی)، اجتماعی، معنوی
۵	اقتدار	معرفتی، معنوی، انگیزشی (روانی)، انسانی و تجهیزاتی
۶	مدیریت	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات
۷	شایسته‌سالاری	صلاحیت فردی، صلاحیت حرفه‌ای، صلاحیت دینی، اصالت خانوادگی
۸	برنامه‌ریزی	تعیین چشم‌انداز، تعیین مأموریت، تعیین استراتژی، تعیین اهداف
۹	هماهنگی	درونی، بیرونی، عمودی، افقی
۱۰	ارزیابی	ارزیابی خود، ارزیابی فرماندهان ارشد، ارزیابی عده و عده، ارزیابی دشمن
۱۱	کنترل	کنترل نفس، کنترل فرماندهان و مدیران، کنترل افراد تحت امر، کنترل مستمر برنامه‌ها
۱۲	نظارت	نظارت الهی، نظارت مردمی، نظارت سازمانی، نظارت درونی (خودکنترلی)
۱۳	پیگیری	پیگیری فردی، پیگیری سیستمی، پیگیری پنهان، پیگیری آشکار یا مردمی
۱۴	تحکیم و تقویت	تقویت شخصی، تقویت قوا، تقویت مرزها، تقویت تجهیزات

### نتیجه‌گیری

مدل فرماندهی نظامی امام علی(ع) در سطح راهبردی، مبتنی بر ابعاد چهارده‌گانه‌ی «رهبری، هدایت، ارتباط، انگیزش، اقتدار، مدیریت، شایسته‌سالاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، ارزیابی، کنترل، نظارت، پیگیری و تحکیم و تقویت» است که هر یک از این ابعاد، ناظر بر مؤلفه‌ها و هر مؤلفه نیز ناظر بر شاخص‌هایی از رفتار، منش و کنش یک فرمانده اسلامی در تراز

امیرالمؤمنین(ع) است که بر اساس این نتایج، مدل راهبردی فرماندهی نظامی امیرالمؤمنین، امام علی(ع)، مطابق آموزه‌های نهج-البلاغه که نمایانگر ابعاد ۱۴ گانه یادشده بالا و مؤلفه‌های مرتبط به هر یک از آنها می‌باشد، به‌عنوان نتیجه‌ی غایی تحقیق در قالب نمودار زیر ارائه می‌گردد:



نمودار شماره ۱: مدل راهبردی فرماندهی نظامی امام علی(ع) در نهج البلاغه

فهرست منابع:

[امام] خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۷۱). بیانات. دیدار با سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به مناسبت سوم شعبان.

\_\_\_\_\_ . (۱۳۸۱). فرهنگ معین. تهران. نشر نی.

\_\_\_\_\_ . (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران. سمت.

\_\_\_\_\_ . (۱۳۸۶). اصول مدیریت. تهران. سمت. چاپ نوزدهم.

\_\_\_\_\_ . ۱۳۸۶. مبانی سازمان و مدیریت. تهران. سمت.

\_\_\_\_\_ . (۱۳۸۵). مقاله «مدیریت فرماندهی جنگ از دیدگاه امام علی(ع)». مجله شمیم یاس، شماره ۴۳.

\_\_\_\_\_ . (۱۳۸۶). مجله حصون. شماره ۱۱. مقاله «جایگاه نیروهای مسلح در نظام جمهوری اسلامی ایران».

ابن ابی الحدید. عزالدین عبدالحمید بن هبه‌الله. (۱۳۷۸ ق). شرح نهج البلاغه. تحقیق: محمد ابوالفضل ابراهیم. مصر: دارالاحیاءالکتب العربیه.

ابن حنبل. احمد بن محمد بن حنبل بن هلال الشیبانی المروزی. (۱۹۸۵ م). الأئمة الأربعة، بیروت، دارالکتب اللبنانی.

ابن عبدالبر. یوسف بن عبدالله محمد بن عبدالبر القرطبی. (۱۳۵۸ ق). الاستیعاب فی اسماء الاصحاب. چاپ شده ذیل الاصابة فی معرفة الصحابة. مصر. مطبعة مصطفى محمد.

احمدی لفورکی، بهزاد. (۱۳۹۱). درآمدی بر دکترین. تهران. مؤسسه مطالعات و تحقیقات بین-المللی ابرار معاصر.

احمدی، فاضلی کبریا و فقیه، علی، حامد و محمدباقر. (۱۳۹۱). مقاله «طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها». فصلنامه راهبرد، ش ۶۶.

ازغندی، سید علیرضا. (۱۳۹۲). جنگ و صلح: بررسی مسائل نظامی و استراتژیک معاصر. تهران. سمت.

استراوس و کربین. انسلیم و جولیت. (۱۳۹۴). مبانی پژوهش کیفی. ترجمه: ابراهیم افشار. تهران: نشر نی. چاپ چهارم.

- اسکندری و همکاران، مجتبی. (۱۳۹۳). مقاله سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین(ع) در نهج البلاغه. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی. سال ۲۲. شماره ۱.
- اسلاوین، رابرت ای. (۱۳۸۵). روان‌شناسی تربیتی. ترجمه یحیی سید محمدی. تهران. نشر روان.
- اشتریان، کیومرث. (۱۳۸۶). سیاست‌گذاری عمومی ایران. تهران. نشر میزان.
- الاصفهانی، الراغب. (۱۴۲۷ ق). مفردات الفاظ القرآن. تحقیق: صفوان عدنان داوودی. قم: نشر طلیعة النور.
- اعرابی و محمودزاده، سیدمحمد و سیدمجتبی. (۱۳۸۵). مقاله «چالش مدیریت در منابع نیروی انسانی». نشریه مدیریت. شماره ۷/۲.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز. (۱۳۷۳). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: موسسه بانکداری ایران. چاپ دوم.
- الآمدی، عبدالواحد التیمی. (۱۴۰۷ ق). غررالحکم و دررالکلم. بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.
- بشیریه، حسین. (۱۳۸۰). آموزش دانش سیاسی. تهران. نشر نگاه معاصر.
- بلاذری، احمدبن یحیی. (۱۴۱۷ ق). انساب الاشراف. تحقیق: سهیل زکار و ریاض زرکلی. بیروت: دارالفکر.
- بهارستان، جلیل. (پاییز ۱۳۸۰). مقاله «مطالعه تطبیقی ارزشیابی در مدیریت اسلامی و مدیریت متداول». مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز. دوره ۱۸. شماره ۲.
- پایگاه اطلاع‌رسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۶ / ۷ / ۲۹). سخنرانی امیر سرتیپ دادرس درهمایش مسئولان دفاتر ارتباط مردمی نیروهای مسلح.
- پایگاه اطلاع‌رسانی حوزه. (۱۳۸۳). مجله حصون. شماره ۲. مقاله «حساسیت‌های نظام فرماندهی در نیروهای مسلح در سخنان مقام معظم رهبری به هنگام ابلاغ آیین نامه انضباطی».
- پورتال دانشگاه و پژوهشگاه دفاع ملی و تحقیقات راهبردی. (۱۳۹۶ / ۷ / ۲۸). دکترین نظامی. توسلی، غلام‌عباس. (۱۳۶۹). نظریه‌های جامعه‌شناسی. تهران. سمت. ۱۳۶۹.
- جمالی، علی اصغر و رستمی محمود. (۱۳۸۱). تاریخ نظامی جهان و هنر جنگ. تهران. انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
- حکیمی، محمدرضا. (۱۳۶۰)، الحیات. قم. انتشارات اسلامی. چاپ سوم.
- خوارزمی، ابوالمؤید الموفق بن احمد معروف به أخطب خوارزمی. (بی‌تا). تهران. مکتبه نینوا

الحديثه.

خورشیدی و قربانی، عباس و رضا. (۱۳۹۱). مقاله پژوهشی «عوامل و شاخص های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده». فصلنامه مدیریت نظامی. ش ۴۷.

دانشنامه رشد. (۱۳۹۶ / ۲ / ۲۸). مقاله «مدیریت ارتباطات».

دلشاد تهرانی. مصطفی و جعفری، رضا. (۱۳۹۴). مقاله «واکاوی راهبرد نظامی در نهج البلاغه». تهران. مجله سیاست دفاعی. شماره ۹۰.

دنیوری. ابوحنیفه احمدبن داود. (۱۳۷۱ ش). اخبار الطوال. ترجمه: محمود مهدوی دامغانی. تهران. نشرنی.

دهخدا، علی اکبر. (۱۳۷۷). لغتنامه. تهران. دانشگاه تهران.

ذاکری، محمد و اسدی، اسماعیل و لطفی، هادی. (۱۳۹۵). مقاله «تبیین الگوی جانشین پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه». پژوهشنامه نهج البلاغه. شماره ۱۵.

رسولی. حبیب الله. (۱۳۸۹). مقاله «بررسی و نقد اصول جنگ در نهج البلاغه». تهران، فصلنامه مدیریت نظامی. شماره ۳۸.

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

رضائیان، علی. (۱۳۶۸). مقاله «سازمان دهی و هماهنگی در مدیریت». فصلنامه دانش مدیریت. شماره ۲.

روشه، گی. (۱۳۷۹). کنش اجتماعی. ترجمه: هما زنجانی زاده. مشهد. دانشگاه فردوسی مشهد.

سایت حوزه. (مرداد و شهریور ۱۳۷۹). مقاله «عدالت و اقتدار در سیره و گفتار امام علی (ع)». شماره ۹۹.

سلطانی، مسعود. (۱۳۹۳). هدف گذاری راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه. تهران. آریانا. چاپ سوم.

سورین، ورنر و تانکارد، جیمز. (۱۳۸۶). نظریه های ارتباطات. ترجمه: علیرضا دهقان. تهران. انتشارات دانشگاه تهران.

سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۳). نظریه های مدیریت و سازمان. تهران. نگاه دانش.

سیف، علی اکبر. (۱۳۸۳). روان شناسی پرورشی، تهران، نشر آگاه.

صفرپور، شبیم. (۱۳۹۱). «کنترل مدیریت». سایت برنامه ریزی.

- الطبری. محمدبن جریر. (۱۴۰۹ق). تاریخ الامم و الملوك. بیروت. موسسه الاعلمی للمطبوعات.
- فخر رازی، محمد بن عمر. (۱۴۲۰ق). التفسیر الکبیر (مفاتیح الغیب). بیروت. دار احیاء التراث العربی.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران. انتشارات دانشگاه پیام نور.
- قرآن کریم
- گارت، جان سی (۱۳۷۵). هنر فرماندهی نظامی. تهران. فصلنامه تاریخ جنگ. ش ۱۳.
- لاریجانی، علی و غلامی، غلامرضا. (۱۳۹۰). مقاله «رابطه اقتدار و مشروعیت در نظام سیاسی اسلام». تهران. فصلنامه مطالعه روابط بین الملل، شماره ۱۶.
- المتقی الهندی. علاءالدین علی بن حسام الدین؛ معروف به: متقی هندی جیبوری. (۱۴۰۹ق). کنز العمال فی احادیث الاقوال و الافعال. بیروت، نشر الرساله.
- محمدزاده، عباس و مهره‌وزان، آرمن. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد و فقیهی، طاهره بیگم. (۱۳۹۴). مقاله پژوهشی «نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)». نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ششم. شماره ۱.
- معین، محمد. (۱۳۵۰). فرهنگ معین. تهران. انتشارات امیرکبیر.
- نجفی، زهرا. (۱۳۸۷). مقاله «بررسی نظریه‌های انگیزش». سایت راهکار مدیریت.
- نرم‌افزار حدیث ولایت. بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا.
- نقره کار و همکاران، عبدالحمید و دیگران. (۱۳۸۹). مقاله «مدل سازی روشی مفید برای پژوهش‌های میان رشته‌ای». نشریه علمی پژوهشی انجمن علمی معماری و شهرسازی ایران. ش ۱.
- نهج البلاغه. ترجمه شهیدی. سیدجعفر. (۱۳۷۴). تهران. انتشارات علمی فرهنگی. چاپ هشتم.

Fielder, Dave (۲۰۱۱), Defining Command, Leadership, and Management Success Factors within Stability Operations, U.S. Army War College, Strategic Studies Institute at:

<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=۱۰۷۰>

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/commander>

Yo ung, M. D. (۱۹۵۸). The rise of the meritocracy: An essay on education and equality. London: Thames and Hudson. pp. ۱۸۷۰-۲۰۳۳.