

## مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری: پژوهشی کیفی با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد

دکتر منصور خیرگو<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان‌های نظامی به طور مستمر در جستجوی فرماندهان، مدیران و رهبران اثربخشی هستند که از اندیشه‌های والای انسانی برخوردار باشند؛ زیرا در عصر تهاجم فرهنگی و رسانه‌ای، افکار و اندیشه مدیران، فرماندهان و رهبران مورد توجه دشمنان قرار داشته و سعی در جایگزین کردن افکار و اندیشه‌های غلط و مادی به جای اندیشه‌های والای انسانی دارند و با حملات پنهان و آشکار خود در صدد ایجاد مانع برای تجلی علوم حقیقی، درک صحیح اندیشه‌ها بر می‌آیند؛ بر همین اساس، تبیین نظریه‌های بنیادین و اندیشه‌هایی والا که ریشه در سعادت دنیوی و اخروی انسان دارد، از ضروریات است. بنابراین اندیشه‌شناسی و درک صحیح فرماندهی، شیوه مدیریت و رهبری نظامی مقام معظم رهبری به عنوان فرماندهی کل قوا می‌تواند جزء اولویت‌های اساسی در فرماندهی نیروهای مسلح محسوب گردد. هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی مدلی برای تبیین فرماندهی مطلوب از دیدگاه معظم له است که به صورت کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی صورت گرفته است. نتایج کیفی پژوهش مبین آن است که ویژگی‌های ارزشی فرماندهی موجب ایجاد احساس میهن‌دوستی و تقویت روحیه دفاعی می‌گردد که با مشارکت عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر سازمانی، مقوله ایجاد اعتماد و روحیه اطاعت‌پذیری را تقویت کرده و منجر به ارتقای قدرت نظامی آجا می‌شود. نتیجه حاصل از شکل‌گیری چنین مقوله‌ای در سازمان آجا باعث تقویت اعتقاد و باور دینی و ارزش‌گرایی، خود باوری و خودکفایی درونی، حرکت در راستای اهداف و مأموریت‌ها، اتکا به قابلیت‌های فردی، سازگاری و انطباق‌پذیری و روحیه انعطاف‌پذیری در برابر سختی خواهد بود.

**واژه‌های کلیدی:** فرماندهی، راهبرد نظریه داده‌بنیاد

۱. استادیار مدیریت سیاست‌گذاری، دانشگاه افسری امام علی (ع) (نویسنده مسئول)، ✉

## مقدمه

نظام فرماندهی در نیروهای مسلح از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و برندگی دارد - چه آنچه مادی است و چه آنچه انسانی است - بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد (مقام معظم رهبری، ۱۳۶۹). در نیروهای مسلح، اساس اقتدار نظامی، متمرکز بر فرمان فرماندهی کل قواست و قوام نظام فرماندهی مبتنی بر اطاعت ولایی، محور حیاتی نقش‌آفرینی حقیقی نیروهای مسلح به شمار می‌آید. بر همین اساس، فرماندهی بدون سازمان‌دهی و اعمال مدیریت و رهبری، کارآمد نخواهد بود. در مجموعه‌های نظامی، آن چیزی که فرماندهی را به معنای واقعی کارآمد می‌کند، سازمان‌دهی درست و مستحکم و روان و کامل و زنده و پویاست. این دو وقتی با هم همراه شد، آنگاه می‌توان سازمان‌دهی زنده، فعال، روان و دور از زواید، با یک فرماندهی قوی و کارآمد انتظار داشت. آن وقت آن مجموعه، مجموعه‌ای خواهد بود که قطعاً کارایی خواهد داشت و کارآمد خواهد بود. نظام فرماندهی به مثابه بستر و محور اقتدار نیروهای مسلح به عنوان یک سازوکار مهم، باید با اهداف و سیاست‌های کلان دفاعی نظام سیاسی سازگار باشد. این نظام محصول تفکر و تلاش فرماندهان است؛ از این رو در نظام فرماندهی انتخاب فرمانده بایستی بر اساس شایسته‌سالاری و همراه با نظارت و ارزیابی صورت پذیرد. در این پژوهش سعی بر آن است که مدل فرماندهی مطلوب از دیدگاه مقام معظم رهبری با استفاده از رویکردهای پژوهش کیفی تبیین و عوامل تأثیرگذار آن مشخص گردد.

## بیان مسئله پژوهش

رهبر فرزانه انقلاب به عنوان فردی که از اولین لحظات شکل‌گیری نظام مقدس جمهوری اسلامی در عرصه‌های مختلف از جمله هشت سال دفاع مقدس حضور فعال داشته و از زمانی هم که امر خطیر رهبری را عهده‌دار شدند، از نزدیک با همه مسائل مخصوصاً مباحث نظامی و فرماندهی در نیروهای مسلح آشنایی کامل دارند و در تمامی عرصه‌های دینی و سیاسی و سایر ابعاد مختلف این کشور صاحب‌نظر و دارای توصیه‌ها و پندهای ارزشمندی می‌باشند. از نظر سابقه فرمانده کل قوا سابقه ۱۵ سال مبارزه و مجاهدت در رژیم طاغوت تا وقوع انقلاب

اسلامی، عضویت در شورای انقلاب اسلامی با حکم امام (ره)، معاونت وزارت دفاع در سال ۱۳۵۸، سرپرستی سپاه پاسداران، امام جمعه تهران، نمایندگی امام در شورای عالی دفاع، نمایندگی مردم تهران در مجلس، ریاست شورای بازنگری قانون اساسی و دو دوره رئیس جمهوری داشته‌اند که مسئولیت‌هایی حساس و فرصت‌هایی سراسر خدمت تا سال ۱۳۶۸ بوده‌اند و از این نظر دارای سابقه‌ای درخشان (رشیدزاده، ۱۳۸۹) تا قبل از مسئولیت خطیر رهبری بوده است. اگر چه وجوه بارز شخصیتی فرماندهی کل قوا تحت‌الشعاع اعتبار سیاسی ایشان قرار دارد، ولی ابعاد علمی و حماسی و جهادی شخصیت ایشان در نزد نظامیان شناخته شده است. ابهت نظامی، نقش برتر در توسعه دانش نظامی، پیشرفت‌های فناوری نظامی، آزاداندیشی، بصیرت سیاسی، بیداری و پایداری، مقاومت و شهادت‌طلبی، ابعاد اخلاقی، تقوا، ساده‌زیستی، نظم، انضباط، مروت و جوانمردی، وسعت محبت، فقاقت، آینده‌نگری و هوشمندی ایشان را اندیشمندی فرزانه، رهبر و فرماندهی با شخصیت چند بُعدی معرفی می‌نماید (رشیدزاده، ۱۳۸۹). آنچه در پژوهش‌های حوزه فرماندهی در نیروهای مسلح مغفول واقع شده است این است که فرماندهی مطلوب چه ویژگی‌ها و خصوصیت‌هایی می‌تواند داشته باشد تا موجبات اقتدار نظامی نیروهای مسلح کشور را فراهم نماید. سؤال اساسی پژوهش حاضر این است که ویژگی‌های تبیین‌کننده فرماندهی مطلوب کدام‌اند؟ و مدل تبیین‌کننده این الگو چگونه مدلی است؟ و مؤلفه‌های تأثیرگذار این مدل کدام‌اند؟

### اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

در نظام اسلامی، اهداف و آرمان‌های فرماندهی جزئی از اهداف و آرمان‌های حکومت اسلامی است. بر این اساس، اهداف سازمانی بایستی در راستای اهداف نظام اسلامی تعریف گردد و اهداف حکومت اسلامی اهداف اصلی یک فرمانده در حوزه تحت مسئولیت او می‌باشد. در عصر حاضر توان و قدرت نیروهای مسلح به عنوان حافظان و مدافعان امنیت نظام، با بهره‌مندی از دانش و فناوری‌های پیشرفته به نسبت ایمان و انگیزش، بصیرت، اراده مقاومت و توانایی حرفه‌ای نیروی انسانی و نظام فرماندهی از یکدیگر متمایز می‌گردند و در این راستا بر آموزش، پژوهش و پرورش نظامی تأکید می‌نمایند تا قادر باشند با آمادگی بیشتر در انجام مأموریت سازمانی پیروز و مؤثر واقع گردند.

## ضرورت انجام پژوهش

با توجه به اهمیت فرماندهی در ارتش و تهاجم فرهنگی و جنگ نرم دشمن علیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، کم‌توجهی به این مهم در آجا باعث خواهد شد که هیچ هدفی در تربیت فرماندهان آینده متناسب با تهدیدهای نوین محقق نگردد. همچنین در صورتی که مؤلفه‌های اثربخش فرماندهی مطلوب شناسایی نشود، نمی‌توان انتظار داشت که چنین فرماندهانی در آینده ظهور خواهند یافت.

## اهداف پژوهش

**الف) هدف کلی:** طراحی مدلی برای تبیین فرماندهی مطلوب از دیدگاه مقام معظم رهبری.

### ب) اهداف فرعی

- شناسایی و استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرماندهی در آجا؛
- شناسایی و استخراج مؤلفه‌های تأثیرگذار فرماندهی بر ارتقای قدرت نظامی؛
- تبیین راهکارهای تعمیق و ترویج مؤلفه‌های اثرگذار فرماندهی در آجا.

### پرسش‌های پژوهش

**پرسش اصلی:** مدل تبیین‌کننده فرماندهی مطلوب در آجا چگونه مدلی است؟

### پرسش‌های فرعی

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلان فرماندهی مطلوب آجا کدام‌اند؟
  - مؤلفه‌های تأثیرگذار فرماندهی بر ارتقای قدرت نظامی آجا کدام‌اند؟
- با چه راهکارهایی می‌توان مؤلفه‌های کلان فرماندهی مطلوب را که در ارتقای قدرت نظامی آجا تأثیرگذار هستند، تعمیق بخشید و در فرهنگ سازمانی آن تسری داد؟

### نگاه نظری پژوهش

#### مفهوم فرماندهی

فرماندهی یکی از ارکان اصلی و جزء لاینفک نیروهای مسلح بوده و برای موفقیت در انجام مأموریت‌ها و حصول پیروزی در نیروهای نظامی بایستی فرماندهانی لایق، مدیر و مدبر در کلیه

سطوح این نیروها وجود داشته باشد (محمدی‌فر، ۱۳۸۴). ضرورت و اهمیت فرماندهی بسیار آشکار است و با عنایت به رسالت نیروهای مسلح فرماندهی و رهبری در این ارگان مقدس به منزله روح و قلب سازمان تلقی می‌شود و هر جا ضعف یا کمبودی باشد، بر اثر سوء فرماندهی و رهبری مناسب است (خورشیدی، ۱۳۸۵). در مقابل فرماندهی کارا و اثربخش قادر است از مجرای توسعه ایمان، انضباط، آموزش و فرهنگ سازمانی، انگیزه مرئوسین خود را برانگیخته و رسیدن به مقصود را تسهیل نماید (رشیدزاده، ۱۳۸۳). واضح است که در مجموعه‌های نظامی وجود فرمانده انکارناپذیر است. نمی‌توان نقش مهم و حساس فرمانده را نادیده گرفت. با توجه به حساسیت فرماندهی در نیروهای مسلح، این امر می‌تواند آثار سازنده‌ای در جامعه در ابعاد مختلف به وجود بیاورد.

مسئله رهبری و مدیریت همواره مشکل بزرگ سیاسی، فرهنگی و تربیتی بشر در طول تاریخ بوده است، همان گونه که امروز نیز در جهان شاهد اهمیت فوق‌العاده و حساسیت و نقش تعیین‌کننده آن در حیات و رشد ملت‌ها هستیم. هیچگاه کمبود امکانات و نیروهای لازم برای حرکت تکاملی انسان‌ها در زمینه‌ها و ابعاد مختلف زندگی اجتماعی، به اندازه فقدان یا ضعف رهبری و مدیریت در بهره‌گیری از امکانات و نیروهای موجود، اثر مخرب و منفی نداشته است (همتی، درودگر، ۱۳۸۳). فرماندهی در مجموعه‌های نظامی امری بسیار خطیر است. به تعبیر مقام معظم رهبری فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیر نظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آنها را هم مانند جسم آنها هدایت می‌نماید (یوسفیان، ۱۳۹۰). اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و برندگی دارد، چه آنچه مادی است، چه آنچه انسانی است، بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد (بیانات، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲). از منظر نظامی، فرمانده شخصی است که به موجب قانون و به اتکای مسئولیت محوله از طرف سلسله‌مراتب، مدیریت و رهبری یگان یا بخشی از سازمان را بر عهده دارد و در قبال مسئولیت‌ها پاسخگو است. برابر ماده ۴ آیین‌نامه انضباطی، فرماندهی اختیاری است که یک فرد در خدمت، به

سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت محوله به کار می‌برد. از آنجا که در محیط نظامی با تربیت نظامی افراد سر و کار داریم و به نوعی هر مجموعه نظامی کار تربیتی انجام می‌دهد، لذا امر فرماندهی در این گونه محیط از حساسیت بالایی برخوردار است. علاوه بر امر تربیت نظامی که حساسیت خاص خود را دارد، یک بُعد دیگر از اهمیت کار فرماندهی در محیط‌های نظامی به بحث دفاع از مردم و امنیت کشور مربوط می‌شود که در واقع می‌توان گفت مهمترین مسئله در هر کشور، امنیت داشتن مردم آن کشور است. در قرآن، احادیث و روایات، در بیانات امام خمینی<sup>(ع)</sup> و بیانات مقام معظم رهبری بارها و بارها بر اهمیت و نقش دفاع از سرزمین اسلامی تأکید شده است. کما اینکه در کشورهای همسایه مشاهده می‌شود که به علت نداشتن نیروی های کارآمد، کنترل امنیت کشور از دست‌شان خارج شده و هر روز شاهد حوادث ناگواری در این کشورها هستیم. نهاد ارتش و به طور کلی نیروهای مسلح حافظ امنیت کشور بوده و فرماندهی در این سازمان‌ها نقشی حیاتی در پیش‌برد اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش: راهبرد نظریه داده‌بنیاد

راهبرد پژوهشی مورد استفاده در این پژوهش، «نظریه داده بنیاد» است. خردمایه استفاده از این راهبرد در این مرحله از پژوهش، به کاربری آن باز می‌گردد. راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). از آنجا که طراحی مدلی برای تبیین فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری هدف این پژوهش بود، لذا راهبرد نظریه داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. بر همین اساس از طرح نظام‌مند<sup>۲</sup> استراوس<sup>۳</sup> و کوربین<sup>۴</sup> استفاده شد. بر اساس این طرح، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله «کدگذاری باز، محوری و انتخابی»<sup>۵</sup>

1. Creswell, J. W.
2. The Systematic Design
3. Strauss, A.
4. Corbin, J.
5. Open, Axial, and Selective Coding



مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری / ۳۳

طبق آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها مشخص شد. نمونه‌ای از داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مزبور در قالب جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: کدگذاری باز و داده‌های کیفی مربوط

مقوله	مفهوم	کد
ویژگی‌های ارزشی	ایمان و تقوای الهی	بیانات معظم له (۱۳۷۰:۱۲۰)
	اخلاص	بیانات معظم له (۱۳۷۶:۱۳۳)
	توکل به خدای یگانه	بیانات معظم له (۱۳۸۱:۱۰۰)
	تلاش مومنانه	بیانات معظم له (۱۳۷۴:۹۴)
	ولایت مداری	
	فرهنگ ایثار و شهادت طلبی	بیانات معظم له (۱۳۶۸:۲۳۰)
	امانت داری در مسئولیت	بیانات معظم له (۱۳۶۸:۴۶۲)
	صفات رهبری	بیانات معظم له (۱۳۸۱:۹۹)
	شجاعت	بیانات معظم له (۱۳۷۳:۹۴)
	انگیزه	بیانات معظم له (۱۳۸۳:۲۶۶)
هوش و دانش	بیانات معظم له (۱۳۸۱:۱۳۲)	



مقوله	مفهوم	کد
ارتقاء قدرت نظامی	اعتقاد و باور دینی و ارزش گرایی	بیانات معظم له (۲۳:۱۳۸۴)
	خود باوری درونی و خودکفایی	بیانات معظم له (۱۹:۱۳۶۸)
	حرکت در راستای اهداف و مأموریت ها	بیانات معظم له (۲۰۶:۱۳۸۰)
	اهتمام به آموزش نظامی	بیانات معظم له (۱۸۹:۱۳۷۴)
	سازگاری و انطباق پذیری	بیانات معظم له (۹۵:۱۳۷۴)
	روحیه انعطاف پذیری در برابر سختی	بیانات معظم له (۳۵۰:۱۳۶۸)

بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، مرحله کدگذاری محوری تکمیل شد که طبق آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها مشخص شد. نمودار شماره ۳، مرحله کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرایند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

### گزاره‌های حکمی (قضایا) پژوهش

بر پایه مؤلفه‌های مرحله کدگذاری محوری قضایای زیر به دست می‌آیند:

**قضیه ۱.** ویژگی‌های ارزشی همچون ایمان و تقوای الهی، توکل به خدای یگانه، تلاش مؤمنانه، ولایت‌مداری، فرهنگ ایثار و شهادت‌طلبی، امانت‌داری در مسئولیت، صفات رهبری، شجاعت، انگیزه، هوش و دانش و پرهیزگاری شرایط عالی برای تقویت احساس میهن‌دوستی و روحیه دفاعی محسوب می‌شوند؛

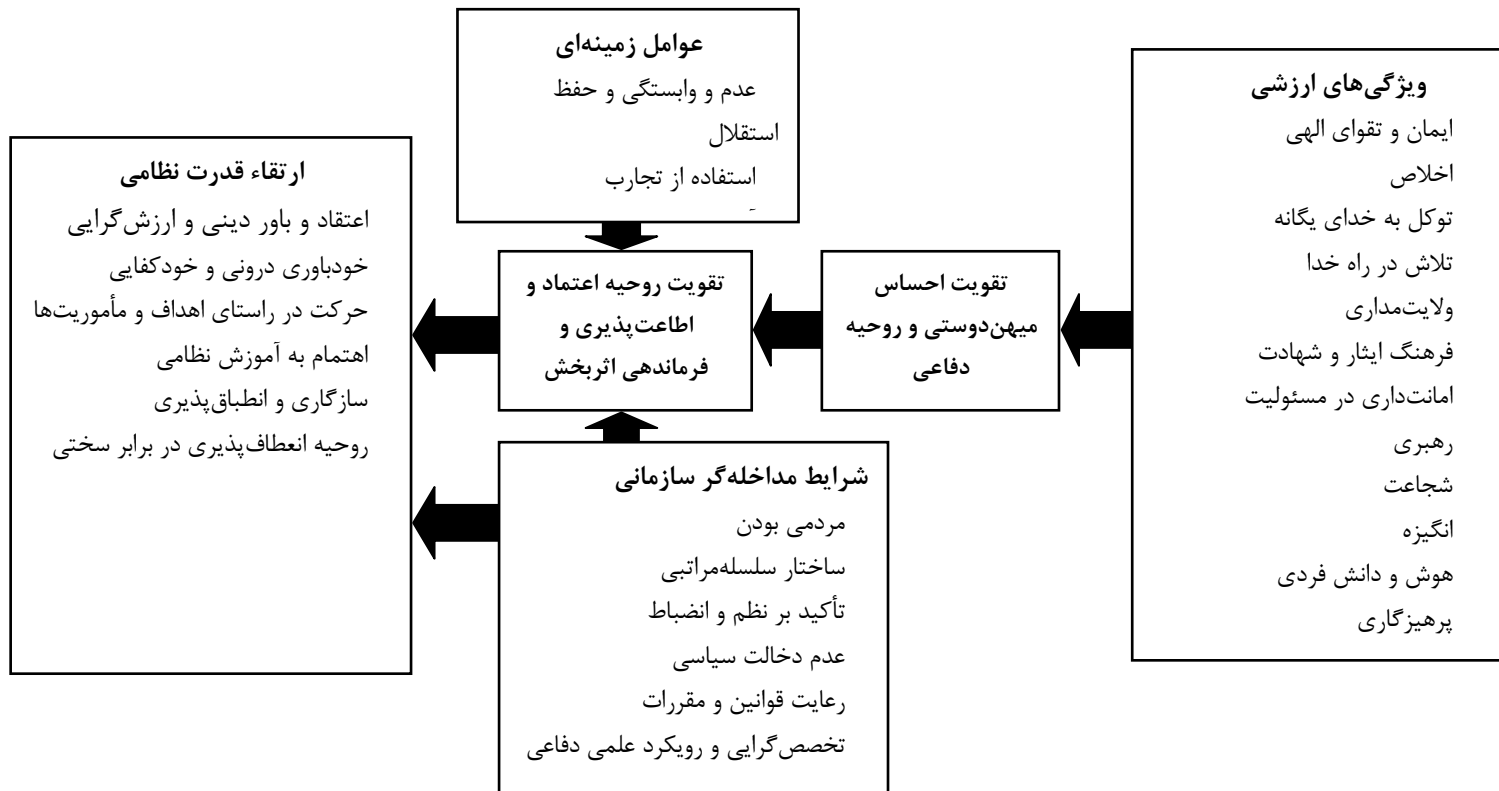
**قضیه ۲.** ارتقای روحیه اعتماد و اطاعت‌پذیری و فرماندهی اثربخش راهبردی برای تقویت

محسوب  احساس میهن  ولایت، صف  ن

نظم و انضباط، عدم دخالت در سیاست، رعایت قوانین و مقررات، تخصص‌گرایی و رویکرد علمی دفاعی بستری عام را برای تحقق راهبرد تقویت حس اعتماد، اطاعت‌پذیری و فرماندهی اثربخش پدید می‌آورند؛

**قضیه ۵.** راهبرد تقویت حس اعتماد، اطاعت‌پذیری و فرماندهی اثربخش، شرایط مداخله‌گر سازمانی (مردمی بودن، ساختار سلسله‌مراتبی، تأکید بر نظم و انضباط، رعایت قوانین و مقررات، تخصص‌گرایی و رویکرد علمی دفاعی) و شرایط مداخله‌گر زمینه‌ای (شامل تقویت آگاهی سیاسی کارکنان، عدم وابستگی و حفظ استقلال و بهره‌گیری از تجارب) پیامد ارتقای قدرت نظامی آجا با تأکید بر ارزش‌گرایی و اعتقاد و باور دینی، خودباوری و خودکفایی درونی، حرکت در راستای اهداف و مأموریت‌ها، اتکا به قابلیت‌های فردی، سازگاری و انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری در برابر سختی‌ها را در پی خواهد داشت.

نمودار ۳- مدل تبیین کننده فرماندهی مطلوب از دیدگاه مقام معظم رهبری و تأثیر آن بر ارتقای قدرت نظامی آجا (مرحله کدگذاری محوری)



### روایت نظریه فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری

ویژگی‌های ارزشی همچون ایمان و تقوای الهی، توکل به خدای یگانه، تلاش مؤمنانه، ولایت‌مداری، فرهنگ ایثار و شهادت‌طلبی، امانت‌داری در مسئولیت، صفات رهبری، شجاعت، انگیزه، هوش و دانش و پرهیزگاری در سازمان ارتش تقویت احساس میهن‌دوستی و روحیه دفاعی بین آحاد کارکنان خدمت‌گذار آن می‌شود. بر همین اساس سیاستگذاران و مدیران آجا با توجه به عوامل زمینه‌ای مورد تأکید بستر کلان و شرایط مداخله‌گر سازمانی شامل مردمی بودن، ساختار سلسله‌مراتبی، تأکید بر نظم و انضباط، عدم دخالت در سیاست، رعایت قوانین و مقررات، تخصص‌گرایی و رویکرد علمی دفاعی، مناسب‌ترین راهبرد اجرایی جهت مقابله با چالش‌های موجود فرماندهی را ایجاد حس اعتماد، اطاعت‌پذیری و فرماندهی اثربخش تشخیص دادند. پیامد توسل به این راهبرد با تأکید بر ارزش‌گرایی و اعتقاد و باور دینی، خودباوری و خودکفایی درونی، حرکت در راستای اهداف و مأموریت‌ها، اتکا به قابلیت‌های فردی، سازگاری و انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری منجر به ارتقای قدرت نظامی آجا می‌شود.

### روش برآزش روایی پژوهش

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش (کرسول و میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۲۴) اقدامات زیر انجام شد:

**الف) تطبیق به وسیله مشارکت‌کنندگان:** مشارکت‌کنندگان، مرحله کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در مرحله کدگذاری محوری اعمال شد.

**ب) بررسی همکار:** ۳ تن از استادان مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره مرحله کدگذاری محوری پرداختند.

**ج) مشارکتی بودن پژوهش:** به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

1. Miller, D. L.

## یافته‌های پژوهش

جنگ‌های آینده در عصر انقلاب اطلاعات، فرماندهان و رهبرانی می‌طلبند که بتوانند با وضوح ببینند، با دقت پیش‌بینی کنند، شتاب تحرکات را افزایش دهند و بی‌وقفه بر قدرت و سرعت عملیاتی خود بیفزایند. این فرماندهان باید بر قابلیت‌های جنگ الکترونیک مسلط بوده و همه مناطق جبهه را بر مهاجم، خطرناک ساخته و راه‌گریزی برای آنها باقی نگذارند. جنگ و دفاع، اصلی‌ترین وظیفه نیروهای مسلح است و فرماندهی، مدیریت و رهبری از ارکان اساسی و محوری جنگ و دفاع به شمار می‌آید. بر این اساس در این پژوهش، فرازهایی از اندیشه‌های

□ور ر آاھ

۷. برجسته نمودن اهمیت حفظ حدود و ثغور و عزت ملی در متون آموزشی سازمانی، سخنرانی‌ها و تبلیغات رسانه‌ای درون و برون‌سازمانی؛
۸. ادای احترام همراه با تشریفات در مراسم رسمی و ترویج فرهنگ با توجه به نمادهای ملی مثل پرچم و سرود ملی و ...؛
۹. اجرای تمرینات عملی در آموزش، مثل مشق صف‌جمع که در نهادینه کردن انضباط و اطاعت‌پذیری کارایی زیادی به همراه خواهد داشت؛
۱۰. تبیین ضرورت اطاعت‌پذیری و پذیرش هنجارها و ارزش‌های جامعه با تکیه بر مبانی اعتقادی و سیره نبوی و ائمه و فرهنگ اسلامی-ایرانی؛
۱۱. اخلاق‌محوری و تعامل توأم با ملاحظت با کارکنان به منظور ارتقای روحیه خودکنترلی و انضباط معنوی؛
۱۲. توجه به آموزش تخصصی و مهارتی و لحاظ نمودن آن به‌عنوان یک ابزار سنجش در تعرفه‌های ارزیابی کارکنان؛
۱۳. تأکید بر توجه به آیین‌نامه‌ها و استفاده از شاخص‌های رفتاری در ارزیابی‌های فردی و یگانی؛
۱۴. به‌کارگیری ظرفیت‌های فیزیکی و غیر فیزیکی در بحران‌های ناشی از سوانح طبیعی نظیر سیل و زلزله و ...؛
۱۵. برگزاری منظم یادواره شهدا و مراسم بزرگداشت جانبازان و آزادگان و خانواده آنان و نکوداشت بازنشستگان با تبیین سازوکارهای گسترش ارتباطات سازمانی و واگذاری بخشی از امور قابل برون‌سپاری به آنان؛
۱۶. توجه به امور رفاهی و فرهنگی خانواده‌های شاغل و بازنشسته با هدف ارتقای منزلت و جایگاه اجتماعی نظامیان در جامعه؛
۱۷. تقویت جامعه‌پذیری کارکنان و وظیفه با ارتقای مهارت‌های سبک زندگی از قبیل امور اجتماعی، بهداشتی و ورزشی و ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان و وظیفه با گسترش آموزش‌های فنی حرفه‌ای؛
۱۸. ترویج فرهنگ انضباط‌پذیری با اهمیت دادن به نظم و دقت در انجام امور محوله و تشویق و ترغیب کارکنان به آراستگی‌های ظاهری و معنوی؛

۱۹. برنامه‌ریزی نظام‌مند و علمی برای فرهنگ‌سازی در حوزه ترویج نگرش ترغیبی، ایجابی و خودکنترلی، در حوزه انضباط به جای نگرش تحمیلی، سلبی و سخت‌افزاری.

### فهرست منابع

- حدیث ولایت، (۱۳۶۸)، «بیانات در دیدار با فرزندان ممتاز شهدا، مسئولان امور فرهنگی بنیاد شهید»
- حدیث ولایت، (۱۳۶۸)، «بیانات در دیدار با فرماندهان یگانهای عمده نیروی زمینی و هوانیروز»
- حدیث ولایت، (۱۳۶۸)، «بیانات در مراسم اعطای جوایز به فارغ التحصیلان دانشکده فرماندهی و ستاد»
- حدیث ولایت، (۱۳۶۸)، «بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان نظامی ارتش و سپاه»

- خورشیدی، عباس (۱۳۸۵). ضرورت و اهمیت فرماندهی و رهبری. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۲، ۲۳-۴۲.
- رشیدزاده، فتح اله (۱۳۸۹). *تربیت نظامی*، چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>.
- رشیدزاده، فتح اله (۱۳۹۳). *فرماندهی و مدیریت جهادی در اندیشه فرماندهی معظم کل قوا*، چاپ اول، جلد دوم. تهران: انتشارات ستاد آجا.
- محمدی‌فر، ناصر (۱۳۸۴). فرمانده و هنر فرماندهی. *ره‌آورد مدیریت نظامی*، ۱۷ و ۱۸، ۳-۳۳.
- همتی، خیر الله و درودگر، اسدالله (۱۳۸۳). *فرماندهی و مدیریت در تیپ*. انتشارات معاونت آموزشی نزاآجا.
- یوسفیان، نعمت الله (۱۳۹۰). *درآمدی بر فقه فرماندهی*. مرکز تحقیقات اسلامی، ۳۱، ۱۰۲-۱۱۲.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39, 124-30.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.