

## احصاء ویژگی‌ها و معیارهای فرماندهی و مدیریت مبتنی بر منظومه فکری امام خامنه‌ای (مدظله العالی) (بر اساس روش تحلیل محتوا)

محمدرضا سلطانی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۳

### چکیده

مدیریت، رهبری و فرماندهی یکی از عرصه‌هایی است که فصل مشبعی از مطالب کتب و مقالات را به خود اختصاص داده است و صاحب‌نظران مدیریت هر کدام از منظرهای مختلف به این موضوع نگریسته‌اند. مقاله حاضر درصدد آن است تا معیارها و ویژگی‌های مطلوب فرماندهی و مدیریت را از منظر امام خامنه‌ای (مدظله العالی) به عنوان رهبری که با وجود مشکلات و نامالایمات توانسته است با تدبیر و شایستگی این انقلاب را به سلامت به سرمنزل مقصود برساند، شناسایی و معرفی نماید. روش حاکم بر این تحقیق، بر تحلیل محتوا استوار است؛ در این روش که از نوع روش تحقیق کیفی است، برای استخراج مفاهیم و مقوله‌ها و تعداد کاربرد آن‌ها، تحلیل متون مربوط به بیانات و مکتوبات امام خامنه‌ای، از منابع مختلف و مستند، صورت گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برمبنای اندیشه‌های امام خامنه‌ای، ویژگی‌ها و معیارهای مطلوب مدیران و فرماندهان را در دو بخش کلی می‌توان دسته‌بندی نمود: بخش عمومی (شامل ۶ بعد و ۲۸ مقوله) و بخش خاص مشتمل بر ۴ بعد اعتقادی - معرفتی (با ۹ مولفه)، اخلاقی - رفتاری (با ۱۷ مولفه) سیاسی - اجتماعی (با ۱۰ مولفه) و حوزه شغلی - حرفه ای (با ۱۸ مولفه).

**کلید واژه‌ها:** فرماندهی، مدیریت، امام خامنه‌ای، تحلیل محتوا.

## مقدمه

حضرت امام علی (ع) وجود و حضور مدیر را در جامعه، امری واجب دانسته‌اند، حتی اگر آن مدیر فاجر باشد<sup>۱</sup>. منظور حضرت در این سخن، بیان ضرورت و اهمیت وجود زمامدار و مدیر در میان اجتماع بوده است؛ زیرا زمانی فرد فاجر برای این مقام اهلیت و شایستگی می‌یابد که مدیر نیک و غیرفاجری در جامعه نباشد. بنابراین، همین که مردمی به‌عنوان اجتماع، گرد هم جمع شدند، حتی اگر تعداد آن‌ها بسیار کم باشد، نیاز به مدیر و راهنمایی دارند تا آن‌ها را به اهداف مطلوبشان برساند، پس چه بهتر که فردی مدیریت جامعه را برعهده گیرد که در تمامی زمینه‌ها، دارای علم و آگاهی بوده و در جهت رفع موانع و مشکلات افراد بکوشد. از این‌رو باید گفت اولین و مهم‌ترین رکن تشکیل حکومت و جامعه‌داری، مدیریت و اصول مدیریت اجتماعی است، زیرا «مدیریت یک پدیده اجتماعی است و همراه اجتماع حرکت می‌کند؛ به این معنا که اجتماع در آن تاثیر می‌گذارد و خود نیز متقابلاً در اجتماع تأثیر می‌نهد و منظور از فرآیند مدیریت این است که تحول اجتماعی به بار آورد و نیازمندی‌های جامعه را بر آورده سازد» (ابراهیمی، ۱۳۷۹: ۲۵).

فرماندهی، رهبری و مدیریت از موضوعات بااهمیتی است که ذهن بسیاری از صاحب‌نظران را به خود مشغول کرده است و در این زمینه تعاریف و الگوهای متفاوتی از سوی اندیشمندان علم مدیریت ارائه گردیده است؛ ولی آنچه در واقعیت تاریخ، حقیقت فرماندهی و رهبری را به درستی نمایان می‌سازد، نقش فرماندهان و رهبران در امنیت، افتخار، اقتدار و پیشرفت کشورها و ملت‌ها است. اوج اقتدار و نقش‌آفرینی ممتاز فرماندهی و مدیریت واقعی در جمهوری اسلامی را می‌توان در تفکر و سیره ولایت فقیه جستجو نمود. رویکردی که توانسته انقلاب اسلامی را تحقق بخشد و توطئه‌ها، ناامنی‌ها و بحران‌های متعدد را مدیریت نماید و برای حل مسائل راهبردی امت اسلام و حتی دیگر جوامع، راهکارهای الهام‌بخش و بن‌بست شکن ارائه نماید. بنابراین تبیین اندیشه و سیره مدیریت ولایی می‌تواند درس‌های عملی برای سطوح مختلف مسئولان و مدیران کشور و از جمله فرماندهان نیروهای مسلح دربر داشته باشد. شناسایی و احصاء اصول، ویژگی‌ها و معیارهای مطلوب فرماندهی و مدیریت در متن و محتوای دیدگاه‌های مقام معظم رهبری می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای این قشر اثرگذار جامعه باشد.

از آنجا که بیشترین و مهم‌ترین چالش سازمان‌های ما معطوف به رهبری و مدیریت آن (چه به

۱. إِنَّهُ لَا بَدَءَ لِلنَّاسِ مِنْ أَمِيرٍ بَرٍّ أَوْ فَاجِرٍ - يَعْمَلُ فِي إِثْرِهِ الْمُؤْمِنُ وَيَسْتَمْتِعُ فِيهَا الْكَافِرُ ... (سید رضی، ۱۴۱۴ق، ص ۸۲؛ نیز نک: بحوث فقهیه هامه للمکارم، صص ۴۷ و ۴۸۹؛ بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۳۵۸).

لحاظ شخصیتی و چه به لحاظ رفتاری و یا موقعیتی) است، بنابراین امروزه پرداختن به موضوع مدیریت و رهبری، آن‌هم مبتنی بر آموزه‌ها و اندیشه‌های ناب امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، می‌تواند این دغدغه را برطرف کند و عمل به رهنمودهای معظم‌له بخش اعظم خلاءها و شکاف‌هایی را که در این زمینه وجود دارد، کاهش داده یا برطرف نماید. بر این اساس در این مقاله تلاش می‌شود تا بیانات مقام معظم رهبری در خصوص مفهوم فرماندهی و مدیریت، ارکان و اجزای مدیریت، ماهیت و اهمیت فرماندهی و مدیریت و ویژگی‌های فرماندهان و مدیران در نظام اسلامی را مورد بررسی و تحلیل قرار دهد تا مبتنی بر آن یک سلسله معیارهایی را به‌عنوان ویژگی‌ها و معیارهای مطلوب فرماندهی و مدیریت به مدیران و فرماندهان ارائه نماید و درصدد پاسخ به این سوال است که مهم‌ترین ویژگی‌ها و خصائص فرماندهان و مدیران نظام اسلامی از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### مدیریت

موضوع مدیریت با تشکیل حکومت و امر ولایت پیوند معنایی دارد و امر مدیریت کشور، جزء متون اصلی دین است.<sup>۱</sup> معنای لغوی مدیریت «اداره کردن» است و مدیر یعنی اداره کننده، مدیریت را می‌توان فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع و هدایت تشکیلات انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف نمود. «مدیر» کسی است که علم و هنر به‌کارگیری هم‌افزای دیگران را برای انجام مأموریت‌ها بر اساس موازین، دارد. «مدیریت؛... به نظارت، اشراف، برنامه‌ریزی، جهت‌دهی و هدف معین کردن نیاز دارد و مسئولیتی است که قانون، موازین پاسخ‌گویی آن را مشخص نموده است و هر کس به اندازه حوزه اختیارات، باید پاسخگو باشد».<sup>۲</sup> مدیریت، یک امر اجرایی است و نه شورایی؛ «مدیریت، یک امر اجرایی است. ما در اوایل انقلاب، به طرف مدیریت شورایی می‌رفتیم؛ حتی این در جاهایی از قانون اساسی هم منعکس شده است؛ علتش هم این بود که در رژیم گذشته کشور حقیقتاً از مدیریت‌های فردی لطمه خورده بود و ما همه لطمه خورده بودیم. ما واقعاً به سمت مدیریت شورایی می‌رفتیم؛ اما در عمل معلوم شد که مدیریت شورایی اصلاً جواب نمی‌دهد و کافی نیست. مجموعه می‌تواند هم‌فکری کند، قانون بگذارد، مصوبه

۱. بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار کارگزاران نظام، به مناسبت «عید غدیر»، ۱۳۷۵/۰۲/۱۸

۲. بیانات در جلسه پرسش و پاسخ دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۲/۰۲/۲۲

بگذارد، توصیه بکند، یا یک مجری را الزام کند؛ اما نمی‌تواند مدیریت و اجرا کند. ... بنده هیچ اعتقادی به شورایی بودن مدیریت اجرایی - که اساساً مدیریت هم بیشتر ناظر به مدیریت اجرایی است - ندارم؛ تجربه‌های ما به کلی این را رد می‌کند.<sup>۱</sup> مدیریت، حوزه‌های موضوعی متعددی مانند: مدیریت جنگ و فرماندهی جنگ، مدیریت علم، مدیریت افکار عمومی، مدیریت تحقیقات، مدیریت تحول، مدیریت مصرف، مدیریت شورایی، مدیریت منابع و نیروی انسانی، مدیریت آموزش، مدیریت سیاسی و راهبردی و مدیریت فرهنگی را دربر می‌گیرد.<sup>۲</sup>

### فرماندهی

فرمان، امر و دستوری است که از طرف فرمانده در شکل معینی به منظور اجرای رفتار مشخصی صادر می‌گردد و در اصطلاح، برابر ماده ۲ آیین‌نامه انضباطی<sup>۳</sup>، فرمان عبارت است از تدابیر، دستورات و مصوبات شفاهی و کتبی مقام معظم فرماندهی کل قوا که در رابطه با نیروهای مسلح صادر می‌گردد و لازم‌الاجرا است. فرمانده، شخصی است که به موجب قانون و به اتکای مسئولیت محوله از طرف سلسله مراتب، مدیریت و رهبری یگان یا بخشی از سازمان را برعهده دارد و در قبال مسئولیت‌ها پاسخگو است.

نظام فرماندهی در نیروهای مسلح از حساسیت‌های مهمی برخوردار است و «... 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 کم‌اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد»<sup>۴</sup>. نظام فرماندهی، مجموعه ایمان، انگیزه‌ها، قوانین، آیین‌نامه‌ها، مقررات و دستور العمل‌هایی است که در بر گیرنده اصول و ضوابط رفتار نظامی، همگرایی و هم‌افزایی همه اجزای سازمان می‌باشد هر مجموعه انسانی در پیوند با نظام فرماندهی هویت می‌یابد و هیچ فرماندهی بدون برقراری روابط و مناسبات منطقی بین رهبران و پیروان، از قدرت واقعی برخوردار نخواهد بود.

۱. بیانات در جلسه پرسش و پاسخ با مدیران مسئول و سردبیران نشریات دانشجویی، ۱۳۷۷/۱۲/۰۴

۲- بیانات در جلسات مختلف به تاریخ‌های، ۱۳۷۷/۱۲/۰۴ - ۱۳۸۹/۶/۱۶ - ۱۳۷۹/۰۹/۱۹ - ۱۳۸۸/۶/۲۴

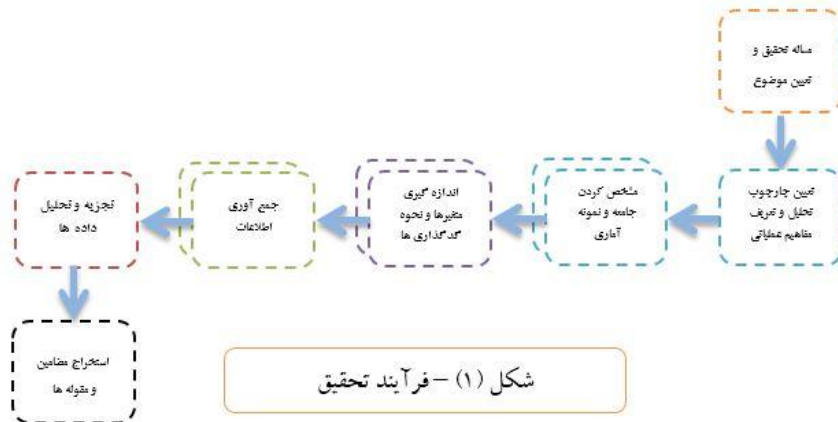
۳- آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، کد ۹/۱۶-۲، سال ۱۳۶۹

۴- بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه و اعطای آیین‌نامه انضباطی به ... ۱۳۶۹/۱۰/۲۲

## روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق از روش تحلیل محتوی کیفی با واحد تحلیل مضمون استفاده شده است. دوورژه معتقد است: «روش تحلیل محتوی عبارت‌است از قرار دادن اجزای یک متن (کلمه‌ها، جمله‌ها، پاراگراف‌ها و غیره) بر حسب واحدهای انتخاب شده در تعدادی مقوله از پیش تعیین شده» (دوورژه، ۱۳۶۶).

فرایند کلی عملیات تحلیل محتوا در نمودار زیر ترسیم شده است.



برای دستیابی به ویژگی‌ها و خصوصیات مورد انتظار فرماندهان و مدیران (مبتنی بر منویات و تدابیر مقام معظم رهبری در قالب منابع مکتوب یا سخنرانی‌ها) که متغیرها و عوامل کلیدی تحقیق را شامل می‌شود، تعداد زیادی از متون، مضامین و مفاهیم مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت تا مقوله‌های مستخرج از جامعیت و غنای لازم برخوردار باشند و کفایت نظری حاصل گردد. بدیهی است نیل به اشباع نظری داده‌ها و اطلاعات در این قبیل تحقیقات، در کنار اقتناع محقق، مبنای جامعیت و اعتبار علمی تحقیق نیز محسوب می‌شود.

از آنجا که این تحقیق متن پژوهی است، نمونه آماری تحقیق، همان جامعه آماری و منابعی است که متغیرهای تحقیق از آن‌ها احصاء و استخراج شده است، این منابع عبارتند از:

- سخنرانی‌ها و بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) با کارگزاران، مسئولان، مدیران، فرماندهان، کارکنان نیروهای مسلح و اقشار مختلف مردم
- پیام‌های مقام معظم رهبری به مناسبت‌های مختلف
- احکام روسای قوا، مسئولان، مدیران و فرماندهان
- سایت دفتر مقام معظم رهبری [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir) و [www.leader.ir](http://www.leader.ir)

- لوح فشرده حدیث ولایت (متن کامل بیانات، سخنرانی‌ها، خطبه‌ها، مصاحبه‌ها، مکتوبات، پیام‌ها و نامه‌ها).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس اشتراک لفظی یا معنوی مجموعه مفاهیم دسته‌بندی می‌شوند تا یک مضمون حاصل گردد. مفهوم مورد نظر نسبت به مضامین از کلیت و جامعیت برخوردار است. پس از مفهوم‌سازی اقدام به کشف روابط میان مفاهیم و ترسیم آن‌ها در قالب مقوله‌ها می‌شود. دسته‌بندی مفاهیم بر اساس اشتراک و وجه تشابه و نزدیکی معنایی مفاهیم یک مقوله با تعریف عملیاتی از آن مقوله تبیین می‌گردد (یاوری و همکاران، ۱۳۸۹).

جدول ۱. احصاء تعداد کاربرد مقوله‌های مدیریت و فرماندهی در بیانات امام خامنه‌ای

ردیف	مقوله اصلی	تعداد تکرار	زیر مقوله‌ها
مدیریت	۴۹۶	مدیر	۱۶۵
		مسئول	۵۱۸
		مسئولیت	۱۱۹۵
		مسئولین	۹۸۹
		مسئولان	۲۷۷۲
		نخبگان	۴۵۳
		کارگزاران	۲۱۳
فرماندهی	۳۹۷	فرمانده	۱۵۲
		فرماندهان	۲۲۴
		فرماندهی نظامی	۴

احصاء وظایف عمومی فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) صاحب‌نظران مدیریت یک سلسله وظایف عمومی برای مدیران برشمرده‌اند که غالب آن‌ها در وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، بسیج منابع و نظارت، اشتراک نظر دارند. بر این اساس در این تحقیق نیز این مقوله‌ها از منظر مقام معظم رهبری مورد بررسی قرار گرفته و نمونه‌ای از متن تاکید معظم‌له بر این وظایف و تعداد فراوانی آن‌ها در جداول زیر مشخص شده است.

جدول ۲. نمونه تحلیل محتوای وظایف عمومی فرماندهی و مدیریتی از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

متن	مضمون	مقوله	(مستندات)
مدیریت به تعبیر برخی از دوستان، به نظارت، اشراف، برنامه‌ریزی، جهت‌دهی و هدف معین کردن نیاز دارد.	نظارت؛ اشراف؛ برنامه‌ریزی؛ جهت‌دهی؛ هدف معین کردن	وظایف مدیریت	۱۳۸۳/۰۹/۲۶
باید هدف‌گذاری کنید. بر اساس هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی کنید و بر اساس برنامه‌ریزی، عمل کنید. بعد عمل خودتان را اندازه‌گیری کنید. آن هم نه اندازه‌گیری زمانی، بلکه اندازه‌گیری با شاخص؛ یعنی مشخص کنید چه کاری را انجام داده‌اید.	هدف‌گذاری؛ برنامه‌ریزی؛ شاخص‌گذاری؛ اندازه‌گیری زمانی	هدف‌گذاری	۱۳۷۹/۱۱/۲۵
آن حقیقت این است که اگر در جامعه‌ی اسلامی نماز در جایگاه شایسته‌ی خود قرار گیرد، همه‌ی تلاش‌های سازنده‌ی مادی و معنوی، راه خود را به سمت و سوی آرمان‌ها می‌گشاید و جامعه را به نقطه‌ی مطلوب آرمانی اسلام می‌رساند.	نقطه آرمانی		۱۳۹۱/۰۶/۱۵
بکوشید و برای رسیدن به کمالات و اهداف انقلاب اسلامی عظیم، فرصتها را مغتنم شمارید و معرفت و فهم دینی را در ذهن و دل خود، وسعت و عمق بخشید. با تهذیب نفس و تقویت روح مسئولیت، صحنه‌های انقلاب را خصوصاً آنچه به پاسداری از ارزشها و فرهنگ و روحیه‌ی انقلابی است، پُر کنید.	اهداف انقلابی		۱۳۶۹/۰۸/۱۳
در برنامه‌ریزی اگر جزئیات هم فرض بشود، خوب و لازم است، متتها باید با بلندنظری باشد تا بتواند شرایط را در خدمت انسان قرار دهد. طراح‌ی و اتقان و سرعت دادن به برنامه و پیروی از آن، باید ارزش بشود.	برنامه‌ریزی با بلندنظری؛ قرار دادن شرایط در خدمت انسان؛ اتقان و سرعت برنامه	برنامه‌ریزی	۱۳۷۰/۰۴/۲۳ ۱۳۶۸/۱۱/۹
هماهنگی «یعنی همه باید یک آهنگ را بنوازید؛ تکنوازی و جدا شدن، معنا ندارد.	یک آهنگی؛ هم‌نوازی؛ هم‌افزایی	هماهنگی	۱۳۸۰/۰۶/۰۵

(مستندات)	مقوله	مضمون	متن
<p>۱۳۷۹/۱۲/۰۹ ۱۳۹۲/۶/۶ ۱۳۷۰/۱۰/۱۲.</p>	<p>نظارت</p>	<p>لزوم امانت‌داری؛ جلوگیری از سوء استفاده؛ قانونگرایی؛ نظارت مستمر</p>	<p>نظارت یک کار لازم و واجب برای امانت‌داری است. «برای اینکه امانت به خرج دهند و سوء استفاده نکنند و نفس شان طغیان نکند، یک کار لازم و واجب است و باید هم باشد. ممکن است برخی قوانین ناقص و معیوب باشد، اما ضرر عمل نکردن به همین قوانین بیشتر از اجرای آنهاست. بنابراین تلاش کنید قانون گرای در همه دستگاهها، نهادینه شود. مدیر خوب کسی است که در اتناق خود، باشد و نباشد. نباشد، یعنی این‌که در دستگاه، دایم در حال گردش و دَوَزان باشد. ما هرچه در سطح رؤسا و مدیرکل‌ها و وزرا بالاتر برویم، این معنا مهمتر و حساستر می‌شود. شما دایم باید مواظب باشید و ببینید که افرادتان چه کار دارند انجام می‌دهند .</p>
<p>۱۳۷۷/۰۹/۰۲</p>	<p>تصمیم‌گیری</p>	<p>حرکت به سمت هدف؛ عبور از سختی‌ها و کمبودها</p>	<p>عزم، اراده و تصمیم‌گیری اساس حرکت در جاده طولانی به سمت هدف و عبور از سختی‌ها و کمبودها است.</p>
<p>۱۳۷۰/۰۹/۱۱ ۱۳۶۹/۱۰/۲۲</p>	<p>سازماندهی</p>	<p>اعمال اختیارات؛ تاکید بر سازماندهی در صف و ستاد</p> <p>سازماندهی مصادف با تقویت ارکان؛ سازماندهی در صف و ستاد؛ سازماندهی بر اساس دین و تقوا</p>	<p>قوام ماهیت یگان نظامی به سازماندهی و اعمال اختیارات فرماندهی است سازماندهی از ارکان اصلی تقویت بنیه دفاعی نیروهای مسلح است و تأمین سازماندهی اداری در ستادها و سازماندهی عملیاتی در صف به صورت توأمان مورد تأکید است.</p> <p>سازماندهی از ارکان اصلی تقویت بنیه دفاعی نیروهای مسلح است و تأمین سازماندهی اداری در ستادها و سازماندهی عملیاتی در صف به صورت توأمان مورد تأکید است. سازماندهی اساس استفاده و کاربری نیروی انسانی است. بنای سازماندهی بر اساس دین و اخلاق باشد.</p>



جدول ۳. احصاء تعداد کاربرد مقوله‌ها و زیرمقوله‌های وظایف مدیریت و فرماندهی در بیانات امام خامنه‌ای

ردیف	مقوله اصلی	تعداد تکرار	زیرمقوله‌ها	تعداد تکرار
۱	تصمیم / تصمیم‌گیری	۵۰۷	مسئولیت‌پذیری / بار مسئولیت	۲۸
			پاسخگویی	۶۸
			تحلیل درست	۱۱
			مشورت	۶۳
			اقدام به‌موقع و عمل به‌هنگام	۵
۲	سازماندهی	۲۲۴	انتصاب	۳۳۷
			رعایت ضوابط	۵
			نظم و انضباط	۳۲
			رعایت قانون	۱۱
۳	هدفگذاری	۶	چشم‌انداز	۱۲۴
			نگاه به آینده	۱۰
			آرمان‌ها	۱۹۸
			افق آینده	۱۳
			اهداف متعالی / اهداف اسلامی و انقلابی	۱۰۵
			تدبیر و دور اندیشی	۲۶۳
			تحقق اهداف	۱۷
			برآورد	۲۶
			منابع انسانی	۳۴
			منابع مادی	۱۵
۴	برنامه ریزی	۵۳۹	تامین منابع	۲
			بودجه	۶۶
			هم‌افزایی	۱۹
			هم‌نوایی	۲
۵	هماهنگی	۱۵۹	همگامی	۱۸
			کنترل	۶۳
			پیگیری	۱۹۲
۶	نظارت	۲۱۷	بازرسی	۳۶
			خبرگیری	۶

**احصاء ویژگی‌ها و معیارهای بعد اعتقادی - معرفی فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای**

فرماندهان و مدیران علاوه بر وظایف مدیریتی و قابلیت‌ها، توانمندی‌های عمومی، لازم است به یک سلسله از خصائص نیکو و پسندیده نیز آراسته باشند تا به‌عنوان مدیران تراز انقلاب اسلامی، ملقب شوند و این ویژگی‌ها و معیارها آن‌ها را از همسانان و همترازان خود در سازمان‌های سایر کشورها، متمایز کند. بنابر این مجموعه بیانات مقام معظم رهبری در ۲۷ سال گذشته، با این رویکرد و از این منظر نیز تحلیل مضمونی شده و مفاهیم و مقوله‌های مربوط به ویژگی‌های مدیران نظام اسلامی در چهار بعد اعتقادی - معرفتی، اخلاقی - رفتاری، سیاسی - اجتماعی و حرفه‌ای - شغلی، استخراج شده است. نمونه‌ای از تحلیل مضمون، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی ویژگی‌های بعد اعتقادی - معرفتی در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. نمونه تحلیل محتوای برخی از ویژگی‌ها و معیارهای بعد اعتقادی - معرفتی فرماندهان و مدیران

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
۱۳۷۰/۰۲/۲۱	تسلیم خدا بودن	تسلیم اراده خداوند متعال بودن توکل به خدا	برادران! باید با خدا باشیم، تا خدای متعال به ما کمک کند. «من کان لله کان الله له»؛ اگر برای خدا بودیم و نیت کردیم و تصمیم گرفتیم و حرکت نمودیم، خدای متعال اراده‌اش را در جهت پیشرفت ما قرار خواهد داد و آن وقت همه قوانین عالم با ما همراه خواهد شد ... باید بزرگمان، کوچکمان، معمممان، نظامیمان، افراد عادی جامعه مان، به ویژه مسئولانمان، واقعاً تسلیم خدا باشند و در تصمیماتشان، برای شهوات و خواست‌ها و اغراض شخصی خودشان، شأنی نگذارند.
۱۳۷۸/۰۳/۰۳	ایمان به خدا و تعبد	نیروی قوی در سایه ایمان فرماندهی قاطع در سایه ایمان	قوت فرماندهی و دانش نظامی و تسلط بر امر نظامیگری از ... نیروی ایمان بود که توانست ارتش و سپاه و بقیه عناصری را که در جنگ شرکت داشتند ... به نقطه ای برساند که بتوانند یک نیروی عظیم نظامی را با یک فرماندهی

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
			قوی و قاطع به وجود آورند.
مردادماه ۱۳۸۲	ارتباط با اهل بیت	ارتباط با ائمه به عنوان پشتوانه ارتباط با ائمه شکل دهنده هویت	قدر این ارتباط و اتصال قلبی و پیوند معنوی را باید بدانیم. پشتوانه‌ی ایمان ماست. گوهر ارزنده‌ای است که تشکیل دهنده‌ی هویت انسانی و اسلامی ماست. محبت را روز به روز بین خودمان و خانواده‌ی معصوم و مطهر اهل البیت (علیهم السلام) بیغمبر و به خصوص فاطمه زهرا (س) بیشتر کنیم و همچنین خودمان را با اطاعت خدا به آنها نزدیک نماییم.
۱۳۷۰/۶/۲۷	الگو گیری از شهیدان	خواندن وصیتنامه های شهدا درس آموزی از منش و سیره شدا	این وصیت‌نامه‌هایی که امام می‌فرمودند بخوانید، من به این توصیه‌ی ایشان خیلی عمل کرده‌ام. هرچه از وصیت‌نامه‌های همین بچه‌ها به دستم رسیده یک فتوکپی، یک جزوه غالباً من این‌ها را خوانده‌ام؛ چیزهای عجیبی است. ماها واقعاً از این وصیت‌نامه‌ها درس می‌گیریم. اینجا معلوم می‌شود که درس و علم و علم الهی، بیش از آنچه که به ظواهر و قالبهای رسمی وابسته باشد، به حکمت معنوی که ناشی از نورانیت الهی است وابسته است. آن جوان خطش هم بزور خوانده می‌شود، اما هر کلمه‌اش برای من و امثال من، یک درس و یک راه گشاست و من خودم خیلی استفاده کرده‌ام.
۱۳۷۷/۱۲/۱۸	معنویت	اولی بودن فرماندهان به امر معنوی الگو بودن فرماندهان در معنویت	شما می‌توانید این معنویت را مثل آبشاری در پادگان و در مجموعه خودتان بریزید. از شما باید سر ریز شود... باید از قله بجوشد و پایین بیاید... شما باید معنویت را بجوشید تا از شما سرریز و لبریز شود و به دیگران بریزد و دیگران

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
۱۳۶۹ / ۶ / ۲۹	ایمان و تعبد	اعتقاد به غیب تقوا عمل به تکلیف شرعی	فیض ببرند. اگر این کار را کردید، سپاه ساخته و کامل خواهد شد.  شما که اعضای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی هستید، شما که فرماندهان و مسئولان و مؤثرترین در این نظام هستید، باید توجه کنید، آن چیزی که شما را از یک ارتش مجهز مدرن مجرب از همه جهت کامل، لیکن بی‌ایمان ممتاز می‌کند، ایمان و تعبد است؛ یعنی اعتقاد به غیب و تأثیر فعل و انفعالات غیبی، که در اختیار من و شما نیست و راه رسیدن به آن و کلید رمزش، عبارت از تقواست؛ یعنی عمل کردن به تکلیف شرعی. این، تنها وسیله‌ای است که می‌تواند شما را از سایر نیروهای انقلابی و نظامی عالم ممتاز کند؛ و آلا نیروی نظامی مجرب کارکنتهی زرننگ باهوش درس‌خوانده‌ی شجاع و حتی فداکار، در دنیا کم نداریم.
۱۳۷۶/۹ / ۱۳	ارتباط با خدا	توسل توام با معرفت توجه توام با معرفت ناامیدی دشمن	وقتی که با خدا راز و نیازی کنید، از جمله چیزهایی که می‌خواهید علاج همین مشکلات درونی و انسانی است. آن جامعه‌ای که حداقل مجموعه بزرگی از آن با این خصوصیات پرورش پیدا کنند، همان جامعه‌ای است که هیچ ترفندی در آن کارگر نخواهد بود. اگر در این جامعه، توجه و توسل همراه با معرفت باب شود، آن وقت این جامعه، جامعه‌ای است که هر دشمن مستکبری باید حقیقتاً از آن بیمناک باشد؛ باید نسبت به جذب و هضم آن ناامید باشد.

متن / مضمون	مفهوم	مقوله	کد (مستندات)
انجام کار براساس احساس تکلیف و تعمیق روحیه دینی و انقلابی موجب شده است که ارتش جمهوری اسلامی ایران به یک ارتش متعهد و پایبند به اعتقادات و ارزشها تبدیل شود.	احساس تکلیف تعمیق روحیه دینی تعمیق روحیه انقلابی	پایبندی به ارزش ها	۱۳۹۲/۱ / ۲۸

جدول ۵. احصاء مقوله‌های بعد اعتقادی - معرفی فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

تعداد تکرار	مقوله‌ها
۱۴۰	دینداری و ایمان به خدا
۱۸۳	توجه به ارزش‌های اسلامی
۲۷	تاکید بر ارزش‌های انقلابی
۳۱	تاکید بر اصول‌گرایی
۷۶۱	معنویت / معنویت‌گرایی
۵۳	اقدام به امر به معروف و نهی از منکر
۵۹	آشنایی و انس با قرآن
۱۲۷	الگو بودن ائمه (علیهم‌السلام)
۴۹	اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه (ولایت محوری)

احصاء ویژگی‌ها و معیارهای بعد اخلاقی - رفتاری فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای مطالعه، بررسی و کنکاش در منابع تحقیق به منظور احصاء ویژگی‌های بعد اخلاقی - رفتاری مدیران و فرماندهان از منظر مقام معظم رهبری، فهرستی از معیارها و ویژگی‌ها را به دست می‌دهد که از جمله آن‌ها می‌توان به نظم و انضباط فردی، برخورداری از بصیرت و عمل انقلابی، انقلابی و جهادی بودن، عفت و پاکدامنی، خودسازی، ایثار و فداکاری، اخلاص و... اشاره کرد. نمونه‌ای از تحلیل مضمون، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی ویژگی‌های بعد اخلاقی - رفتاری در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۶. نمونه تحلیل محتوای برخی از ویژگی‌ها و معیارهای بعد اخلاقی - رفتاری فرماندهان و مدیریت

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
۱۳۷۴/۰۸/۰۹	توسعه فرهنگ بسیجی	فرهنگ بسیجی فرهنگ معنویت اسیر خواستهای حقیر نشدن	فرهنگ بسیجی، فرهنگ معنویت و شجاعت و غیرت و استقلال و آزادگی و اسیر خواستهای حقیر، نشدن است.
حدیث ولایت ج ۷، ص ۲۴۹ ۱۳۷۶/۰۳/۱۳	ساده زیستی	پرهیز از رفاه زدگی دنیا طلبی الگو بودن مسئولان	مسئولان دولت در جمهوری اسلامی از این جهت که در یک نظام الهی دارای شغل هستند، باید در ساده زیستی نمونه و نماد باشند و از رفاه زدگی، که باعث ناامید شدن مردم از ایشان می‌شود، دوری گزینند. سپاه مجموعه عزیز الوجودی است، لذا است که من نگرانم، نگرانی من هم از چیزی که شناخته نشده باشد، نیست. از همان چیزی من نگرانم که از آن بر خودم هم نگرانم، از آن بر مجموعه انقلاب یعنی کشور ایران هم نگرانم، من نگران از دنیا طلبی هستم خودم هم پناه می‌برم به خدا، برای شما هم پناه می‌برم به خدا
۱۳۶۹/۱۰/۲۲ ۱۳۸۱/۰۹/۰۱	نظم و انضباط	فرماندهی خوب و حساس فرماندهی پیگیر انعطاف در فرماندهی نظم	اصل انضباط، فرماندهی خوب و آگاه و سرپا و حساس و پیگیر جزئیات امور و البته در موارد خودش دارای انعطاف، اما بدون غفلت است. برخورداری از نظم در عمل و رفتار عامل هماهنگی با دنیای پیرامونی است.
دیدار فرماندهان و جمعی از پرسنل نیروی انتظامی ۱۳۷۴/۰۴/۲۱	تقوا و پرهیزکاری	اهتمام به پارسایی اهتمام به عزت نفس عزیز بودن در چشم مردم	پارسایی و پاکدامنی و عزت نفس، باید در همه بخشهای نیروی انتظامی مشاهده شود، زیرا به این ترتیب پرسنل این نیرو، در چشم مردم، عزیز خواهند شد و از عزتی که شایسته آن هستند برخوردار می‌شوند
۱۳۸۰/۰۱/۲۸	رفتار علوی	کار خستگی ناپذیر تلاش مخلصانه سعی در تعالی هر چه بیشتر علمی و عملی.	جوان های ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌توانند امیر المؤمنین (ع) را به عنوان الگوی رفتاری یک انسان فداکار و با اخلاص نگاه کنند و رفتار علوی را در رفتار خود منعکس

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
		پاکی شفافیت صداقت	نماینده: کار خستگی ناپذیر، تلاش مخلصانه و سعی در تعالی هر چه بیشتر علمی و عملی. مسئولان سطوح بالای سازمان ارتش هم به عنوان سرداران شجاع و پاکدامن می‌توانند رفتار علوی را الگوی خودشان قرار دهند. وجود امیر المؤمنین (ع) به عنوان یک رئیس، یک فرمانده و یک مسئول، مظهر پاکی و شفافیت و صداقت بود.
۱۳۷۴/۰۴/۲۱	مدافع ارزش‌های اسلام و انقلاب بودن	تقوا معنویت دوری از فساد دشمنی با کجروی	مجموعه نیروی انتظامی، مدافع ارزش‌های اسلامی و انقلابی است و همین ارزش‌ها نیز در درون این نیرو باید به‌عنوان معیار و میزان حاکم باشد. بزرگترین وظیفه نیروی انتظامی، حفظ ارزش‌هاست و این نیرو باید با اقتدار، عزت و رحمت خود، فضایی را ایجاد کند که آحاد جامعه، تقوا، پرهیزگاری، معنویت، دوری از فساد و دشمنی با هرگونه کجروی و انحراف را در آن مشاهده کنند.
۱۳۹۲/۰۶/۰۶	مبارزه با فساد	جلوگیری از انحراف مراقبت از مجموعه تحت امر	منصب حکومتی جایگاه و سوسه انگیز قدرت و منابع مادی است، مانند یک چشم بصیر و یک نورافکن قوی و دائم، مراقب باشید دستگاه تحت مدیریت شما از سوسه فساد، دور و در امان بماند.
۱۳۹۲/۰۶/۰۶	مدیریت جهادی	همت عالی و مجاهدانه قدرت برنامه‌ریزی تکیه بر درایت	با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احياناً خواب آلوده و بی حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد، و هم مجاهدانه باشد.

در بیان تعداد تکرار مقوله‌های بعد اخلاقی - رفتاری فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌توان گفت که مقوله نظم و انضباط فردی (۳۲) مرتبه تکرار، مقوله بصیرت و عمل انقلابی (۳۱۸) مرتبه تکرار، مقوله دشمن‌شناسی (۱۹) مرتبه تکرار، مقوله انقلابی و جهادی (۱۰۶) مرتبه تکرار، مقوله عفت و پاکدامنی (۱۰۶) مرتبه تکرار، مقوله تقوا و پرهیزکاری (۵۸۹) مرتبه تکرار، مقوله خودسازی (۹۷) مرتبه تکرار، مقوله حسن خلق و اخلاق اسلامی (۴۹) مرتبه تکرار، مقوله اجتناب از شهوات و هوای نفس (۲۲۶) مرتبه تکرار، مقوله زهد/ ساده‌زیستی و پرهیز از تجملات و اشرافی‌گری (۱۸۹) مرتبه تکرار، مقوله اعتماد به نفس (۱۷۱) مرتبه تکرار، مقوله صبر/حلم (۶۵۰) مرتبه تکرار، مقوله ایثار/فداکاری (۶۱۰) مرتبه تکرار، مقوله صدق/صفا (۵۷۹) مرتبه تکرار، مقوله اخلاص (۴۷۰) مرتبه تکرار، مقوله توکل (۳۴۴) مرتبه تکرار و مقوله استقامت (۲۹۸) مرتبه تکرار شده‌اند.

**احصاء ویژگی‌ها و معیارهای بعد سیاسی - اجتماعی فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای**  
بررسی منابع تحقیق در جهت شناسایی و کشف معیارها و شاخص‌های بعد سیاسی - اجتماعی مدیران و فرماندهان از منظر مقام معظم رهبری، فهرستی از معیارها و شاخص‌ها را به دست می‌دهد که از جمله آن‌ها می‌توان به مردمی بودن، اهتمام به اصلاح امور، پرهیز از جناح‌بندی و باندا بازی سیاسی، برقراری عدالت اجتماعی، مبارزه با ... اشاره کرد. نمونه‌ای از تحلیل مضمون، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی ویژگی‌های بعد سیاسی - اجتماعی در جدول شماره ۷ آمده است.

جدول ۷. نمونه تحلیل محتوای برخی از ویژگی‌ها و معیارهای بعد سیاسی - اجتماعی فرماندهان و مدیران

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
روزنامه‌ی جمهوری اسلامی، ۲۷ اسفند ۷۹.	کسب قدرت مبتنی بر اخلاق	کسب قدرت بصورت مشروع حفظ قدرت بصورت مشروع	روش‌هایی که برای کسب قدرت و حفظ آن به کار گرفته می‌شود، باید روش‌های اخلاقی باشد. در اسلام کسب قدرت به هر قیمتی وجود ندارد و روش‌ها خیلی مهم‌اند.
۱۳۸۰/۰۱/۲۸	همدلی و صمیمیت	احترام به دیگران ارزش گذاشتن به دیگران	سازمان ارتش و سپاه و نیروی انتظامی، هر کدام در وظایف مقرر و تعریف شده خودشان، هم خوب کار کنند و خود را از لحاظ کیفیت بالا ببرند و هم دیگران را به رسمیت بشناسند و برای آنها احترام و ارزش قائل شوند و با آن‌ها همدل باشند.
۱۳۶۹/۰۴/۲۰	مردمی بودن	متکی به مردم،	در جامعه اسلامی، دستگاه مدیریت و حاکمیت جامعه، همه



کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
		جزء مردم، همراه با مردم و متصل به مردم بودن	و همه، متکی به مردم، جزء مردم، همراه با مردم، متصل به مردم - به تمام معنای اتصال - هستند و جدا نیستند.
بیانات مقام معظم رهبری در روز عید نوروز در مشهد مقدس رضوی، ۱۳۸۸.	امنیت اجتماعی	دوری از مجادلات سیاسی پرهیز از دلسرد کردن مردم	دولت باید همواره تلاش نماید فضای کشور را منطقی و معقول و به دور از مجادلات و کشمکش‌های سیاسی قرار دهد؛ چه آنکه شیوع مجادلات و کشمکش‌ها باعث واگرایی و دلسرد شدن مردم خواهد شد.
۱۳۷۹/۷/۱۴ ۱۳۸۰/۹/۱۶	مبارزه با فساد	مبارزه با فقر مبارزه با فساد مبارزه با تبعیض	آنچه امروز برای این ملت اهمیت دارد، این است که مسئولان کشور با همه‌ی قدرت و توان، شاخصهای اصلی را برای اصلاح امور کشور در نظر بگیرند؛ همان سه شاخص عمده‌ای که گفته شد: مبارزه‌ی با فقر، مبارزه‌ی با فساد، مبارزه‌ی با تبعیض. مبارزه با فساد، یکی از پایه‌های اصلی حکومت و نظام اسلامی است. این روش امیر المؤمنین است. امیر المؤمنین از مردم ملاحظه نکرد؛ حتی از کسانی که از او توقع داشتند، ملاحظه نکرد. آنجایی که دید فساد وجود دارد، با آن مبارزه کرد.
۱۳۹۲/۶/۶ ۱۳۷۰/۱/۱	خدمت به خلق	برخورداری از روحیه برادری کمک به مستمندان	دیدگاه‌ها و سلايق متفاوت سیاسی - اقتصادی و اجتماعی حاشیه است و خدمت به مردم متن، اجازه ندهید حاشیه‌ها بر متن اثر بگذارد. امیدوارم که ملت ایران با کسب تجربه از گذشته‌ها، برادری و همکاری و همدلی در میان یکدیگر را قدر بدانند و آن را هرچه بیشتر کنند. مردم باهم مهربان باشند و به کمک یکدیگر بشتابند؛ بخصوص در این ایام به کمک مستمندان بشتابند.
۱۳۸۲/۰۵/۱۵	خدمتگزاری	خدمتگزاری و روحیه خدمت به دیگران امانت‌داری هدایت بیداری و پایداری	فرماندهی، عالی‌ترین مرتبه افسری است که فلسفه وجودی خود را خدمتگزاری و روحیه خدمت به دیگران، امانت‌داری، هدایت، بیداری و پایداری تا سرحد شهادت می‌داند.

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
۱۳۶۹/۶/۲۹	پرهیز از باندا بازی	پرهیز از گروه‌گرایی پرهیز از جناح‌بندی	الآن در جامعه‌ی ما، جناح‌بندی و گروه‌گرایی و باندا بازی، نه در سطوح مردم که خوشبختانه در سطوح مردم، یا نیست و یا خیلی ضعیف است بلکه در سطوح مسئولان و متشخصان وجود دارد. خلاصه‌ی فرمایش امام این بود که شما در این باندا هم نباید باشید.
۶۸/۱۲/۲۲	توسعه عدالت	رفع تبعیض کمک به مردم محروم	ما باید امروز جامعه را جامعه‌ی عدالت بکنیم. در بنای یک جامعه، عدالت از همه چیز مهم‌تر است. عدالت، به معنای عدم تبعیض در حقوق و حدود و احکام است. عدالت، یعنی کمک به مردم محروم و ضعیف.
۶۶/۶/۳۱	استحکام بنیان خانواده	صفا و صمیمیت و عاطفه در خانواده وجود معنویت در خانواده	ما باید در کشورهای خود با فساد مبارزه‌ای جدی آغاز کنیم؛ باید بنیان خانواده را محکم و نخستین و اصلی‌ترین پرورشگاه آدمی را کانون محبت، صفا، عاطفه و معنویت سازیم.

در بیان تعداد تکرار مقوله‌های بعد سیاسی - اجتماعی فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌توان گفت که مقوله مردمی بودن (۴۳) مرتبه تکرار، مقوله اهتمام به اصلاح امور (۲۰) مرتبه تکرار، مقوله پرهیز از جناح‌بندی و باندا بازی سیاسی (۱۷) مرتبه تکرار، مقوله رعایت بیت‌المال / اجتناب از اسراف (۱۰۷) مرتبه تکرار، مقوله عدالت اجتماعی (۱۷۹) مرتبه تکرار، مقوله فسادستیزی / مبارزه با فساد و تبعیض (۲۶۷) مرتبه تکرار، مقوله مبارزه با فقر (۱۲) مرتبه تکرار، مقوله کمک به مستمندان (۱۷) مرتبه تکرار، مقوله کمک به محرومان / رفع محرومیت (۳۰) مرتبه تکرار و مقوله تحکیم بنیان خانواده (۳۸۲) مرتبه تکرار شده است.

**احصاء ویژگی‌ها و معیارهای بعد شغلی - حرفه‌ای فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای**  
مطالعه، بررسی و کنکاش در منابع تحقیق به منظور احصاء ویژگی‌های بعد شغلی - حرفه‌ای مدیران و فرماندهان از منظر مقام معظم رهبری، فهرستی از معیارها و ویژگی‌ها را به دست می‌دهد که از جمله آن‌ها می‌توان به توجه به آموزش و تعلیم و تربیت، توجه به منابع / سرمایه انسانی، برنامه‌ریزی و تدبیر، اهتمام به تحقیق و تولید علم، توجه به کارآیی و کارآمدی، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، شایسته‌سالاری و... اشاره کرد. نمونه‌ای از تحلیل مضمون، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی

ویژگی‌های بعد شغلی - حرفه‌ای در جدول شماره ۸ آمده است.

جدول ۸ نمونه تحلیل محتوای برخی از ویژگی‌ها و معیارهای بعد شغلی-حرفه‌ای فرماندهان و مدیران

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
۱۳۶۹/۱۰/۲۲	اشراف	اطلاع از حیطه ماموریتی عدم غفلت از زیرمجموعه	در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی، فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریتش، همیشه بااطلاع باشد. فرمانده غافل، فرمانده‌ای که نمی‌داند در بخش‌های مختلف فرماندهی و حوزه مأموریتی او چه می‌گذرد، بی‌شک فرمانده ناموفقی خواهد بود.
۱۳۷۹/۱۱/۱۹	مسئولیت پذیری	احساس مسئولیت و تعهد	همه نیروهای مسلح و در سراسر کشور و در دستگاه‌های مختلف، با یک احساس پاک مسئولیت و تعهد به میدان می‌آیند.
۱۳۸۲/۰۲/۲۲	استعدادیابی	جنگ محمل شکوفایی استعدادهای شناسایی افراد لایق در خلال ماموریت‌های بزرگ و دشوار	جنگ، کار پیچیده‌ای است. مدیریت جنگ و فرماندهی جنگ، کار بسیار سنگین و پیچیده‌ای است. این کار را جوان‌های نارس ما در بسیاری از بخش‌ها انجام می‌دادند. این تدبیر، این حکمت، چیز بسیار شگفت‌آوری است؛ مظهر شکوفایی استعدادهای و ظرفیت‌ها است.
۱۳۶۹/۰۴/۲۰ ۱۳۶۸/۱۱/۱۵	شایستگی	اهلیت صلاحیت استحقاق	ضعف مسلمانان و جوامع اسلامی، اغلب از ضعف مدیران جوامع و زمامداران آنها ناشی شده است. البته هر دو روی هم اثر می‌گذارند. مدیریت‌های ناتوان و ناهل، نظام اخلاقی و سیاسی را در جامعه سست می‌کنند و انسان‌ها را به ضعف می‌کشانند؛ آن وقت در چنین جامعه‌ای به طور طبیعی باز زمامداران از انسان‌های ناهل‌تر و ضعیف‌تر رنج می‌برند و مبتلای به آنها می‌شوند. در نظام جمهوری اسلامی، فرماندهی نیروهای مسلح چیزی نیست که کسی با قهر و غلبه به دست آورده باشد تا دیگری بگوید این غاصب است، بلکه چیزی است که با استحقاق از طرف مردم به مقامی داده شده و امانتی در اختیار اوست.
۱۳۸۱/۰۷/۰۸	رهبری	جوهر فرماندهی	نکته دیگر این است که فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
		رهبری است هدایت جسم و جان زیرمجموعه	غیرنظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره. در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. 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.
۱۳۸۳/۰۷/۲۲	آموزش و توسعه	برخورداری از دانش روز استفاده از تجربیات دفاع مقدس	با دانش و فن و تجربه و پیشرفت‌هایی که ذهن بشر در همه اقطار عالم به آن دست یافته است، خود را آشنا و مجهز کنید و به دیگران نیز بیاموزید؛ ذهن‌هایتان را پیچیده کنید و از تجربه‌های دوران دفاع مقدس حداکثر استفاده را بکنید.
۱۳۷۸/۰۹/۰۱ ۱۳۸۰/۰۵/۱۱	انتقادپذیری	انتقاد صحیح عدم تخریب	انتقاد صحیح و دلسوزانه ضروری ندارد؛ اما این انتقاد بایستی به تخریب نیجامد. انتقاد در واقع هدیه کردن عیوب آنها به خود آنهاست. ممکن است گاهی انتقاد درست باشد، ممکن هم هست نادرست باشد؛ اما انتقاد کردن غیر از تخریب کردن است.
۱۳۸۹/۰۱/۲۲ ۱۳۷۴/۰۷/۲۲	خطر پذیری	پیدا کردن راه‌های میانبر بن‌بست‌شکنی	جهاد یعنی تلاش بی وقفه همراه با خطرپذیری — در حد معقول البته — و پیشرفت و امید به آینده. راه‌های میان‌بُر را پیدا کنید؛ بن‌بست‌ها را بشکافید و جلو بروید.
۱۳۸۰/۰۴/۱۰	کارآمدی	دلسوزی عهد ابتکار	ما با مدیریت دلسوز و کارآمد، با احساس تعهد و به کار گرفتن ابتکارها و استعداد‌های انسانی، می‌توانیم همه بن‌بست‌ها را باز کنیم. ما در این زمینه چیزی کم نداریم.
۱۳۸۱/۰۷/۰۳ ۱۳۸۲/۰۸/۰۸	تولید علم	عدم تبعیت محض از دیگران عدم اکتفا به ترجمه	ما نباید به ترجمه و فراگیری اندوخته‌های دیگران اکتفا کنیم. نه این‌که فرا نگیریم؛ هیچ کس نمی‌گوید از دیگران فرا نگیریم؛ چرا، باید فرا گرفت؛ لیکن علم را باید تولید کرد. نباید به فراگیری قانع باشیم؛ باید هدف تحقیق و آموزش ما تولید علم باشد؛ یعنی رسیدن به آن‌جایی که نوآوری‌های علمی در فضای موجود بشری، از آن‌جا شروع می‌شود.
۱۳۸۱/۰۴/۲۶	توجه به سرمایه	تربیت نیروی انسانی کارآمد،	هیچ کشوری بدون برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، عالم، عاقل و متعهد، قادر نیست به پیشرفت نائل شود؛ ولو

کد (مستندات)	مقوله	مفهوم	متن / مضمون
	انسانی	عافل، متعهد و عالم	منابع زیرزمینی و ثروت‌های گوناگون داشته باشد.
۱۳۷۷/۱۱/۱۳	نوآوری	فراگیر بودن نوآوری پیشرفت در امور رو به تکامل	من معتقدم نوآوری باید در همه زمینه‌ها انجام گیرد. معنای نوآوری این نیست که ما اصول پذیرفته شده منطقی و عقلانی خودمان را زیر سؤال ببریم. معنای نوآوری، پیشرفت و تکامل در اموری است که رو به تکامل هستند.

در بیان تعداد تکرار مقوله‌های بعد حرفه‌ای - شغلی فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌توان گفت که مقوله آموزش و تعلیم و تربیت (۶۹) مرتبه تکرار، مقوله رشد / توسعه / پیشرفت (۳۶) مرتبه تکرار، مقوله توجه به منابع / سرمایه انسانی (۳۵) مرتبه تکرار، مقوله تحقیق / تولید علم / تولید فکر / نهضت نرم‌افزاری (۵۶) مرتبه تکرار، مقوله توجه به کارآیی و کارآمدی (۱۳۰) مرتبه تکرار، مقوله مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی (۸۹) مرتبه تکرار، مقوله شایسته‌سالاری (لیاقت و شایستگی) (۸۷) مرتبه تکرار، مقوله خردگرایی و تدبیر و حکمت در تصمیم‌گیری و عمل (۴۸۹) مرتبه تکرار، مقوله قانون‌گرایی / قانونمندی (۲۲) مرتبه تکرار، مقوله نظارت و کنترل بر عملکرد (۲۱۷) مرتبه تکرار، مقوله تخصص و کاردانی (۵۲) مرتبه تکرار، مقوله سخت‌کوشی و خستگی‌ناپذیری (۲۷) مرتبه تکرار، مقوله شجاعت و خط‌پذیری (۴۵۴) مرتبه تکرار، مقوله خلاقیت، نوآوری و ابتکار (۶۳۵) مرتبه تکرار، مقوله استفاده از فکر دیگران (مشورت) (۶۳) مرتبه تکرار، مقوله رعایت سلسله‌مراتب و فرمانبری / تبعیت (۹۹) مرتبه تکرار، مقوله نظم و انضباط (۳۲) مرتبه تکرار و مقوله حوصله و انتقادپذیری (۲۹) مرتبه تکرار شده‌اند.

### معرفی الگوی تحقیق

بررسی ادبیات تحقیق و مبانی نظری چارچوبی در اختیار محقق قرار می‌دهد تا موضوع تحقیق را بر آن اساس دنبال نماید. در تحقیق حاضر مجموعه سخنان، مکتوبات، فرامین، احکام و نامه‌های امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) با استفاده از منابع ذکر شده مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در این تحقیق، تلاش شد تا مجموعه فرمایشات معظم‌له که در جمع فرماندهان، مدیران و کارکنان نیروهای مسلح و نیز کارگزاران نظام و همین‌طور مدیران دستگاه‌های مختلف کشور ایراد شده است، مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد تا مبتنی بر آن مطالبات و انتظارات ایشان احصاء گردد و بر

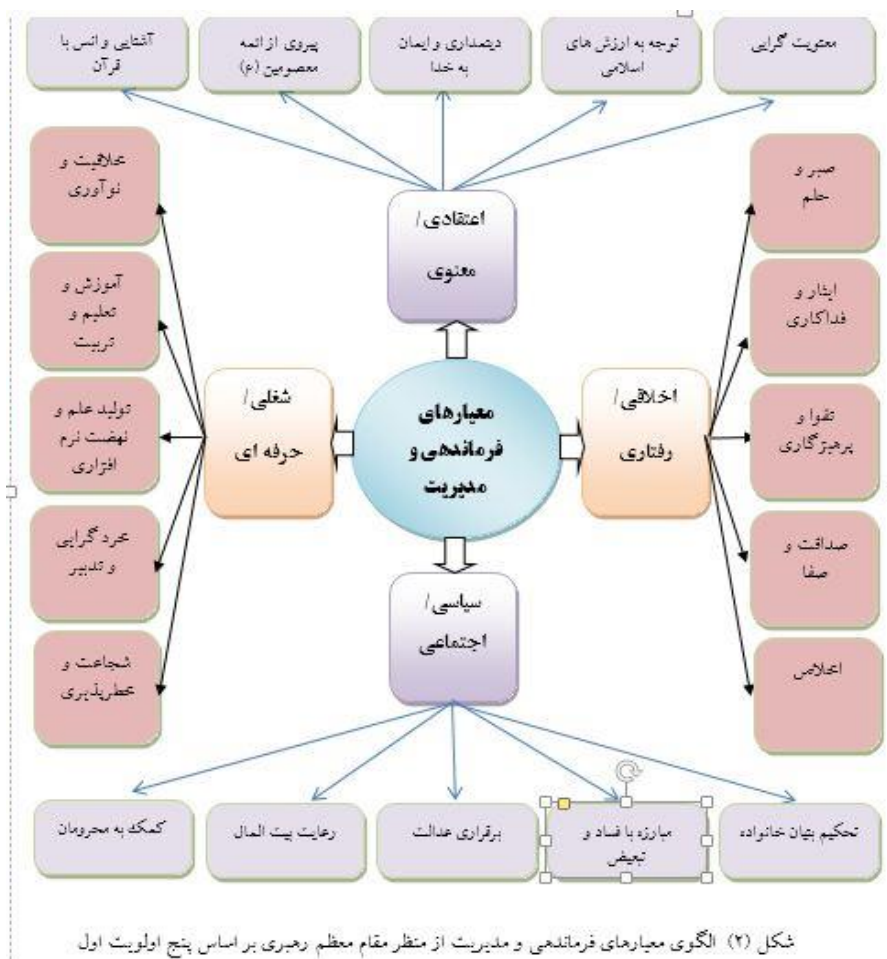
اساس یافته‌ها، رهیافت‌ها و خصائصی ارائه گردد تا فرماندهان و مدیران خود را ملزم به مراعات آن‌ها و کسب آن خصائص و ویژگی‌ها و متخلق به آن آداب و اخلاق حسنه کنند. بدین‌منظور از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. بررسی ویژگی‌های مدیران چارچوبی را برای احصاء مضامین، مفاهیم و مقوله‌ها در اختیار ما گذاشت تا بر مبنای آن‌ها یافته‌های تحقیق دسته‌بندی شود. در این تحقیق مقوله‌های اصلی تحقیق در چهار بعد اعتقادی- معرفتی، اخلاقی- رفتاری، سیاسی - اجتماعی و حرفه‌ای - شغلی دسته‌بندی گردیدند. نتایج این تحلیل به قرار زیر می‌باشد:

جدول ۹. احصاء مقوله‌های تحقیق در ابعاد چهارگانه (ویژگی‌های فرماندهان و مدیران از منظر امام خامنه‌ای)

مقوله‌های بعد اعتقادی - معرفتی	مقوله‌های بعد اخلاقی - رفتاری	مقوله‌های بعد سیاسی - اجتماعی	مقوله‌های بعد حرفه‌ای - شغلی
دینداری و ایمان به خدا	نظم و انضباط فردی	مردمی بودن	آموزش
توجه به ارزش‌های اسلامی	بصیرت و عمل انقلابی	اهتمام به اصلاح امور	تعلیم و تربیت
تاکید بر ارزش‌های انقلابی	دشمن‌شناسی	پرهیز از جناح بندی	رشد / توسعه / پیشرفت
تاکید بر اصول‌گرایی	انقلابی و جهادی بودن	اجتناب از اسراف	توجه به سرمایه انسانی
معنویت / معنویت‌گرایی	عفت و پاکدامنی	عدالت اجتماعی	برنامه‌ریزی و تدبیر
اقدام به امر به معروف و نهی از منکر	تقوا و پرهیزکاری	فسادستیزی/ مبارزه با فساد	تحقیق / تولید علم / تولید فکر / نهضت نرم‌افزاری
آشنایی و انس با قرآن	خودسازی	مبارزه با فقر	توجه به کارآمدی
الگو بودن ائمه (علیهم‌السلام)	حسن خلق و اخلاق اسلامی	کمک به مستمندان	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی
	اجتناب از شهوات و هوای نفس	رفع تبعیض	شایسته‌سالاری (لیاقت و شایستگی)
	زهد/ ساده‌زیستی و پرهیز از تجملات و اشرافی‌گری	کمک به محرومان/ رفع محرومیت	خردگرایی و تدبیر در تصمیم‌گیری و عمل
	اعتماد به نفس	تحکیم بنیان خانواده	قانون‌گرایی / قانونمندی
	صبر / حلم		نظارت و کنترل بر عملکرد
	ایثار / فداکاری		تخصص و کاردانی

مقوله‌های بعد حرفه ای - شغلی	مقوله‌های بعد سیاسی - اجتماعی	مقوله‌های بعد اخلاقی - رفتاری	مقوله‌های بعد اعتقادی - معرفتی
سخت‌کوشی		صدق / صفا	
شجاعت و خطرپذیری		اخلاص	
خلایقت، نوآوری و ابتکار		توکل	
استفاده از فکر دیگران		استقامت	
رعایت سلسله‌مراتب و فرمان‌بری / تبعیت			
نظم و انضباط			
انتقاد پذیری			

بدیهی است در هر تحقیق با استفاده از روش‌های مختلف علمی نسبت به اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت مولفه‌ها و مقوله‌ها اقدام می‌کنند. در این تحقیق نیز با توجه به ابعاد چهارگانه، پنج مقوله که دارای بیشترین تکرار و فراوانی بودند، شناسایی و در قالب مدل زیر معرفی شدند تا چنانچه دستگاه‌ها بخواهند در جهت توسعه و تعالی مدیران خود هرگونه اقدامی بکنند، حول پنج اولویت اول هر بعد، برنامه‌ریزی داشته باشند. مبتنی بر این استدلال، مدل تحقیق در قالب شکل زیر نشان داده شده است.



شکل (۲) الگوی معیارهای فرماندهی و مدیریت از منظر مقام معظم رهبری بر اساس پنج اولویت اول

## نتیجه گیری و پیشنهاد

### الف) نتیجه‌گیری

در این تحقیق، با مرور منابع و مستندات مرتبط با موضوع تحقیق از قبیل: سخنرانی‌ها و بیانات مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) با کارگزاران، مسئولان، مدیران، فرماندهان، کارکنان نیروهای مسلح و اقشار مختلف مردم، پیام‌های مقام معظم رهبری به مناسبت‌های مختلف، احکام روسای قوا، مسئولان، مدیران و فرماندهان، سایت دفتر امام خامنه‌ای، کتاب حدیث ولایت و در نهایت لوح فشرده حدیث ولایت، ویژگی‌ها و معیارهای فرماندهان و مدیران به‌عنوان متغیرهای اصلی تحقیق در قالب مجموعه مقوله‌ها در دو بخش عمومی و خاص مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در بخش ویژگی‌های عمومی شش مقوله که عبارتند از: تصمیم‌گیری (با ۵



مقوله و ۱۷۵ بار تکرار)، سازماندهی (با ۴ مقوله و ۳۸۵ بار تکرار)، هدف‌گذاری (با ۷ مقوله و ۷۳۰ بار تکرار)، برنامه‌ریزی (با ۵ مقوله و ۱۴۳ بار تکرار)، هماهنگی (با ۳ مقوله و ۳۹ بار تکرار) و نظارت (با ۴ مقوله و ۲۹۷ بار تکرار)، مبتنی بر منظومه فکری امام خامنه‌ای شناسایی گردید و در بخش ویژه نیز چهار مولفه اعتقادی - معرفتی (با ۹ مقوله و ۱۴۳۰ بار تکرار)، اخلاقی - رفتاری (با ۱۷ مقوله و ۴۵۴۴ بار تکرار)، سیاسی - اجتماعی (با ۱۰ مقوله و ۱۰۷۴ بار تکرار) و حرفه‌ای - شغلی (با ۱۸ مقوله و ۳۵۱۱ بار تکرار) به‌عنوان مولفه‌ها و مقوله‌های خاص تحقیق شناخته شدند. بررسی تطبیقی ادبیات رایج با یافته‌ها و مدل تحقیق حاضر بیانگر این واقعیت است که اگر چه مشترکاتی بین مدل‌های مدیریتی با مدل حاصل از تحقیق حاضر وجود دارد، لیکن این اشتراکات غالباً در نامگذاری‌ها بوده و در اساس و پایه دارای تفاوت ماهوی است. مجموعه انتظارات مقام معظم رهبری از مدیران و فرماندهان نیروهای مسلح، با عنایت به تمرکز خاص ایشان به پیاده‌سازی احکام و دستورات دین مبین اسلام و گسترش نفوذ آن در سطح جهان به نحوی است که تمام مندرجات خواسته‌های ایشان نیز همین رنگ و بو را دارند. به این ترتیب می‌توان گفت که نتایج تحقیق به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر: «ویژگی‌ها و معیارهای مدیران و فرماندهان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری کدام است؟» پاسخ مناسب داده است. باید افزود که انتظارات مقام معظم رهبری از مدیران و فرماندهان، قابل قیاس با مدیران حتی کلاس جهانی نیست، چرا که مدیران و فرماندهان نیروهای مسلح علاوه بر قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های عمومی، حرفه‌ای و شغلی، دارای شایستگی‌های مکتبی خاص بوده و به‌مثابه رهبران معنوی نیز باید ایفای نقش نمایند.

### ب) پیشنهاد

با توجه به تأکیدات عدیده و توصیه‌های مکرر مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به برخورداری فرماندهان و مدیران از برخی ویژگی‌ها و خصایص و نظر به تعداد تکرارپذیری برخی از مفاهیم و متغیرهای مستخرج از بیانات مقام معظم رهبری در زمینه ویژگی‌ها و خصایص فرماندهان و مدیران سازمان‌های نظام جمهوری اسلامی به‌طور اعم و سازمان‌های نظامی و انتظامی به‌طور اخص، پیشنهاد می‌گردد تا در بعد اعتقادی - معرفتی در جهت انس هر چه بیشتر با قرآن و عترت، تقوا و دینداری، توجه به ارزش‌های اسلامی و معنویت‌گرایی، برنامه‌ریزی‌های لازم انجام شود.

در بعد ارتقاء سجایای اخلاقی - رفتاری و واقع شدن فرماندهان و مدیران به‌عنوان الگوهای رفتاری، پیشنهاد می‌شود بر ارزش‌ها و خصایص اخلاقی هم‌چون صبر و حلم، ایثار و فداکاری، تقوا و پرهیزگاری، صداقت و صفا، اخلاص در سازمان‌های نیروهای مسلح تاکید شود.

در بعد شغلی - حرفه‌ای بر مولفه‌های اصلی و مزیت‌های راهبردی و تحولی سازمان‌ها از قبیل حمایت از افراد خلاق و نوآور، آموزش، تعلیم و تربیت مستمر و هدفمند فرماندهان و مدیران، تولید علم و نهضت نرم‌افزاری، خردگرایی و تدبیر و شجاعت و خطرپذیری معقول در تمامی سطوح سازمانی تاکید شود.

در بعد سیاسی - اجتماعی نیز فعالیت‌های عام‌المنفعه، کمک هر چه بیشتر به محرومان، رعایت بیت‌المال، برقراری عدالت، مبارزه با فساد و تبعیض و تحکیم بنیان خانواده در دستور کار سازمان‌های نیروهای مسلح قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

### الف) منابع فارسی

- قرآن کریم (۱۳۸۳). ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای، تهران: انتشارات اسوه.
- نهج البلاغه (۱۳۸۵). ترجمه محمد دشتی، تهران: نشر جمال.
- آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، کد ۲-۹/۱۶، سال ۱۳۶۹
- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۹). حدیث ولایت (لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای)، تهران: موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- ابراهیمی، محمد حسین (۱۳۷۹). مدیریت اسلامی؛ چاپ دوم، قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- باردن، لورنس (۱۳۷۴). تحلیل محتوا، ترجمه ملیحه آشتیانی و محمد یمنی‌دوزی سرخابی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). «تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی»، دوماهنامه دانشور (رفتار)، سال دوازدهم، شماره ۱۱.
- دووژه، موریس (۱۳۶۶). روش‌های علوم اجتماعی، ترجمه خسرو اسدی، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- رایف، دانیل و همکاران (۱۳۸۱). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای، ترجمه مهدخت بروجردی علوی، تهران: نشر سروش.
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۲). تکنیک‌های خاص تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- کریپندورف، کلوس (۱۳۷۸). تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران: انتشارات روش.
- طالقانی، محمود (۱۳۷۰). روش تحقیق نظری، تهران: دانشگاه پیام نور.

### ب) منابع انگلیسی

- Koontz , Harold & others. (1990). Essenials of Management , New york M. CGrow Hill.
- English, A. & Gimblett (2005). Command style in Canadian navy. Defence R&D Canada- Toronto: Contract Report. CR. 2005-096.
- Moorhead & Griffin,(2001). Organizational Bavior : managing pople and organization, New york:Houghton Mifflin.