

الگوی شایستگی‌های کلیدی «فرمانده انقلابی» براساس دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی ایران

سید عبدالله صالح نژاد امرئی^۱، عبدالحمید بیات^۲، سید اوئیس میراسماعیلی^۳
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۶
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۰

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف دستیابی به الگوی شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی در سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به بیانات و مکاتبات رهبران انقلاب اسلامی ایران (حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای) انجام شد.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. منابع پژوهش، بیست و دو جلد صحیفه امام خمینی (ره) به‌عنوان سند رسمی سخنرانی‌های امام خمینی (ره) و مطالب پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار آیت‌الله العظمی خامنه‌ای، به‌عنوان جامع‌ترین منبع رسمی سخنرانی‌های ایشان است. برای دستیابی به الگوی یادشده از فن تحلیل مضمون در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد. پس از جستجو و دستیابی به بیانات و مکاتبات مرتبط و مطالعه آن‌ها، کدگذاری باز در منابع پژوهش انجام شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فن تحلیل مضمون و استفاده از امکانات نرم‌افزار اطلس تی. آی، نسخه ۸ تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: پس از حذف مطالب تکراری، ادغام، جمع‌بندی و دسته‌بندی کدها، ۶۵ مضمون پایه، ۲۰ مضمون محوری و ۵ مضمون فراگیر، از ۱۴۵۰ کد اولیه استخراج شد. درنهایت، پنج مؤلفه اساسی به‌عنوان مضامین فراگیر پژوهش شناسایی و شبکه مضامین و الگوی شایستگی طراحی و ترسیم شد.

نتایج: این پژوهش نشان داد که از دیدگاه امامین انقلاب اسلامی، فرماندهان انقلابی لازم است در پنج مؤلفه، برجسته و ممتاز باشند: دین‌داری، مردمی بودن، عقلانیت و درایت، قدرت روح و بزرگی روح.

واژگان اصلی: فرمانده انقلابی، رهبران انقلاب، الگوی شایستگی، تحلیل مضمون

استناد: صالح نژاد، سید عبدالله، بیات، عبدالحمید و میراسماعیلی، سید اوئیس. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های کلیدی «فرمانده انقلابی» براساس دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی ایران، *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۵(۳)، صص ۷۹-۹۸.

۱. دکتری مدیریت دولتی، پژوهشگر دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: a.salehnezhad@gmail.com
۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران. رایانامه: ab.bayat1400@gmail.com
۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران. رایانامه: o.miresmaeili@gmail.com

مقدمه

زمانی که کارکنان بتوانند با دل‌وجان در راه اهداف و مأموریت سازمان تلاش کنند، هنر فرماندهی نمایان می‌شود؛ زیرا فرمانده باید محیطی را فراهم آورد که اجرای مأموریت یگان را تسهیل کند. آنچه می‌تواند این موضوعات را به واقعیت نزدیک کند، شخص فرمانده به‌عنوان نقطه اتکای محکم یگان است. انسان‌ها همواره در پی یافتن الگوی مناسب هستند و روحیه یک جمع، از افرادی که ترس و اضطراب و بی‌ثباتی دارند، بیزار است و برعکس یک جامعه علاقه دارد به کسی که صفات ویژه‌ای دارد، تکیه کند و از او فرمان ببرد (محمدی فر، ۱۳۸۴، ص ۶). نیروهای نظامی در جمهوری اسلامی ایران در بستر دوران دفاع مقدس قوام یافتند و استخوان‌بندی اصلی آنان در زمینه تاریخی و فرهنگی آن دوران رشد کرد. اکنون حدود سی سال از پایان جنگ گذشته و فرماندهان قدیمی که کارآموده‌های میدان‌های آتش و خون بوده‌اند به دلایل مختلف از چرخه فرماندهی نیروهای نظامی خارج شده و جای خود را به جوانانی می‌دهند که چندان تجربه‌ای ندارند. امانتی بزرگ قرار است به دست جوانانی پر از ایمان و انگیزه داده شود اما آیا هر جوانی می‌تواند چنین مسئولیتی را بر دوش بکشد؟

فرماندهان و مدیران در شیوه مدیریت و رهبری نظامی، نقش مهمی ایفا می‌کنند. فرماندهان و مدیران، الگوی مطمئن و مناسب برای سربازان و کارکنان هستند. مدیران و فرماندهان بیشترین و مهم‌ترین نقش را در موفقیت و نیل به اهداف سازمان دارند. بی‌تردید گزینش و انتخاب صحیح آنها در شرایط مختلف، برای مسئولیت و مأموریت‌های گوناگون، حائز اهمیت است. طبق آرای موجود، کارکنان هر مجموعه بیشتر از هر عامل و متغیری، از رفتار مدیران و نحوه برخورد آنان تأثیر می‌پذیرند (حسینایی و ایروانی، ۱۳۹۰، ص ۱۱۴-۱۱۵). مکارم شیرازی (۱۳۹۱، ص ۱۸) در رابطه با اهمیت نقش فرمانده از منظر امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) می‌نویسد: «امیر مؤمنان علی (علیه‌السلام) نقش فرمانده و مدیرکل را در جامعه، به رشته و نخ گردن‌بند تشبیه کرده است که دانه‌ها و مهره‌ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آنها یک واحد به‌هم پیوسته به‌وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده شده و هماهنگی خود را از دست می‌دهند.

هر چه در انتخاب فرماندهان و مدیران دقت بیشتری صورت گیرد، کارایی و اثربخشی سیستم نیز افزایش خواهد یافت و اگر در این زمینه بی‌دقتی و اهمال صورت گیرد، خسارات فراوانی به مجموعه وارد خواهد شد. خوشبختانه اهمیت توجه به شایستگی‌ها در نظام اداری کشور نیز تا آنجا پیش رفته که بر استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم تأکید شده است (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱، ص ۱۱۸). مدیران ارشد به اقتضای مسئولیت خویش به‌دنبال پاسخ به این پرسش هستند که چه کسانی شایستگی تحویل گرفتن این مسئولیت و امانت را دارا هستند؟ و برای پذیرش این مسئولیت، کدام شایستگی‌ها باید مدنظر قرار بگیرد؟ همچنین انبوه شایستگی‌های مختلف احصاء شده برای فرماندهان نظامی در پژوهش‌های مختلف و نبود سازوکار و امکانات کافی برای ارزیابی همه آنها، پژوهشگران را به سمت تأکید و تمرکز بر شایستگی‌های کلیدی کشاند. در کنار دغدغه یادشده، این پرسش که آیا برای کشف استعداد یا انتصاب فرماندهان نظامی در تراز انقلاب اسلامی، تفاوتی با شایستگی‌های رایج فرماندهان نظامی در دنیا وجود دارد یا نه، از جمله دغدغه‌های دیگر این پژوهش است.

در این میان، دانستن اینکه امامین انقلاب اسلامی، یعنی حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و امام خامنه‌ای (مدظله العالی) به تعبیر دیگر، فرماندهان اصلی نیروهای انقلاب اسلامی چه ملاک‌ها و شایستگی‌های اصلی را برای فرماندهان نظامی در منظومه فکری خویش در نظر دارند و همچنین اینکه از میان انبوه شایستگی‌ها، کدامیک کلیدی و مهم‌ترند تا بر روی آنها بتوان بیشترین تمرکز و سرمایه‌گذاری را انجام داد. بر این مبنای پرسش اصلی این پژوهش آن است که: «از دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی، الگوی شایستگی‌های کلیدی «فرمانده انقلابی» چگونه است؟»

پیشینه: ماکاکووا، هدنی و ززولا^۱ (۲۰۱۷) در مقاله خود توصیه‌هایی برای توسعه شایستگی‌های حیاتی فرماندهان نیروی هوایی کشور چک ارائه کرده‌اند. این پژوهش در سه گروه از پاسخ‌دهندگان انجام شد: گروه اول متشکل از افسران ارشد، شرکت‌کنندگان در دوره ستاد کل بود. گروه دوم شامل افسران پایه، شرکت‌کنندگان در دوره افسر ارشد و گروه سوم دانش‌آموختگان دوره افسران پایه بودند. با استفاده از پرسشنامه، پاسخ‌دهندگان به ده صلاحیت مدیریتی زیرمجموعه خود امتیاز دادند. نتایج پژوهش نشان داد که فرماندهان بیشترین مشکلات را در برقراری ارتباط، خودسازی و تفکر تحلیلی دارند. شعاعی و تقی‌زاده هرات (۱۳۹۶) پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان‌های پژوهشی صنعت هوایی و طراحی مدل شایستگی برای مدیران این سازمان‌ها انجام دادند. آنها با بررسی مدل‌های شایستگی موجود و سپس مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان سازمان‌های پژوهشی و تهیه و توزیع پرسشنامه در میان ۱۷۸ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های پژوهشی صنعت هوایی، به داده‌های خود دست یافتند. سپس از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و برازش مدل ساختاری، درنهایت مدل شایستگی مدیران سازمان‌های پژوهشی حوزه صنعت هوایی را با عوامل ده گانه شامل قدرت تصمیم‌گیری و نفوذ، ویژگی‌های فردی و شخصیتی، مهارت‌های فنی مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، شجاعت، گروه‌سازی، مهارت‌های ارتباطی، دانش و مدیریت، تخصص و خلاقیت و مهارت پژوهش و توسعه، طراحی کردند.

خیرگو (۱۳۹۵) با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، به مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری پرداخت. نتایج کیفی پژوهش وی مبین آن است که ویژگی‌های ارزشی فرماندهی موجب ایجاد احساس میهن‌دوستی و تقویت روحیه دفاعی می‌شود 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. ولترس، اوشی، فورد، فلیشر، آدنی، کنزلمن و وبستر^۲ (۲۰۱۴) در پژوهش خود «صلاحیت‌های لازم برای فرماندهی تیپ» را شناسایی کردند. آنها از طریق مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌های مربوط به کارکنان نظامی، چشم‌انداز چندبعدی شایستگی‌های فرماندهی تیپ، از جمله سطح مهارت لازم برای هر شایستگی را تدوین کردند. طی این پژوهش شایستگی‌های شناسایی شده شامل چهار دسته مهارت‌های رهبری، مهارت‌های عملیاتی، توانایی‌های شخصی و پایگاه دانشی شد. عامری و آهی (۱۳۹۳) با بررسی ویژگی‌های فرماندهان، روسا و مدیران نیروی انتظامی و سنجش میزان تاثیر آنها در برقراری امنیت داخلی، به ترتیب ویژگی‌های ارزشی و بینشی، مدیریتی، شخصیتی و رفتاری را

1. Macháčková, Hodný & Zezula

2. Wolters, O'Shea, Ford, Fleisher, Adeniyi, Conzelman & Webster

در این زمینه اثرگذار و مهم دانستند. پژوهش اسدی‌فرد، خائف‌الهی و رضائیان (۱۳۹۰) با عنوان «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (رحمت‌الله علیه)، رویکرد استراتژی داده بنیاد»، اگرچه در حوزه شایستگی‌های مدیران دولتی است اما به لحاظ موضوع و روش بسیار به پژوهش کنونی نزدیک است. در آن پژوهش براساس اندیشه امام خمینی (ره) ۷ طبقه اصلی برای شایستگی‌های مدیران احصا شده است که شامل خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، مردمی بودن، اسلامی بودن و بی‌توجهی به منافع شخصی است. همچنین پژوهش سجاد (۱۳۹۰)، با جامعه آماری متشکل از فرماندهان نیروی انتظامی و طی همفکری و هم‌افزایی با صاحب‌نظران حوزه شایسته‌سالاری در جامعه علمی کشور، خبرگان و مسئولان ذی‌ربط در نیروهای مسلح، ویژگی‌های فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی در چهار بعد مدیریتی، شخصیتی، رفتاری، بینشی و ارزشی شامل ۳۷ عامل و ۱۸۲ شاخص را به‌دست آورد. نادری و کریمی خویگانی (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌ها و تهدیدات مدیریت و فرماندهی از دیدگاه اسلام»، ویژگی‌های مدیر و فرمانده را از نظر حضرت علی علیه‌السلام را در عنوان‌های زیر احصاء کردند: دلسوزی نسبت به اجرای احکام خداوند، اطاعت از رهبری، سعه صدر و آرامش روحی، تقوای الهی، سابقه درخشان، استقامت و پایداری، حلم و خویشتن‌داری، تسلط بر نفس، گذشت و عذرپذیری، شجاعت و پیشتازی، سخاوت، بلندنظری و کوچک شمردن هر آنچه غیر الهی است، برخورداری از عقل و اندیشه نیرومند، رحم و عطف نسبت به محرومان، سخت‌گیری به زورمندان و توانگران.

مبانی نظری: شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، به کار می‌رود. در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری، بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی سازمان‌ها به کار می‌رود (نصراصفهانی و نصراصفهانی، ۱۳۸۹، ص ۱۴۱). براساس دسته‌بندی اداره منابع انسانی موسسه ملی سلامت^۱ آمریکا (۲۰۲۰)، شایستگی‌ها عبارت‌اند از: دانش (اطلاعات از طریق تجربه، مطالعه یا پژوهش، توسعه‌یافته یا آموخته می‌شوند) مهارت‌ها (نتیجه استفاده مکرر دانش) توانایی‌ها (ظرفیت ذاتی انجام اعمال یا وظایف ذهنی و جسمی) و رفتار (واکنش قابل مشاهده یک فرد به یک وضعیت خاص). گنجعلی، تیموریان و عبدالحسین‌زاده (۱۳۹۲) نیز در تعریف خود، شایستگی را مجموعه ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های فردی و متغیرهای شخصیتی فرد می‌دانند که موجب می‌شود افراد در موقعیت‌های گوناگون، عملکردی اثربخش‌تر و کارا تر برای تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه از خود بروز دهند. برابر ماده ۴ آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، «فرماندهی اختیاری است که یک فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت‌های محوله به کار می‌برد، فرمانده مسئول اداره پرسنل واحد خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن بازمانده است، مسئولیت دارد.» (خیرگو، ۱۳۹۵). فرماندهی علم است، چون شامل توضیحاتی در خصوص مسائل جهان واقع است و برای این کار، از روش علمی استفاده می‌کند. هنر است، چون انتخاب‌گری است و فن است، چون بکارگیری آن در حیطه امکانات

موجود با محدودیت‌ها و ظروف زمانی و مکانی گره می‌خورد و خودبه‌خود نوعی کاربرد علم به شمار می‌آید» (محمدی فر، ۱۳۸۴، ص ۱۰).

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. علت استفاده از تحلیل مضمون در این پژوهش این است که از آن برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین داده‌ها استفاده می‌شود. این روش داده‌ها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است (دانایی فرد، باقری کنی و خانی، ۱۳۹۴، ص ۱۵۱). در اولین گام پژوهش، لازم بود به مرور بیانات امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و مقام معظم رهبری بپردازیم که با توجه به موضوع پژوهش، بیانات و مکتوبات متضمن واژگانی مانند «فرمانده، مدیر، دفاع مقدس، مدیریت» در نرم‌افزار صحیفه نور و سایت دفتر حفظ و نشر آثار آیت‌الله خامنه‌ای^۱ به‌عنوان مخزن اسناد مطالعاتی جستجو شد. دامنه زمانی پژوهش مربوط به سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۸ است. همچنین سخنرانی‌های ایشان در دیدار خاص مانند دیدار با فرماندهان نظامی و کارگزاران نظام و احکام صادره به مسئولان مختلف نیز مطالعه و فیش‌برداری سطر به سطر انجام شد.

حاصل جستجوی اولیه، در مجموع ۱۴۵۰ فیش بود که ۵۸۰ فیش از سخنان امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و ۸۷۰ فیش نیز از سخنان امام خامنه‌ای است. پس از بررسی، جمع‌بندی و دسته‌بندی فیش‌های اولیه به روش تحلیل مضمون، ۶۵ مضمون پایه، ۲۰ مضمون محوری و ۵ مضمون فراگیر مرتبط با مسئله پژوهش استخراج شد. از نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۸ برای ساماندهی کدها و مضامین و درنهایت رسم شبکه مضامین استفاده شد. همچنین برای دستیابی به روایی بالاتر، از کدگذاری ۲ محقق و مقایسه بین کدها استفاده شد که با تشکیل جلسات بحث و بررسی به اتفاق نظر دست یافته شد. برای اعتباربخشی بالاتر به نتایج پژوهش از فن گروه کانونی استفاده شد. بدین ترتیب که یافته‌های پژوهش در جلساتی با حضور مسئولان نظامی و پژوهشگران و ۳ استاد دانشگاهی ارائه و تأییدیه انطباق یافته‌ها پس از بحث، اصلاح کدها و مضامین انجام شد. مهمترین بحث صورت گرفته در عناوین مضامین فراگیر و لحاظ نکردن ویژگی جسمی به عنوان مضمون فراگیر بود که نهایتاً با اتفاق نظر خبرگان عناوین مضامین فراگیر نهایی شد. در گام پایانی، برای رسم شبکه مضامین ابتدا نقشه‌های گسسته مضامین طراحی و سپس با برقراری رابطه بین مضامین مختلف پژوهش، شبکه مضامین نهایی رسم شد.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، طی سه مرحله، فرایند تحلیل مضمون انجام شد. ابتدا از میان فیش‌ها، مضامین پایه استخراج شد و پس از ترکیب و تلخیص مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده به‌دست آمد. درنهایت، با جمع‌بندی و تنقیح مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر مشخص شد. این مضامین، مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن

به‌مثابه کل هستند. در نخستین مرحله، مضامین پایه از میان سخنان ایشان کدگذاری شد. در این مرحله فقط به کدگذاری باز اکتفا شده و از ادغام اجتناب شد. جدول ۱ نمونه مضامین برگرفته از بیانات و مکتوبات امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و جدول ۲ نمونه مضامین برگرفته از بیانات و مکتوبات امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نمونه مضامین برگرفته از سخنان امام خمینی (رحمت‌الله علیه)

مضامین	بیانات	نشان‌گر
ساده‌زیستی	«اگر بخواهید بی‌خوف و هراس در مقابل باطل بایستید و از حق دفاع کنید و ابرقدرتان و سلاح‌های پیشرفته آنان و شیاطین و توطئه‌های آنان در روح شما اثر نگذارد و شما را از میدان به در نکند، خود را به ساده زیستن عادت دهید و از تعلق قلب به مال و منال و جاه و مقام بپرهیزید. مردان بزرگ که خدمت‌های بزرگ برای ملت‌های خود کرده‌اند اکثر ساده‌زیست و بی‌علاقه به زخارف دنیا بوده‌اند» (موسوی خمینی، ج ۱۸، ص ۴۷۱).	P1
رفتار انسانی و اسلامی	«انضباط در ارتش، یک واجب است، در صدر اسلام هم همین‌طور بوده است، منتها فرمانده باید کاملاً رفتار انسانی و اسلامی داشته باشد و کارکنان هم از چنین فرماندهی اطاعت کند» (موسوی خمینی، ج ۱۲، ص ۴۸۹)	P2
ادب و احترام	«سابق تحقیر می‌کردند قوای نظامی و انتظامی ما را؛ فرماندهانشان و بالاتر از او مستشاری که می‌آمد، مستشاران ظالمی که می‌آمدند، تحقیر می‌کردند اینها را. با روح حقارت، اینها بزرگ می‌شدند. امروز ملت از شما تعظیم می‌کند و شما یک کسی [را] که بالای سرتان باشد و شما را تحقیر بخواهد بکند، سراغ ندارید. نه آن‌هایی که فرمانده شما هستند اهل این هستند که تحقیر بکنند کارکنان خودشان را و نه شما آن هستید که تحقیر را قبول بکنید» (موسوی خمینی، ج ۱۷، ص ۲۵).	P3
تواضع	«فرماندهان سابق، زیردستان خودشان را مثل اسیران می‌انگاشتند، مثل عبید توهم می‌کردند و هرگز حاضر نبودند که با آنها در یک جمع خصوصی بنشینند و درد دل این عزیزان را گوش کنند تا بفهمند. فرماندهان شما حالا از سنخ خود شما هستند، در آغوش خود شما هستند، چنانچه شما هم نور چشم فرماندهانتان هستید و در آغوش آنها هستید» (موسوی خمینی، ج ۱۷، ص ۲۳).	P4
حفظ عزت و احترام زیردستان	«ارتش امروز ایران این‌طور نیست؛ نه پرسنلشان آن کارکنان است و نه فرماندهانشان آن فرماندهان، نه نظر فرماندهان به پایین‌ترها- به اصطلاح- نظر بالا و پایین است و نه نظر کارکنان به آنها این است که اینها یک مقامی دارند که ما نباید با آنها اصلاً صحبت کنیم» (موسوی خمینی، ج ۱۷، ص ۲۴).	P5

مضامین	بیانات	نشان‌گر
دغدغه اجرای احکام دین	«هرگاه حکومت و فرماندهی وسیله اجرای احکام الهی و برقراری نظام عادلانه اسلام شود، قدر و ارزش پیدا می‌کند؛ و متصدی آن صاحب ارجمندی و معنویت بیشتر می‌شود» (موسوی خمینی، ۱۳۳۴، ص ۵۵).	P6
مقید به قواعد اسلام	«فرق است مابین فرماندهان قوای مسلح ایران با فرماندهان قوای مسلح عراق و آن این است که اینها به اسلام فکر می‌کنند و روی قواعد اسلام می‌خواهند عمل بکنند، و لهذا، به شهرهایی که دفاع ندارند، به مردم بازار و به مردم و فقرای جاهای دیگر کاری ندارند و فقط اگر الزام پیدا کردند که یک مثلاً، تویی بیندازند، یک بمبی بیندازند، به همان مراکزی که مراکز قدرت شیطانی است، اینها هجوم می‌کنند. لکن فرماندهان عراق از خدا بی‌خبرند، اعتقادی به این مسائل ندارند» (موسوی خمینی، ج ۱۳، ص ۲۴۸).	P7
رفتار محبت‌آمیز با زیردستان	«همان‌طور که اطاعت از فرماندهان لازم است و تخلف از آن جرم، فرماندهان نیز لازم است با سربازان و افراد به اصطلاح زیردست خود به شیوه‌ای اسلامی - انسانی رفتار نمایند، و آنان را با عواطف خود دلگرم نمایند و با اعمال پسندیده خود از آنان سربازانی فداکارتر بسازند» (موسوی خمینی، ج ۱۳، ص ۵۴۲).	P8
تعهد	«سلام و درود بی‌پایان بر فرماندهان متعهد قوای مسلح و بر رزمندگان فداکار و بر ملت دلیر ایران عزیز» (موسوی خمینی، ج ۱۶، ص ۲۵۹).	P9
ممانعت از ورود به احزاب سیاسی	«بر فرماندهان لازم است که افراد تحت فرمان خود را از ورود در احزاب منع نمایند» (موسوی خمینی، ج ۲۱، ص ۴۳۲).	P10
تقوا و جهاد	«در تقدم ملاک‌ها، هیچ ارزش و ملاکی مهم‌تر از تقوا و جهاد در راه خدا نیست و همین تقدم ارزشی و الهی باید معیار انتخاب و امتیاز دادن به افراد و استفاده از امکانات و تصدی مسئولیت‌ها و اداره کشور و بالاخره جایگزین همه سنت‌ها و امتیازات غلط مادی و نفسانی بشود» (موسوی خمینی، ج ۲۰، ص ۳۳۳).	P11

جدول ۲: نمونه مضامین برگرفته از سخنان امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)

مضامین	بیانات	نشان‌گر
اخلاص در عمل	«این پدیده‌ای که در نظام جمهوری اسلامی خودش را نشان داد و در دوران دفاع مقدس تجلی و تبلور پیدا کرد، یعنی پدیده «خود را فرع هدف دانستن،	P1

مضامین	بیانات	نشان‌گر
	نه اینکه هدف را وابسته و تابع خود کردن»، پدیده بسیار مهمی است» (بیانات در دیدار فرماندهان ارشد نظامی و انتظامی، ۱۳۸۹/۱/۲۲)	
دغدغه‌مندی	«همه ماها - هم من، هم شماها هر کدامتان تک‌تک - می‌توانستیم یک آدمی باشیم در امر زندگی شخصی خودمان فعال؛ یک تاجر خوب، یک روحانی خوب، یک دانشگاهی خوب؛ تلاش‌هایی بکنیم برای خودمان، شخص خودمان، وزری هم پیش خدای متعال نداشته باشیم؛ چون این کاری که ماها می‌کنیم، تویش امکان وزر و وبال هم خیلی زیاد است؛ شانه‌ها زیر قوه سنگین قرار دارد؛ می‌توانستیم این‌جوری نباشیم، یک زندگی معمولی داشته باشیم؛ اما طبعاً این نقش‌آفرینی را که امروز شما در کشور و نظامتان دارید، آن را هم نداشته باشید» (بیانات در دیدار فرماندهان ارشد نظامی و انتظامی، ۱۳۸۹/۱/۲۲).	P2
برنامه‌ریزی بلندمدت	«شما بتوانید یک خطی را ترسیم کنید، یک کاری را انجام دهید که تا سال‌های متمادی براساس آن کار، یک ملت سعادت داشته باشند، از دین و دنیا برخوردار باشند» (بیانات در دیدار فرماندهان ارشد نظامی و انتظامی، ۱۳۸۹/۱/۲۲).	P3
ابتکار	«بروید دنبال کارهای ابتکاری، بروید دنبال کارهایی که دنیا آنها را نیازموده و تجربه نکرده؛ در طراحی‌های عملیاتی، در طراحی‌های اطلاعاتی، در نوع برخورد با دشمن؛ فریب یک جور، تدبیر یک جور؛ اینها کارهای مهمی است. به‌خصوص من روی نوع سازمان‌دهی نیروهای مسلح تأکید می‌کنم» (بیانات در دیدار فرماندهان ارشد نظامی و انتظامی، ۱۳۸۹/۱/۲۲).	P4
استقامت	من می‌خواهم به شما بگویم؛ شما هم از اینکه کمبودهایی در بخش‌هایی وجود دارد، مطلقاً پا عقب نکشید؛ بروید سراغ اینکه از ظرفیت‌های تازه‌ای استفاده کنید در وجود خودتان، در استعداد خودتان، در ذهن و مغز خودتان، در توان سرپنجه‌های ماهر خودتان، و آن کمبودها را از طرق دیگری جبران کنید؛ این عملی است، این شدنی است (بیانات در دیدار فرماندهان و خلبانان نیروی هوایی ارتش، ۱۳۸۹/۱۱/۱۹).	P5
استفاده از نیروهای جوان	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 استعدادها و ظرفیت‌هاست. چقدر جوان‌های کم‌سال رفتند در	P6

مضامین	بیانات	نشان‌گر
	<p>جبهه و توانستند در آنجا کارهای بزرگ از خودشان نشان بدهند. بعضی شهید شدند، بعضی هم جزو سرمایه‌های انقلاب بودند، بعدها کشور از اینها استفاده کرد. حقیقتاً این جوری بود که سپاه پاسداران یکی از مراکز صدور نیرو به همه جای کشور شده در طول این بیست‌وهفت هشت سال؛ به خاطر اینکه جنگ توانست از یک مجموعه جوان، مجموعه‌ای از عناصر کارآمد و با استعداد درست کند و تحویل بدهد؛ چون استعدادها در اینها شکوفا شد» (بیانات در دیدار فعالان عرصه هنر دفاع مقدس، ۱۳۸۸/۰۶/۲۴).</p>	
کلان‌نگری دشمن‌شناسی	<p>«شما فرمانده‌ای هستید که باید مسائل کلان را ببینید؛ دشمن را درست شناسایی بکنید؛ هدف‌های دشمن را کشف بکنید؛ احیاناً به قرارگاه‌های دشمن، آن‌چنانی که خود او نداند، سر بکشید و براساس او، طراحی کلان بکنید و در این طراحی کلان، حرکت کنید. در رتبه‌های مختلف، فرماندهان بالا این نقش‌ها را ایفا می‌کنند» (بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها، ۱۳۸۸/۰۶/۰۸).</p>	P7
آرمان و هدف بزرگ	<p>«... هدف‌های بزرگ، به خودی خود، حرکت‌ها و شخصیت‌های بزرگ را تولید می‌کند. هدف‌ها و آرمان‌ها و افکار و تأملات انسان درباره زندگی و جامعه و آینده و وظایف بشر، عناصر سازنده شخصیت انسان است» (سخنرانی در مراسم بیعت نماینده امام در ارتش، وزیر دفاع، فرماندهان و کارکنان منتخب نیروهای سه‌گانه و وزارت دفاع، ۱۳۶۸/۰۳/۱۸).</p>	P8
تربیت نفس	<p>«هرکدام از آحاد فرماندهان سپاه، تربیت نفسانی را برای خودش یک وظیفه بدانند. شما بنا را بر این بگذارید که خودتان را با تربیت دینی و ریاضت دینی، ریاضت بدهید و تربیت کنید» (سخنرانی در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و رؤسای دفاتر نمایندگی ولی‌فقیه در این نهاد، ۱۳۶۹/۰۶/۲۹).</p>	P9
تربیت براساس ارزش‌ها	<p>«سپاه پاسداران انقلاب اسلامی این امتیاز را دارد که ولادت آن از آغاز براساس ارزش‌های اسلام بود. تداوم این نهاد مقدس، محتاج انسان‌هایی است که بتوانند در شرایطی که اوضاع و احوال آغاز انقلاب و دفاع مقدس هم بر کشور حاکم نیست، خود را ب‌اهمان ارزش‌ها و هدف‌های عالی تربیت کنند و آماده نگه‌دارند» (بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در مراسم تحلیف و اعطای سردوشی در دانشکده‌ی افسری دانشگاه امام حسین (ع) ۱۳۸۵/۰۹/۰۴).</p>	P10

مضامین	بیانات	نشان‌گر
تواضع	«در غیر اسلام - در بساط طاغوت - آن کسی که امیر شد، اگر وقت غذا رسید، می‌گوید چرب ترش را جلوی من بگذارید! وقت غذا پختن هم که می‌شود، می‌گوید من امیرم، پس شما چه کاره‌اید، بروید ظرف‌ها را بشویید، غذا را هم خودتان درست کنید! در اسلام، این طور نیست. امیر و غیر امیر، غذا را باهم می‌خورند؛ گرسنگی هم باشد، باهم می‌کشند؛ کار هم باشد، باهم تقسیم می‌کنند؛ اما هرچه او گفت، باید آنها عمل کنند. اطاعت از دستور فرمانده، واجب است» (سخنرانی در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و رؤسای دفاتر نمایندگی ولی فقیه در این نهاد، ۱۳۶۹/۰۶/۲۹).	P11
ایمان حقیقی	«خصوصیات، در درجه اول، ایمان است. فرمانده بی‌ایمان، به درد فرماندهی نمی‌خورد. به قدر ثقل کاری که به او محول می‌کنید، باید ظرفیت ایمانی داشته باشد. اگر نداشت، فایده‌ای ندارد. بارها ما این را تکرار کرده‌ایم و ضربه‌اش را هم خورده‌ایم. هرچه سطح کار بالاتر می‌آید، بایستی ایمان بیشتر باشد. منظورمان از ایمان، برخی از تظاهرات ایمانی به اسلام و این نظام و این حرکت نیست؛ حقیقتاً مؤمن باشد و باور آورده باشد» (بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، و اعطای آیین‌نامه‌ی انضباطی نیروهای مسلح به رئیس ستاد فرماندهی کل قوا، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	P12
مسئولیت‌پذیری	«فرمانده باید مسئولیت‌پذیر باشد. فرماندهی که بگوید دیگر چه کار کنیم، این گونه است، این طوری شد، فرمانده قادری نیست. باید آن مسئولیتی را که به او سپرده می‌شود و او قبول می‌کند، حقیقتاً قبول کرده باشد و تبعات ناشی از آن مسئولیت را بپذیرد. مترتب بر این مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی‌ناپذیری است. فرمانده تنبل و خسته‌بشو، فرمانده‌ای که از دنبال کردن کار، خیلی راحت صرف‌نظر می‌کند، هرگز فرمانده موفق نخواهد بود» (بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی و اعطای آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح به رئیس ستاد فرماندهی کل قوا، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	P13
خستگی‌ناپذیری	«هیچ مانعی ندارد که اگر شما می‌خواهید به زیردست خود جمله توییح‌آمیزی بگویید، آن را با تعبیرات جمع به کار ببرید: شما این کار را اشتباه کردید، من شما را توییح می‌کنم، شما باید مورد شماتت قرار بگیرید. لازم نیست مثلاً بگویید، مردک فلان فلان شده، چرا این کار را کردی. در کلمات و برخوردها، مطلقاً اهانت را بریندازید و ریشه‌کن کنید؛ چون خلاف شئون اسلامی است.	P14

مضامین	بیانات	نشان‌گر
	امیرالمؤمنین (ع) فرمود: «انی اکره لکم ان تکونوا سباین». فحاش نباشید، بدهنی چیز بدی است؛ لیکن سهل انگاری در این کارها هم بد است. رفیق و غیر رفیق را هم ملاحظه نکنید، در رودبایستی هم گیر نکنید؛ آیین‌نامه انضباطی را با قدرت تمام اعمال نمایید» (بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه نیروهای نظامی و انتظامی و اعطای آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح به رئیس ستاد فرماندهی کل قوا، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲)	
حضور میدانی	«البته یک نکته وجود دارد که آن نکته را بحمدالله سپاه از اول عمل می‌کرده و آن، حضور فرمانده در همه رده‌هاست. مواظب باشید که این از شما گرفته نشود؛ یعنی این درجه - که چیز بسیار باارزشی است - شما را از کادرتان تا پایین‌ترین رده‌ها جدا نکند؛ همان چیزی که ما همیشه در بعضی از نیروهای دیگر می‌دیدیم و بحمدالله هرگز در سپاه نبود و امیدواریم که هیچ‌وقت هم نباشد» (سخنرانی در دیدار با فرمانده کل، نماینده ولی فقیه، فرمانده نیروی زمینی، مسئولان دفاتر نمایندگی و فرماندهان یگان‌های نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ۱۳۷۰/۰۲/۲۱).	P15
قاطعیت	«یک اصل دیگر هم، اصل رعایت ارزش‌های بین‌سازمانی در درون خودتان است؛ یعنی مسئله تشویق و تنبیه. برادران! تشویق و تنبیه را باید جدی گرفت. شماها فرمانده هستید؛ نسبت به زیردستان این‌گونه برخورد کنید» (سخنرانی در پایان چهارمین مجمع بزرگ فرماندهان و مسئولان دفاتر نمایندگی ولی‌فقیه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ۱۳۷۰/۰۶/۲۷).	P16
تشویق و تنبیه زیردستان	«از رأس نیرو که بحمدالله فرماندهی و مجموعه ستادی سطح بالای نیرو، عناصر مؤمن و مورد قبول و رضایت ما هستند، تا عناصر مختلف از فرماندهی‌ها و مدیریت‌ها در هر نقطه‌ای که هستند، باید نسبت به کار خودشان، احساس وظیفه عمیق کنند. همه باید احساس وظیفه کنند» (بیانات در دیدار با فرمانده و جمعی از کارکنان نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی در آستانه ۱۹ بهمن، ۱۳۷۵/۱۱/۱۸).	P17
احساس وظیفه	«اگر در گذشته در گوشه‌ای از کشور فرمانده فعال مؤمن پاک‌دامنی بود، مردم در آن منطقه، از آن نیروی انتظامی زیر فرماندهی آن شخص، خشنود، بلکه به آن علاقه‌مند بودند. به عکس، هر جا فرمانده‌ای سست ایمان و دارای سایر خصوصیات منفی بود - که دیگر لزومی ندارد تصریح بکنیم - در آن منطقه	P18
ایمان و پاک‌دامنی		

مضامین	بیانات	نشان‌گر
	مردم از آن نیروی انتظامی گله‌مند بودند» (سخنرانی در دیدار با فرماندهان نیروی انتظامی سراسر کشور، به مناسبت عید سعید فطر، ۱۳۷۰/۰۱/۲۷).	
امانت‌داری	«اگر فرمانده یک قرارگاه یا یگان عمده یا رئیس یک اداره مهم و یا رئیس یک قسمت کوچک هستید، فرقی نمی‌کند. هرچه هستید، آن حیطة زیر امر شما که در اختیارتان است، در دست شما امانت است و باید آن را با کمال قدرت و دقت و وسواس و بدون اندکی سستی و قصور، حفظ کنید. اگر چنین کاری نکردید، به این کشور و ملت، ضرری وارد شده است» (بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و ۷، ۱۳۶۸/۱۱/۱۵).	P19
منش برادرانه با نیروها	«فرماندهی به جای خود، اما برخورد و منش انسانی برادرانه مهم است که بحمدالله شما امروز آن را دارید و در گذشته هیچ وقت نداشتید» (سخنرانی در دیدار با فرماندهان یگان‌های عمده عملیاتی نیروی زمینی و هوانیروز، ۱۳۶۸/۱۲/۰۵).	P20
کشف استعدادها	«وظیفه جناب‌عالی (شمخانی) آن است که نیروی مزبور (دریایی) را که از ظرفیت‌های وسیع و امکانات تجهیزاتی و پرسنلی ممتازی برخوردار است... به اوج کارایی نائل ساخته، کلیه ظرفیت‌های آن را به کار گیرید و مخصوصاً در تربیت فرماندهان زبده و مؤمن و شجاع در آن نیرو اهتمام ورزید و نیروهای مستعد و متعهد آن را شناسایی کرده، در معرض ترقیات نظامی قرار دهید» (حکم انتصاب علی شمخانی به سمت فرمانده نیروی دریای ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۶۸/۰۸/۰۸).	P21
ایمان و تعبد	«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» (سخنرانی در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و رؤسای دفاتر نمایندگی ولی فقیه در این نهاد، ۱۳۶۹/۰۶/۲۹).	P22
ضابطه‌گرایی	«فرماندهان باید در همه رفتارهای شایسته، سرمشق دیگران باشند و نظامی‌گری و پرهیزگاری و ضابطه‌گرایی را در عمل به دیگران بیاموزند» (پیام به چهارمین مجمع بزرگ فرماندهان و مسئولان دفاتر نمایندگی ولی فقیه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ۱۳۷۰/۰۶/۲۵).	P23

مضامین	بیانات	نشان‌گر
تقوا	«اگر در یک جبهه جنگ، مسئولان و فرماندهان باتقوا باشند - یعنی همین مراقبت دائمی از خود - موجب می‌شود که هیچ خسارتی وارد نشود» (بیانات در دیدار با فرماندهان و مسئولان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ۱۳۷۶/۰۶/۲۶)	P24
میهن‌دوستی	«از آن سر عالم، گروهی اروپایی آمده بودند و منطقه حساس تنگه هرمز و لب این آبراه عظیم تجاری جهانی و تاریخی را اشغال کرده بودند. تقریباً چهارصد سال قبل، مردم ایران با فرماندهی فرماندهان غیور و میهن‌دوست و بیگانه‌گریز، توانستند این پایگاه مهم را که متعلق به خودشان بود، از دست بیگانه خارج کنند و از آن وقت این‌جا شد بندرعباس» (بیانات در اجتماع بزرگ مردم بندرعباس، ۱۳۷۶/۱۱/۲۸).	P25
نظم	«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 باهم همراه شد، آنگاه ما سازمان‌دهی زنده و فعال و روان و دور از زوائد، با یک فرماندهی قوی و کارآمد خواهیم داشت» (بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه نیروهای نظامی و انتظامی و اعطای آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح به رئیس ستاد فرماندهی کل قوا، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	P26
سازمان‌دهی مستحکم و پویا	«نظم و انضباط در این تشکیلات، باید چنان باشد که از انگیزه عمیق معنوی و روحی خبر دهد. نظمی باشد که بتواند هر افسری را در محیط کار و تلاش و فرماندهی خود، مظهر نظم نشان دهد و دیگران را نظم‌پذیر کند» (بیانات در مراسم فارغ‌دانش‌آموختگی دانشگاه افسری، ۱۳۷۵/۰۸/۰۶).	P27
قوت فرماندهی	«شاید امروز هم بعضی خیال کنند که عملیاتی مثل عملیات بیت‌المقدس، فقط یک هجوم انبوه انسانی بود! اینها سخت در اشتباه‌اند. هیچ امواج انسانی، بدون فرماندهی قادر قاطع هوشیار، نمی‌تواند هیچ عملی را انجام دهد. در جنگ نظامی، سازمان‌دهی و عملیات و فرماندهی و تاکتیک و دقت نظر و موقع‌شناسی و ده‌ها عامل در کنار هم، دانش نظامی را به‌وجود می‌آورد و استعداد و نبوغ نظامی را نشان می‌دهد» (بیانات در دیدار جمع کثیری از فرماندهان و رزمندگان عملیات بیت‌المقدس به مناسبت سالروز آزادی خرمشهر ۱۳۷۸/۰۳/۰۳).	P28
نظم		

مضامین	بیانات	نشان‌گر
قدرت و نفوذ فرماندهی	«اگر شما به یک یگان نظامی، تحرک و برنامه و دستور ندهید، یک ماه که در یکجا بماند به خودی خود منحل می‌شود. لازم نیست کسی آن را منحل کند؛ به خودی خود منحل می‌شود! قدرت و نفوذ فرماندهی در سراسر تمام اجزای این مجموعه است که آنها را به حرکت و نشاط درمی‌آورد و حیات جمعی‌شان را حفظ می‌کند» (بیانات در دیدار اعضای انجمن اهل‌قلم، ۱۳۸۱/۱۱/۰۷).	P29

آنچه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، شامل سه دسته مضامین استخراج‌شده از میان داده‌هاست:

جدول ۳. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، پس از جمع‌بندی به روش تحلیل مضمون

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	ایمان	جهان‌بینی توحیدی ایمان حقیقی، تکلیف‌گرایی، اعتقاد عمیق به مبانی اسلام
	پای‌بندی به شرع	تعبد دغدغه اجرای احکام دین مقید به قواعد اسلام
دین‌داری	تزکیه	اخلاص در عمل تربیت نفس، دنبال هوی و هوس نبودن، انگیزه‌های شخصی نداشتن، پاک‌دامنی تربیت براساس ارزش‌ها تقوا و حق‌مداری، جهاد
	امانت‌داری	رعایت امانت تعهد وثاقت
	مسئولیت‌پذیری	غیرت قبول مسئولیت
مردمی بودن	ساده‌زیستی	میهن‌دوستی مردمی سادگی زندگی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ادب و احترام، تواضع، یگانگی با نیروهای زیردست، زبان نرم، منش برادرانه با نیروها، رفتار انسانی و اسلامی	تواضع و کرامت	
رحم و مروت		
حلم و بردباری		
حفظ عزت و احترام زیردستان، دلسوزی		
رفتار محبت‌آمیز با زیردستان	رهبری بر دل‌ها	
قدرت رهبری از طریق ایجاد ارتباط عاطفی با نیروها		
حضور در وسط میدان، در نقطه حساس (برای تحریض نیروها)		
پرهیز از توقف در مواجهه با کمبودها	استقامت	
تسلیم نشدن، استقامت، پشتکار و خستگی‌ناپذیری		
تلاش و پیگیری مستمر، حضور مستمر در یگان، حضور در خط مقدم	تلاش مستمر	قدرت روح
شجاعت، حضور در وسط میدان، در نقطه حساس	شجاعت	
عرضه فرماندهی، قاطعیت، صلابت، قوت فرماندهی، قدرت و نفوذ	قاطعیت	
فرماندهی، منش فرماندهی		
هوشیاری دائمی، اشراف بر حوزه مأموریت خود، توان فهم و تشخیص	هوشیاری	
نظم و انضباط، تقید به مقررات، ضابطه‌گرایی، سازمان‌دهی مستحکم	پایبندی به نظم و قانون	
و پویا		
ابتکار	ابتکار	عقلانیت و
کشف ظرفیت‌ها، جبران کمبودها با استفاده از ظرفیت‌های موجود	کشف استعدادهای داخلی	درایت
درونی		
استفاده از نیروهای جوان		
تشویق و تنبیه زیردستان، سرکشی به نیروهای زیردست	کنترل و نظارت	
دغدغه‌مندی	دغدغه‌مندی	
آرمان و هدف بزرگ، ابهت	آرمان‌خواهی	
برنامه‌ریزی بلندمدت، دوراندیشی		
تربیت جانشین		بزرگی روح
ممانعت از ورود زیردستان به احزاب سیاسی	تفکر راهبردی	
سرکشی مخفیانه به قرارگاه‌های دشمن و طراحی کلان براساس آن‌ها		
نقش‌آفرینی و اثرگذاری بلندمدت در سطح کشور و نظام		

جمع‌بندی یافته‌ها نشان داد که می‌توان صفات مطلوب و لازم فرماندهان را از دیدگاه دو رهبر انقلاب اسلامی در ۵ مضمون عمده طبقه‌بندی کرد: «دین‌داری»، «مردمی بودن»، «بزرگی روح»، «عقلانیت و درایت» و «قدرت روح». تلاش شد تا این دسته‌بندی پنج‌گانه از مفاهیم، تمام صفات و ویژگی‌های موجود در فیش‌ها و گزاره‌های جمع‌آوری شده را پوشش دهند. در نهایت شبکه مضامین الگوی شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین الگوی شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی از دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش و با توجه به هدف آن که تمرکز بر احصاء شایستگی‌های کلیدی فرماندهان نظامی بود، این تفاوت عمده به‌دست آمد که در بیشتر پژوهش‌های پیشین سعی شده است که تا جای ممکن هرگونه شایستگی قابل احصاء برای فرماندهی برشمرده شود. این نکته از جهتی خوب است و وقتی کاربران این‌گونه پژوهش‌ها با نتایج وسیع و تفصیلی روبرو می‌شوند، وسعت شایستگی‌های لازم برای یک مدیر یا فرمانده همه فن حریف را مشاهده می‌کنند. اما در واقعیت، به‌خصوص هنگام ارزیابی فرماندهان خود به‌وسیله ابزارهایی مانند آزمون‌ها یا کانون‌های ارزیابی با مواردی دیگر مواجه می‌شوند که شامل امتیازات شایستگی افراد با ضرایب

مختلف در شایستگی‌های متعدد و مشاغل مختلف است؛ در نتیجه در مقام رشد و توسعه یا انتخاب برترین فرد دچار مشکل خواهند شد. اما رویکرد پژوهش حاضر این بود که تا جای ممکن به شایستگی‌هایی دست پیدا کند که نخست مربوط به منویات پایه‌گذار و رهبران انقلاب اسلامی باشد که متضمن دغدغه‌های ایشان در «فرماندهان نظامی انقلابی» است (زیرا معرف و مفسر و سیاست‌گذار اصلی انقلاب، ایشان هستند)، و هم بتواند اثر ریشه‌ای و اهرمی بر سایر شایستگی‌ها بگذارد و به عبارت دیگر شایستگی‌های پایه‌ای که شکل‌دهنده و قوام‌بخش سایر شایستگی‌هاست را شناسایی کند. بنابراین اعتقاد نگارندگان این است که اگر بر شناسایی و تقویت ۵ شایستگی کلیدی احصاء شده در این پژوهش تمرکز لازم صورت پذیرد، سایر شایستگی‌های زیرمجموعه دانش، مهارت، توانایی و نگرش نیز تقویت خواهد شد و اگر از دیدگاه سلبی به موضوع نگاه شود، بی‌توجهی یا کم‌توجهی اساسی به این پنج ویژگی، باعث می‌شود توجه به سایر شایستگی‌ها نیز کم‌اثر یا حتی بی‌فایده باقی بماند.

با نگاهی به پژوهش‌های پیشین باید گفت عنصر «دین‌داری» در بسیاری از پژوهش‌های داخلی با واژه‌های معادل آن مثل تقوا و اسلامی بودن، یا شاخص‌های زیرمجموعه آن موجود است (اسدی فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ نادری و کریمی خویگانی، ۱۳۸۸ و سجادی، ۱۳۹۰). در این پژوهش به این دلیل که دینداری مفهومی فراتر از تقوا، عبادت، ایمان و عمل صالح است، مضمون دینداری انتخاب شد. عنصر «مردمی بودن» در پژوهش‌هایی مانند اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) و نادری و کریمی (۱۳۸۸) نیز برخی شاخص‌های زیرمجموعه آن مانند خدمتگزاری، پاسخگویی، حلم، رحم و عطاقت نسبت به محرومان، نوشته شده است. اما به علت پراکندگی صفات اخلاقی مربوط به آن و اینکه مفهوم مردمی بودن در کلام امامین انقلاب بیانگر یک سبک زندگی خاص و نشانگر یک اصل فرهنگی و اجتماعی برگرفته از رفتار معصومین علیهم‌السلام، به خصوص در مقام حکمرانی و فرماندهی است، بر سایر مفاهیم و واژه‌ها ترجیح داده شد.

درباره شایستگی «عقلانیت و درایت»، نادری و کریمی خویگانی (۱۳۸۸) از آن با عنوان خردمندی و برخورداری از عقل و اندیشه نام برده‌اند. در برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی نیز به اجزاء تشکیل‌دهنده مفهوم عقل (هوش در پژوهش سجادی، ۱۳۹۰) و یا ثمرات عقل (مانند مهارت تصمیم‌گیری در پژوهش شعاعی و تقی‌زاده (۱۳۹۶) و ولترس و همکاران (۲۰۱۴)، اشاره شده است. در برخی پژوهش‌ها نیز به کلی در شایستگی‌های اصلی گنجانده نشده و غفلت شده است (مانند پژوهش اسدی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

هرچند یکی از مهم‌ترین وجه تمایزهای انسان با سایر موجودات در عقل و اختیار است اما به قول حافظ «فکر هر کس به قدر همت اوست» و اصلاً شایستگی «بزرگی روح» که متضمن مفاهیمی مانند آینده‌نگری، تفکر راهبردی و آرمان‌خواهی است در بسیاری پژوهش‌های دیگر مانند پژوهش‌های اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) و نادری و کریمی خویگانی (۱۳۸۸)، به عنوان یک شایستگی محوری مدنظر قرار نگرفته است. بزرگی روح فرمانده نشان می‌دهد که میزان دغدغه‌مندی، بلند همتی، آینده‌نگری و انگیزه فرمانده برای داشتن اهداف متعالی و انجام کارهای بزرگ به چه میزان است. شایستگی قدرت روح که دارای زیرشاخه‌هایی مانند پشتکار و صبر و شجاعت است هم در برخی پژوهش‌ها مانند پژوهش سجادی (۱۳۹۰) و شعاعی و تقی‌زاده هرات (۱۳۹۶) زیرمجموعه ویژگی‌های فردی و شخصیتی تعریف شده است و در برخی دیگر مانند پژوهش نادری و کریمی خویگانی (۱۳۸۸) در سطح اول اشاره

شده است. جمع بندی ما در این پژوهش از مفهوم قدرت روح، میزان استقامت و تحمل سختی‌ها توسط فرمانده است.

پیشنهادها: با توجه به دستاوردهای پژوهش، پیشنهاد می‌شود مسئولان مرتبط در سازمان‌های نظامی مانند مسئولان بازرسی و سرمایه انسانی برای اقداماتی مانند کشف استعدادها یا انتصاب یا جانشین پروری، به‌خصوص در فعالیت‌های طولانی‌مدت، به‌جای تمرکز بر شایستگی‌های متعدد که شناسایی و ارزیابی و برنامه‌ریزی برای تقویت هرکدام از آنها بسیار هزینه‌بردار و زمان‌بر و متغیر است، از ابتدا بر این ۵ شایستگی کلیدی تمرکز کنند. زیرا اگر این شایستگی‌ها به حد کفایت تقویت شود زمینه لازم برای دستیابی فرد به سایر شایستگی‌ها در عرصه‌های متعدد فراهم خواهد آمد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که در طراحی، مصاحبه‌ها و اجرای این پژوهش، کمال همکاری را با نگارندگان داشتند، سپاسگزاری می‌کنیم.

فهرست منابع

اسدی‌فرد، رویا؛ خائف‌الهی، احمدعلی و رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (ره)، رویکرد استراتژی داده‌بنیاد. مدیریت دولتی، ۳(۸) صص ۷۵-۹۲. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/951244>

آقامحمدی، داود. (۱۳۸۹). *سیمای فرماندهی، مدیریت و رهبری در نظام اسلامی*. چاپ دوم. تهران: معاونت پژوهش دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام).

حسینایی، یحیی و ایروانی، محمدرضا. (۱۳۹۰). آموزه‌های اخلاقی و منش فرماندهی شخصیت‌های شاهنامه فردوسی. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۱(۴۱)، صص ۱۱۱-۱۳۴. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/973435>

دانایی‌فرد، حسن، باقری‌کنی، مصباح‌الهدی و خانی، علی. (۱۳۹۴). فهم اولویت‌های راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای. *مدیریت اسلامی*، ۲۳(۱)، صص ۱۰۵-۱۳۵. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1094587>

رحیم نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). مدیریت فردا، ۱۱(۳۱)، صص ۱۱۷-۱۳۸. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1168611>

خیرگو، منصور. (۱۳۹۵). مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری: پژوهشی کیفی با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد. ۱۶(۴)، صص ۲۶-۴۱. قابل بازیابی از:

http://jmm.iranjournals.ir/article_26715.html

سجاد، سیداحمد. (۱۳۹۰). مدیران و فرماندهان شایسته، جلد ۱-۴. چاپ اول. تهران: بازرسی کل نیروی انتظامی.

شعاعی، صادق و تقی‌زاده هرات، علی. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان‌های پژوهشی حوزه صنعت هوایی. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و مهندسی. بانکوک. دبیرخانه دایمی کنفرانس. دانشگاه

Kasem Bundit. قابل بازیابی از: https://www.civilica.com/Paper-ICRSIE03-ICRSIE03_149.html

عامری، محمد علی؛ آهی، پرویز. (۱۳۹۳). رابطه ویژگی‌های فرماندهان و مدیران ناجا با برقراری امنیت داخلی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۹(ویژه‌نامه)، صص ۵۱-۸۰. قابل بازیابی از:

http://pmsq.jrl.police.ir/article_18269.html

گنجعلی، اسدالله؛ تیموریان، مرتضی و عبدالحسین‌زاده، محمد. (۱۳۹۲). بررسی معیارهای شایستگی در قرآن. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۳(۷)، صص ۹۱-۱۱۴. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1066072>

محمدی‌فر، ناصر. (۱۳۸۴). فرمانده و هنر فرماندهی. فصلنامه مدیریت نظامی، ۶(۱۷ و ۱۸)، صص ۳-۳۳. قابل بازیابی از: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/831785>

مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۹۱). مدیریت و فرماندهی در اسلام. چاپ سیزدهم. قم: انتشارات نسل جوان.

مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی. (س). (۱۳۸۹). صحیفه امام: مجموعه آثار امام خمینی (س). تهران: مؤسسه چاپ و نشر عروج.

نادری، محمد و کریمی خویگانی، روح‌الله. (۱۳۸۸). آسیب‌ها و تهدیدات مدیریت و فرماندهی از دیدگاه اسلام. تهران: دانشگاه علوم انتظامی.

نصراصفهانی، مهدی و نصراصفهانی، علی. (۱۳۸۹). شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی علیه‌السلام. معرفت سیاسی، ۴(۲)، صص ۱۴۱-۱۶۰. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/975855>

Competencies at NIH. (2020). Retrieved from: <https://hr.nih.gov/working-nih/competencies>

- Fulmer, Robert M. and Conger, Jay A. (2004). *Growing your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. Soundview Executive Book Summaries.
- Macháčková, P., Hodný, J., & Zezula, J. (2017). *Commander's managerial competences in the Czech armed forces*. In International Conference Knowledge-Based Organization, 23(1), pp 189-194. Retrieved from: <https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/23/1/article-p189.xml>
- Wolters, Heather M. K., O'Shea, Patrick Gavan., Ford, Laura A., Fleisher, Matthew S., Adeniyi, Mary A., Conzelman, Clair E., Webster, Russell J. (2014). Identifying and Training Brigade Command Competencies. *Military Psychology*, 26(4), pp 278–291. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1037/mil0000052>