

مقاله پژوهشی: تحلیل شکاف راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح

مبنتی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی

[20.1001.1.33292538.1400.11.41.2.0](https://doi.org/10.1001.1.33292538.1400.11.41.2.0)

امین غیور نجف آبادی^۱، مهرا ن کشتکار هرا نکی^۲

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۲۹

چکیده

نیروهای مسلح به عنوان اصلی ترین ارکان دفاع و امنیت می بایست در گام دوم انقلاب اسلامی توان و آمادگی های دفاعی و امنیتی خود را در حله تراز انقلاب اسلامی ارتقا دهند. از جمله اولین و مهم ترین گام ها قبل از هرگونه تصمیم و ارائه طریق در این راستا، سنجش شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نیروهای مسلح در عرصه های گوناگون به خصوص عرصه های دفاعی و امنیتی است و از آنجایی که فرماندهی و مدیریت به مثابه بستر و محور نیروهای مسلح است، هدف اصلی این تحقیق ارائه تحلیل شکاف راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی است.

پژوهش حاضر از راهبرد پژوهشی آمیخته اکتشافی بهره گیری نموده و بر مبنای روش تحلیل محتوای کیفی، داده های لازم را از بیانات، پیام ها و تدابیر امامین انقلاب اسلامی طی بازه زمانی ۱۳۴۰ تا ۱۳۹۸ گردآوری و با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی MaxQDA12، اقدام به ۳۱۷۲ مورد، کدگذاری نموده است که منجر به تولید ۱۱۶ عامل گردید. براساس نظر جامعه آماری ۴۰ نفره خبرگان و صاحب نظران از بین این عوامل، ۶۳ عامل دارای ماهیت قوت، ۱۱ عامل ضعف، ۳۱ عامل فرصت و ۱۱ عامل نیز دارای ماهیت تهدید بودند. در نهایت پس از تشکیل ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ترسیم نمودار ارزیابی و تعیین موقعیت راهبردی مشخص شد که نیروهای مسلح در وضعیت موجود در منطقه تهاجمی خفیف قرار دارند و برای رسیدن به وضعیت مطلوب (ناحیه تهاجمی شدید)، انتخاب رویکرد به حداکثر رساندن فواید و مزایای ناشی از نقاط قوت و فرصت های آن لازم است.

کلیدواژه ها: تحلیل شکاف راهبردی، فرماندهی و مدیریت، نیروهای مسلح، اندیشه امامین انقلاب

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی (نویسنده مسئول)

am.ghauoor@yahoo.cim

۲. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.

اسلامی

مقدمه و بیان مسئله

جایگاه و نقش راهبردی نیروهای مسلح در بسترسازی و تأمین دفاع و امنیت، انکارناپذیر است. نیروهای مسلح در گام دوم انقلاب اسلامی به‌خصوص در حوزه‌های دفاعی و امنیتی باید فصل نوینی را که تداوم پیش‌روندگی انقلاب و پیش‌برندگی کشور به سمت اهداف و دستاوردهای والا و تمدن‌ساز است با کاربست منویات و تدابیر امامین انقلاب اسلامی، به روی خود بکشایند.

با نگاهی به فرمایشات امامین انقلاب اسلامی، می‌توان دریافت که نیروهای مسلح می‌بایست به‌رغم خواست شیطانی نظام سلطه و صهیونیسم و عقبه‌های مرتجع آن‌ها، تقویت مستمر و ارتقای قدرت دفاعی و امنیتی خود را جزو ضرورت‌های راهبردی حال و آینده بدانند. از جمله اینکه فرمانده معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله) بارها فرموده‌اند که به این مقدار از ارتقای توانی که اتفاق می‌افتد و در گزارش‌های ارائه شده به ایشان مشاهده می‌شود، قانع نیستند (به نقل از رئیس محترم ستاد کل نیروهای مسلح در مورخ ۹۶/۷/۴). همچنین معظم‌له در جای دیگری می‌فرمایند: «اگر دلمان را به آنچه که تاکنون به دست آوردیم، خوش کنیم، شکست خواهیم خورد؛ اگر توقف کنیم، به عقب پرتاب خواهیم شد؛ اگر دچار غرور شویم، دچار عجب و خودشگفتی شویم، به زمین خواهیم خورد... سنت الهی این است... در راه پیشرفت، توقف ممنوع است... با این ممنوعیت‌هاست که می‌توانیم به قله برسیم... ما هنوز به قله نرسیده‌ایم؛ با آن فاصله داریم!» (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۹۱/۳/۱۴).

از طرفی، با توجه به فرمایش فرمانده معظم کل قوا مبنی بر اینکه «اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد، بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر یا بسیار کم‌اثر خواهد بود» (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۶۹/۱۰/۲۲)؛ بنابراین قبل از هرگونه تصمیم‌گیری و ارائه طریق لازم است فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح که اساس و محور اصلی نیروهای مسلح است، وضعیت یابی و میزان فاصله تا وضعیت مطلوب مدنظر امامین انقلاب اسلامی مشخص گردد تا بتوان برای جبران این شکاف چاره‌اندیشی نمود.

تحلیل شکاف راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی موجب کمک به ایجاد آرمان‌گرایی واقع‌بینانه در سطوح راهبردی نیروهای مسلح و ایجاد همسویی و جهت‌گیری هدفمند و هم‌افزا و همچنین کمک به جلوگیری از بخشی‌نگری و ارائه اهداف موازی یا مغایر می‌گردد که ضرورت ارائه آن را مضاعف می‌نماید.

بنابراین برای بسترسازی جهت ارتقای فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح لازم است تحلیل شکاف راهبردی مناسبی در این موضوع ارائه شود. نظر به اینکه چنین تحلیل شکاف راهبردی‌ای به صورت مدون، مناسب و مقتضی ارائه نشده است؛ بنابراین براساس مطالب پیش‌گفته، مسئله اصلی تحقیق، فقدان تحلیل شکاف راهبردی مدون و مناسب فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی است. از این رو هدف اصلی تحقیق «تحلیل شکاف راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی» است که برای دستیابی به آن باید به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

۱. وضعیت موجود فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح چگونه است؟
۲. وضعیت مطلوب فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی چیست؟

۱. مبانی نظری

– پیشینه‌شناسی

تاکنون پژوهش‌های مختلفی تحت عنوان تحلیل شکاف در موضوعات گوناگون انجام گرفته است. از طرفی پژوهش‌هایی نیز در مورد فرماندهی و مدیریت صورت پذیرفته که به دنبال مستندسازی وضعیت موجود یا ترسیم وضعیت مطلوب بوده‌اند، اما پژوهشی با عنوان «تحلیل شکاف راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی» یافت نشد. در این راستا برخی پژوهش‌های انجام‌شده عبارت‌اند از:

- دکتر محمد احدی در سال ۱۳۹۵ در رساله دکترای خود تحت عنوان «الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح از طریق تدوین تجارب نظام ج.ا.ایران براساس گفتمان ولایت فقیه و قانون اساسی» به این نتایج دست می‌یابد که: اساس دکتترین و سیاست‌های فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح را ایمان، معنویت‌گرایی و اتکای به مردم، تشکیل می‌دهند و رهبری معنوی و مدیریت جهادی از جمله مؤلفه‌های مهم آن‌ها به شمار می‌روند و صمیمیت، حضور در صحنه، تلاش و فداکاری از اهم شاخص‌های این مؤلفه‌ها هستند که عملاً در نیروهای مسلح به کار گرفته شده‌اند. همچنین ایشان و همکاران در سال ۱۳۹۷ در مقاله‌ای با عنوان «مؤلفه‌های الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» معنویت‌محوری و مکتبی بودن، مردمی بودن، مدیریت و رهبری مقتدر و انقلابی و شهادت‌طلبی را از اهم مؤلفه‌های الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح ج.ا.ایران می‌داند.

- دکتر خسرو اسفندیاری صفا و همکاران در سال ۱۳۹۴ مقاله‌ای با عنوان «الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)» به این نتایج دست می‌یابد که: علاوه بر مواردی مانند مسئولیت‌پذیری، رعایت نظم و قانون‌گرایی که در تمام ساختارهای سایر ارتش‌های دنیا رعایت می‌شود، عناصری مانند آرمان‌خواهی، فضایل اخلاقی، توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درون‌زا، عدالت و مساوات، دشمن‌شناسی و ساده‌زیستی نیز نهفته است که مختص نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران است.

- دکتر مجید زین‌الدینی در سال ۱۳۹۶ در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)» بیان می‌دارد که براساس نتایج تحقیق، ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح براساس گفتمان مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) عبارت است از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابی‌گری، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت.

- دکتر منصور خیرگو در سال ۱۳۹۵ در مقاله‌ای با عنوان «مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری» به این نتایج دست می‌یابد 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، خودباوری و خودکفایی درونی، حرکت در راستای اهداف و مأموریت‌ها، اتکا به قابلیت‌های فردی، سازگاری و انطباق‌پذیری و روحیه انعطاف‌پذیری در برابر سختی خواهد بود.

– مفهوم‌شناسی

تحلیل شکاف

عبارت است از تعریف وضعیت فعلی، تعریف وضعیت مطلوب (مورد انتظار) و درنهایت سنجش شکاف بین این دو وضعیت (Elderidge, 2004: 83). تحلیل شکاف یکی از روش‌های مفید و مؤثر در تجزیه و تحلیل راهبردی است (علی‌احمدی، ۱۳۸۷: ۲۲۵). در تحلیل شکاف هدف شناسایی و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب آن در حوزه مربوط است تا بتوان با یافتن راهکارهای نو و مناسب این شکاف را پوشش داد. در واقع تحلیل شکاف، تعیین فاصله بین مکانی که هم‌اکنون در آن قرار داریم و مکانی که در نظر داریم به آنجا برسیم جهت شناسایی روش طی این فاصله است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲).

تحلیل شکاف راهبردی

به سنجش شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در سطوح راهبردی، تحلیل شکاف راهبردی گفته می‌شود (غیور، ۱۳۹۹: ۲۴۹). هر سازمان پیش از اینکه روش خود را برای رسیدن به یک مقصد مطلوب به‌طور کلی و ناگهانی تغییر دهد، باید بداند که در چه نقطه‌ای قرار دارد (Elvekrok, 1997: 262). با تحلیل شکاف راهبردی می‌توان تعیین کرد که باید چه کار متفاوتی انجام داد تا به اهداف ویژه دست یافت. در واقع بعد از انجام تحلیل شکاف باید

نوعی برنامه اجرایی برای حذف شکاف‌ها ترتیب داد (Dimitriadis, 2008: 501)؛ به عبارت دیگر می‌توان شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را شناسایی کرد و براساس عمق شکاف و فوریت موضوع، راهکارهای پیشنهادشده را برای کاهش شکاف به کار برد (Moratalla, 2012: 347). در تحلیل شکاف، استراتژیست با تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، فاصله و شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود (استمرار راهبرد جاری) را تعیین می‌کند. اگر شکاف ممکن زیاد باشد، چه بسا تعداد بیشتری از راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدیهی است اندازه شکاف، مهم بودن و باور به اینکه امکان کاهش و رفع آن وجود دارد، در تمرکز روی برخی راه‌حل‌ها تأثیر می‌گذارد و برعکس در صورتی که فاصله شکاف اندک بوده و مهم نباشد، توجه استراتژیست‌ها بر روی راه‌حل‌های دیگر متمرکز می‌شود (علی‌احمدی، ۱۳۸۷: ۲۲۵).

فرماندهی

قدرتی که توسط فرمان قانونی خاصی ایجاد شده و به وسیله اراده شخصی که آن قدرت را در اختیار دارد، به فعلیت درمی‌آید. بنابراین، فرماندهی عبارت از تفکر و تصمیم‌گیری، احساس کردن و روحیه دادن، عمل کردن و اعمال قدرت است. در نمادگرایی فرزائگان، فرماندهی عبارت است از هدایت توأم با اقتدار با استفاده از کلیه نیروهای ذهنی، قلبی ویدی (صبحی، ۱۳۷۶: ۴۶). فرماندهی، اختیار و اقتدار یک فرد است براساس قانون و به واسطه رتبه مأموریت یا موقعیت شغلی (پتریلو، ۱۳۸۸: ۱۲).

فرماندهی اسلامی: فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازمان‌دهی و شکل سازمانی صحیح است (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲). فرماندهی 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 (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

اساسی ترین مسئولیت ذاتی فرماندهان: ماده ۵۲ آیین نامه نیروهای مسلح بیان می کند

که اساسی ترین مسئولیت ذاتی فرماندهان، رؤسا و مدیران عبارت است از:

الف: کوشش به منظور تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی و حفظ و ارتقای

روحیه کارکنان یگان جمعی؛

ب: نیل به بهترین بازده به منظور انجام مأموریت یگان یا سازمان مربوط؛

ج: تعلیم و تربیت کارکنان لایق و مستعد به منظور جایگزینی و جانشینی در مواقع

لزوم (آیین نامه انضباطی، ۱۳۸۹: ۳۱).

مدیریت

فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازمان دهی،

بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و

براساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد (رضاییان، ۱۳۹۱: ۷).

اصول و وظایف مدیریت

فایول چهارده اصل را درباره مدیریت بیان کرد:

۱. تقسیم کار؛ ۲. اختیار؛ ۳. نظم و انضباط؛ ۴. وحدت فرماندهی؛ ۵. وحدت رهبری؛ ۶.

اولویت صلاح عمومی بر منافع فردی؛ ۷. پاداش؛ ۸. تمرکز؛ ۹. سلسله مراتب اختیارات؛ ۱۰.

رعایت ترتیب؛ ۱۱. برابری؛ ۱۲. ثبات یا پایداری کارکنان؛ ۱۳. ابتکار عمل زیردستان و ۱۴.

تقویت روحیه (Fayol, 1930: 56).

امروزه تقریباً در تمام متون مدیریت، نویسندگان برای تشریح فعالیت های مدیران از

تقسیم بندی وظایف مدیریت استفاده می کنند. هرچند که بر روی تعداد این وظایف و نحوه

دسته بندی آن ها اجماع کاملی وجود ندارد ولی بر روی چهار وظیفه یا کارکرد مدیریت

اتفاق نظر بیشتری است که عبارت اند از: برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، کنترل (مقیمی به

نقل از یاگندرا، ۱۳۹۴: ۲۷).

مدیریت اسلامی: مدیریت اسلامی آن بخش از «مدیریت» و فرایند آن است که مستند به وحی الهی و منابع اسلامی باشد و وجه تمایز آن با دیگر مدیریت‌ها را در مبتنی بودن بر وحی، نبود نظام بهره‌کشی انسان از انسان، مبتنی بودن بر ارزش‌های متعالی، مطلق و ثابت و استوار بودن بر پایه تعالی، کرامت و شرافت انسان‌ها می‌داند (قبادی، ۱۳۷۸: ۱۲). مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی الله (الی الله المصیر) را فراهم نماید و مطابق کتاب و سنت و سیره و روش پیامبر (صلی الله علیه و آله) و امامان معصوم (علیهم السلام) و علوم و فنون و تجارب بشری، برای رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند را مدیریت اسلامی گویند (جویباری، ۱۳۹۰: ۱۵۲ به نقل از سازمان امور اداری و استخدامی، ۱۳۶۴: ۱۲).

اصول مدیریت اسلامی: ایمان‌گرایی و خدامحوری (انصاری و همکاران، ۱۳۸۴: ۹۸)، عدم تقدم بر خدا و رسول، وحدت و هماهنگی در مدیریت، مدیریت براساس اختیار و مسئولیت، مدیریت براساس تمکن و بصیرت نیروها، مدیریت براساس شایستگی، مدیریت براساس عدالت، مدیریت براساس مشورت و توکل، آخرت‌گرایی در هدف‌گذاری (ساجدی‌نیا، ۱۳۸۳: ۱۰۶)، عمل و تلاش، هدایت و رهبری، بشارت و انذار، تعلیم و تعلم مستمر (انصاری و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۷۹-۱۳۹).

مبانی مدیریت اسلامی

مبانی مدیریت اسلامی دارای ویژگی‌های زیر است:

قائل بودن به نظام حمد و تشکر؛ حمد؛ تفکر و تشکر؛ تقوا و نظم (خاتمی، ۱۳۷۹: ۴۱).

اندیشه امامین انقلاب اسلامی

آنچه از کنار هم قرار دادن همه آراء، نظرات، رهنمودها، تدابیر، بیانات، احکام و پیام‌های امامین انقلاب اسلامی و سنجش و تطبیق آن‌ها با یکدیگر در موضوع مورد نظر حاصل می‌شود (غیور، ۱۳۹۹: ۳۵). با عنایت به پاسخ مقام معظم رهبری (مدظله) به سؤال یکی از دانشجویان در

دیدار دانشجویی مورخ ۱۳۸۷/۷/۷، امام خامنه‌ای (مدظله) در مورد روش درست استنباط از بیانات حضرت امام (ره) همین شیوه را مطرح فرمودند (محمدعلی‌زاده، ۱۳۹۳: ۳۳).

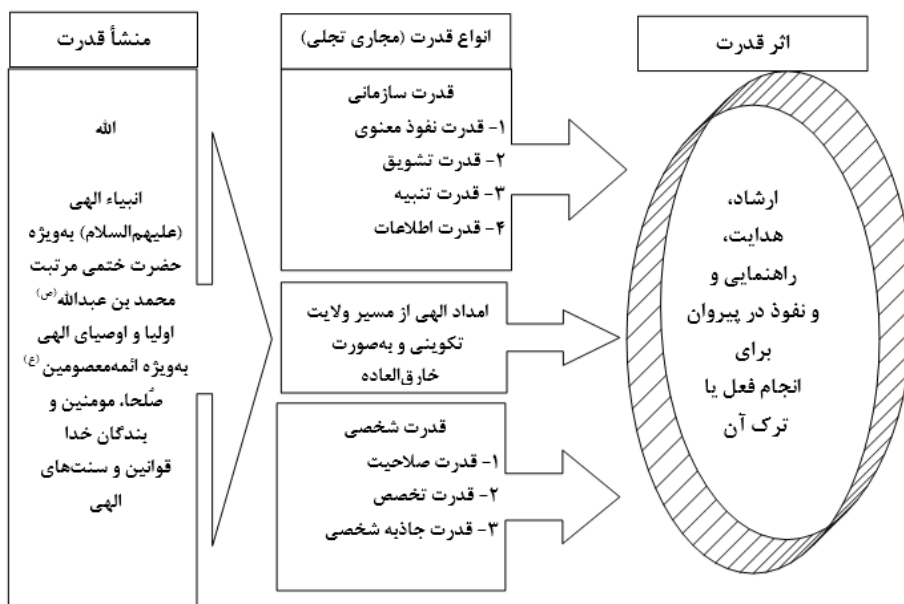
فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح

مجموعه تدابیر فرماندهی و مدیریتی در سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل نیروهای مسلح به‌منظور تحقق رسالت و اجرای مأموریت‌های نیروهای مسلح است (احدی، ۱۳۹۵: ۲۶).

نوع جهان‌بینی: جهان‌بینی یعنی تفسیر و تحلیل جهان و تعیین خطوط اصلی چهره هستی و به تعبیر ساده یک برداشت کلی از مجموع جهان هستی است (مطهری، ۱۳۸۸: ۲۵). در فرماندهی و مدیریت اسلامی، قهراً جهان‌بینی هم باید جهان‌بینی اسلامی باشد. از دیدگاه جهان‌بینی توحیدی مجموع عالم یک واحد بیش نیست با ارتباط تشکیلاتی منسجم و تحت حاکمیت الله؛ یعنی فرمانده کل عالم خداوند است (مکارم شیرازی، ۱۳۹۳: ۱۴).

منشأ قدرت در فرماندهی و مدیریت: منشأ قدرت در اندیشه اسلامی نخست، خداوند متعال است و اگر انسان بخواهد به قدرت ماندگار و نافع مجهز شود ریشه آن در عبودیت پروردگار و محبت نسبت به خلق خدا است؛ دوم، قدرت پست و مقام یا ویژگی‌های فردی در طول و ذیل قدرت الهی معنا، اعتبار و مشروعیت دارند و در این راستا است که قدرت‌های بشری مشروع و همواره باعث جلب نصرت الهی و امدادهای غیبی برای یاری دین خدا و خدمت به بندگان خدا می‌شود «لا حول ولا قوه الا بالله العلی‌العظیم» (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۲).

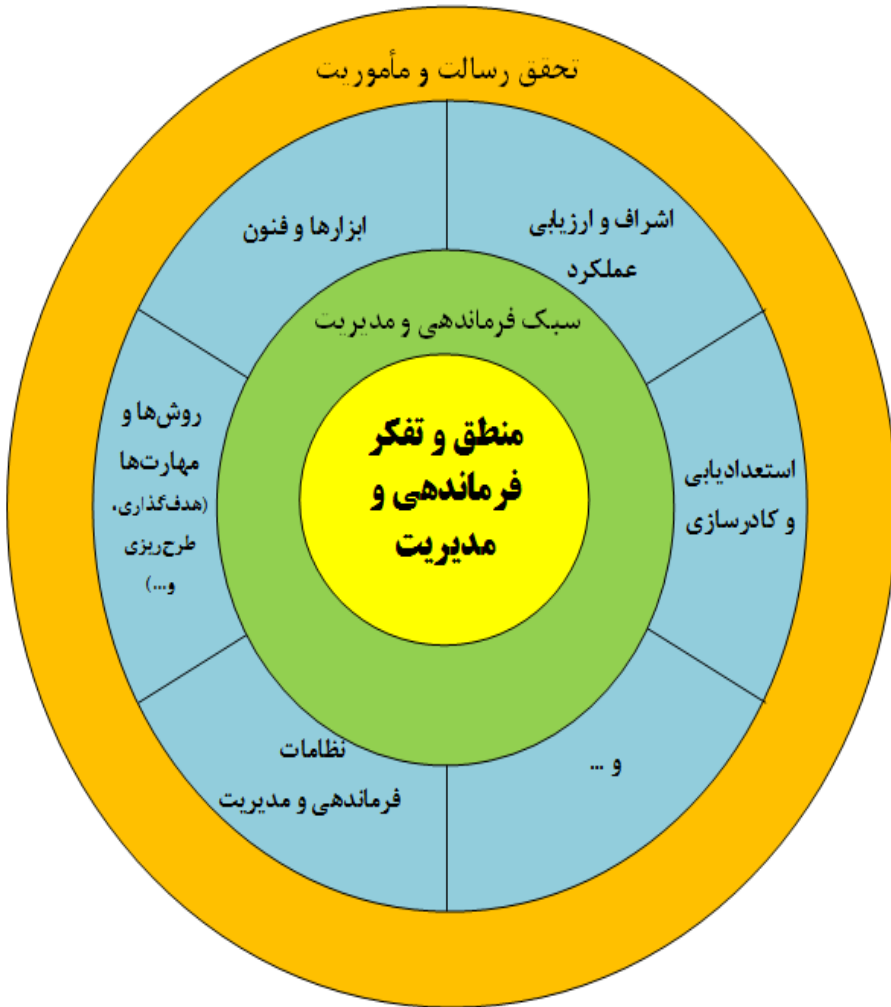
امام خمینی (ره): «همه باید بدانیم که تمام امور و از آن جمله فتح و نصر به دست خداوند متعال است» (صحیفه نور، ج ۱۶: ۱۵۵). «لاموثر فی الوجود الا الله» هیچ صاحب اثری در عالم هستی، وجود ندارد؛ مگر ذات خدای متعال (سبزواری، ۱۳۶۹: ۲۹۲).



شکل ۱. ابعاد سلسله‌مراتبی قدرت فرماندهی و مدیریت (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۰)

نقش فرماندهی و مدیریت: امیر مؤمنان علی (ع) نقش فرمانده و مدیر 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 به هم پیوسته به وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می‌دهند (دشتی، ۱۳۸۳: ۳۴۲).

محورهای فرماندهی و مدیریت: فرماندهی و مدیریت، حوزه و دایره وسیعی، اعم از «مکتب و تفکر مدیریت»، «وظایف و مهارت‌های مدیریت مثل هدف‌گذاری، طرح‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری و...»، «سبک فرماندهی و مدیریت»، «ابزارها»، «استعدادیابی و کادرسازی»، «اشراف و ارزیابی عملکرد» و... را شامل می‌شود و فرماندهان و مدیران باید از همه‌ی آن‌ها برای تحقق مأموریت و اهداف استفاده نمایند؛ «منطق و تفکر فرماندهی و مدیریت»، هسته اصلی «فرماندهی و مدیریت» است. شکل زیر نشان‌دهنده موقعیت‌های هرکدام از عناصر فرماندهی و مدیریت است (طباطبایی یزدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۱).



شکل ۲. عناصر فرماندهی و مدیریت (طباطبایی یزدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲)

مسئولیت‌ها و وظایف فرماندهی و مدیریت: به‌طور کلی می‌توان گفت که یک مدیر و فرمانده، ده وظیفه عمده و اصلی و راهبردی دارد که عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی؛ سازمان‌دهی؛ هماهنگی و کنترل؛ ایجاد انگیزه و ابتکار؛ چاره‌جویی و پیشگیری؛ بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی؛ جمع‌آوری اطلاعات و آمار لازم؛ جذب نیروهای صالح و تشویق و توبیخ (مکارم شیرازی، ۱۳۹۳: ۴۳ و ۴۴).

صفات و ویژگی‌های مؤثر در فرماندهی و مدیریت

۱. ایمان به هدف: ایمان به هدف برای یک مدیر در هر تشکیلات نخستین و مهم‌ترین شرط موفقیت اوست، البته در نظام مکتبی اسلام، ایمان به هدف مساوی است با ایمان به مکتب.
۲. علم و قدرت: این دو شاخصه مدیریت در قرآن مجید صریحاً آمده است و به‌عنوان دو ارزش مهم در مسئله‌گزینش مدیر روی آن تکیه می‌کند چنانچه در سوره بقره می‌فرماید: «خداوند او را بر شما برگزید و به او توانایی جسمانی و علمی بخشیده و خداوند حکومت را به هرکس بخواهد می‌دهد».
۳. امانت و درستکاری: در معیارهای اسلامی این شرط به ضمیمه قدرت برای همه کارکنان و کارمندان قید شده است. در سوره یوسف خداوند در قرآن چنین می‌فرماید: «مرا سرپرست خزائن این سرزمین کن که من حافظ و امینم».
۴. صداقت و راستی: در تعلیمات اسلامی به‌قدری روی مسئله صداقت تکیه و تأکید شده که درباره کمتر موضوعی دیده می‌شود و این به خاطر نقش حیاتی آن در زندگی اجتماعی است. پیغمبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) فرمود: «برای آزمایش مردم نگاه به زیادی نماز و روزه آنها و کثرت حج و نیکی کردن آنها به مردم نکنید ولی نگاه به صداقت و امانت آنها بکنید».
۵. حسن سابقه: این شرط مهم را که از سوی همه مجامع و محافل جهانی و مؤسسات مختلف به رسمیت شناخته شده، امیرالمؤمنین علی (علیه‌السلام) در چهارده قرن پیش با صراحت تمام در فرمان تاریخی خود به مالک اشتر بیان فرموده است آنجا که مالک را مخاطب ساخته و می‌گوید، بدترین وزرای تو کسانی هستند که برای اشرار قبل از تو وزیر بوده‌اند.
۶. وراثت صالحه: بدون شک یکی از ابعاد شخصیت انسان را مسائل ناشی از وراثت تشکیل می‌دهد تا آنجا که بعضی شخصیت آدمی را در سه بعد وراثت، محیط و تعلیم و تربیت خلاصه کرده و آن را مثلث شخصیت نام نهاده‌اند. در

سوره نوح می خوانیم: این پیامبر بزرگ هنگامی که تقاضای عذاب برای مشرکان را می کند، تقاضای خود را به این دلیل مقرون می سازد: اگر آن‌ها را به حال خود رها سازی، بندگان را گمراه کرده و جز فرزندان فاجر و فاسد از آن‌ها متولد نمی شود.

۷. سعه صدر: مدیریت کار پیچیده‌ای است و مدیران باید دارای اعصابی قوی، حوصله زیاد و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات باشند. در حدیثی از پیغمبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) می خوانیم: «هرگز دو چیز در کنار هم قرار نگرفته که بهتر از حلم در کنار علم بوده باشد».

۸. دلسوزی و عشق به کار: هیچ کس نمی تواند مدیر خوبی باشد مگر اینکه به کار خود عشق بورزد. یکی از مهم ترین تفاوت های مدیریت غربی و اسلامی همین است. در اوصاف پنج گانه ای که قرآن کریم در آیه ۱۲۸ سوره توبه برای پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله و سلم) ذکر می کند، یکی از صفات ویژه این رهبر بزرگ، عشق به هدایت مردم می شمرد و از آن تعبیر به حریص علیکم می کند.

۹. تجربه و آزمودگی: مسلماً هیچ مدیر و فرماندهی در آغاز کارش تجربه خاصی درباره آن پست ندارد، ولی کارهای قبلی او در پست ها و مناصب دیگر می تواند زمینه ساز برای پست و منصب فعلی او باشد.

۱۰. شجاعت و قاطعیت: شجاعت آخرین ویژگی در این سلسله و از یک نظر اولین خصلت لازم برای احراز این مقام است. مدیران و فرماندهان وظایفی دارند که انجام صحیح آن‌ها بدون بهره گیری از این وصف ممکن نیست.

۱۱. عدالت و دادگری: از مهم ترین اوصافی که در هر مدیر نهایت لزوم را دارد، پیراستگی از هرگونه تبعیض و ظلم است. قرآن مجید با صراحت همه مسلمانان را مخاطب قرار داده و دعوت به اقامه کامل عدل می کند: «ای کسانی که ایمان آورده اید، پیوسته و به طور کامل قیام به عدالت کنید و برای خدا شهادت دهید و هرچند به زیان شما و یا پدر و مادر و نزدیکان باشد».

۱۲. پایگاه مردمی: مهم‌ترین پشتوانه کار مدیران در پیشبرد اهداف بزرگ خود حمایت‌های مردمی و علاقه قلبی مردم به آن‌ها است. قرآن کریم می‌فرماید: «کسانی که ایمان آورده‌اند و عمل صالح انجام دادند، خداوند محبت آن‌ها را در قلوب مردم جای می‌دهد».

پای‌بند بودن به اصول و ضوابط: این اصل را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شرایط و ویژگی‌های مدیر می‌توان ذکر کرد و هم‌ضد آن (مقدم داشتن روابط بر ضوابط) را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین آفات مدیریت می‌توان شمرد (مکارم شیرازی، ۱۳۹۳: ۱۵۸-۱۳۱).

سبک فرماندهی و مدیریت

مفروضات بنیادین سبک فرماندهی و مدیریت مطلوب: براساس دو مؤلفه «تصور نسبت به منشأ قدرت» و «تصور نسبت به مخاطب» مهم و اساسی سبک فرماندهی و مدیریت و طیف مقبول و مورد پذیرش آن، سپاه دو مفروض اساسی و بنیادین ذیل را مبنای طراحی الگوی مفهومی سبک فرماندهان و مدیران خود قرار خواهد داد:

(۱) منشأ اصلی و تام قدرت برای فرماندهی و مدیریت، خداوند متعال (جل و علا) است که از طریق ولایت پیامبر (صلی‌الله‌علیه و آله)، ائمه معصومین (علیهم‌السلام) و ولایت فقیه ظهور و بروز می‌کند؛ سپاه قدرت ناشی از پست، مقام، تخصص و ابزارهای مختلف را در غیر حاکمیت الله، معصومین (علیهم‌السلام)، ولایت فقیه، مؤمنین و قوانین الهی نامشروع می‌داند.

(۲) فرماندهان و مدیران مخاطبین خود را، بنده‌ی خدا دانسته و بر همین اساس با آن‌ها رفتار می‌کنند و رفتار آن‌ها با مخاطبین نباید با نگرش ابزارگونه، تحقیرآمیز و زورمدارانه باشد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۷).

عوامل مؤثر بر سبک فرماندهی و مدیریت: شش عامل برای طراحی سبک فرماندهی و مدیریت مورد ملاحظه است که دو عامل آن، بنیادین و ثابت و چهار عامل دیگر متغیر و اقتضایی هستند:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر سبک فرماندهی و مدیریت (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۹)

| عامل | نوع اثر در سبک |
|---|-----------------|
| تصور و نگرش فرمانده و مدیر نسبت به منشأ قدرت و نفوذ | بنیادین و ثابت |
| تصور و نگرش فرمانده و مدیر نسبت به خود و مخاطب | |
| گروه‌های مخاطب | متغیر و اقتضایی |
| بلوغ مخاطب | |
| شرایط محیطی | |
| ماهیت مأموریت و کار | |

سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت: فرماندهی و مدیریت باید در هر شرایطی اعم از بحرانی و غیربحرانی بتوانند با ابزارهای قانونی و اخلاقی برگرفته از مفاهیم اسلام ناب محمدی (صلی الله علیه وآله وسلم)، با تعالی خود و دیگران، ضمن اعمال نفوذ در مخاطبین رسالت و مأموریت خود را با جوهره رهبری یا سهم وافری از رهبری، انجام دهند؛ به عبارتی رهبری معنوی علاوه بر نفوذ در دل‌ها قدرت خود را افزایش می‌دهد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۲).



شکل ۳. سیر حرکت به سمت سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۲)

شکل (۳) به این معنا است که در وضعیت مطلوب فرماندهی و مدیریت، باید سهم روش‌ها و ابزارهای رهبری نسبت به ابزارهای قانونی و ... بیشتر باشد؛ به عبارتی «هرجا در مورد فرماندهی بحثی به میان می‌آید، مفهوم و منظور ما آن نوع از فرماندهی است که عنصر رهبری در شخصیت آن متجلی است. فرمانده به‌عنوان رهبر، آیینۀ تمام‌نمای ارزش‌های سازمان بوده و معیار مجسمی برای ارزش‌های کلیدی سازمان محسوب می‌شود» (سلامی، ۱۳۸۹: ۳۳ و ۳۴).

شاخص‌های فرماندهی و مدیریت در دفاع مقدس: قاطعیت در تصمیم‌گیری؛ ابتکار و خلاقیت؛ اراده نیرومند و استوار؛ اخلاق فرماندهی؛ روحیه تزلزل‌ناپذیر و دوراندیش؛ مشارکت دیگران در تصمیم‌گیری‌ها؛ فراهم نمودن زمینه خودباوری؛ ارتقای روحیه و انگیزه نیروها (خودسیانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱).

برخی فرمایشات امامین انقلاب اسلامی مربوط به فرماندهی و مدیریت

امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)

وحدت فرماندهی از مسائل مهم سرنوشت‌ساز است که بدون آن پیروزی میسر نیست و عدم مراعات آن فاجعه‌آفرین است... همان‌طور که اطاعت از فرماندهان لازم است و تخلف از آن جرم، فرماندهان نیز لازم است با سربازان و افراد به‌اصطلاح 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 (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۵۹/۱۱/۹).

از عنایات غیبی الهی غافل نباشید و تمام قوای نظامی و انتظامی و قوای مسلح از هر ارگانی که هستید سعی کنید این عنایات الهی را برای خودتان و برای ملت حفظ کنید و راه آن این است که به تعهد خویش عمل کرده و در پیشگاه حق تعالی برای اسلام و جمهوری اسلامی تا حد توانایی فداکاری نمایید. برای رضای خداوند تعالی، نه هواهای نفسانی و شیطانی، برای دفاع از اسلام و میهن خودتان در صحنه حاضر باشید. مبدا پیروزی‌ها شما را مغرور کند و از کمک‌های غیبی غافل نماید که غرور و غفلت انسان را به تباهی می‌کشد و

بی‌تردید از قدرت نظامی می‌کاهد. پس از اتکال به خداوند، به قدرت خود که از اوست اعتماد و اتکال داشته باشید (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۶۱/۱/۲۹).

در شرایط بازسازی نیروهای مسلح، باید بزرگ‌ترین توجه ما به بازسازی نیروها و استعدادها و انتقال تجارب نظامی و دفاعی به کلیه واحدها و مدافعان انقلاب باشد، چراکه در هنگامه نبرد مجال پرداختن به همه جهات قوت‌ها و ضعف‌ها و طرح‌ها و برنامه‌ها و در حقیقت ترسیم راهبرد دفاع همه‌جانبه، نبوده است. ولی در شرایط عادی باید... براساس اصول و فرمول خاص دفاع همه‌جانبه... کوشش نمود و در کنار این مسئولیت بزرگ و پیروی از خطوط کلی سیاست نظامی کشور، باید همان محافل انس و نورانیت و برادری و وحدتی که در میدان‌های نبرد و در جبهه بوده است و همان ارتباط معنوی که میان شما و روحانیون عزیز برقرار بوده به مجامع داخلی و به همه محیط‌های سیاسی و اجتماعی و نظامی کشانده شود تا انقلاب اسلامی ما از خطر آفت‌ها و تفرقه‌ها و بی‌تفاوتی‌ها محافظت گردد (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۶۷/۶/۲۶).

خداوند امر فرموده است که ما مستقیم باشیم، استقامت کنیم و اگر چنانچه استقامت کنیم مؤید به تأییدات الهی هستیم و شما چون پشتوانه‌تان خدای تبارک و تعالی است از هیچ چیز باک ندارید. دیگران اند که پشتوانه‌شان شیطان است و با دست شیطان حرکت می‌کنند. شما که با قدرت الهی دارید حرکت می‌کنید قدرتمندید. عدد کم بودن اشکال ندارد، ایمان قوی بودن مهم است (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۶۲/۲/۳۰).

آنچه برای این جانب غرورانگیز و افتخارآفرین است روحیه بزرگ و قلوب سرشار از ایمان و اخلاص و روح شهادت‌طلبی این عزیزان [قوای مسلح] که سربازان حقیقی ولی الله الاعظم (ارواحنا فداه) هستند و این است فتح الفتوح (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۶۰/۹/۸).

به همه قشرهای قوای مسلح عرض می‌کنم که مصمم باشید و مجهز باشید و هر روز قوی‌تر کنید خودتان را و ملت هم هر روز برای پشتیبانی، دفاع از اسلام بیشتر مصمم بشود و برای جنگ بیشتر مهیا شود که دفاع از اسلام است، دفاع از نوامیس مسلمین است، دفاع

از قرآن کریم است، دفاع از ملت ایران است و ملت‌های دیگر است و ما باید با قدرت بایستیم و هیچ عقب‌نشینی نکنیم (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۶۲/۳/۲۱).

قرآن می‌فرماید: قَاتِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ فِتْنَةً، همه بشر را دعوت می‌کند به مقاتله برای رفع فتنه؛ یعنی جنگ تا رفع فتنه در عالم... یعنی، باید کسانی که تبعیت از قرآن می‌کنند، در نظر داشته باشند که باید تا آنجایی که قدرت دارند ادامه به نبردشان بدهند تا اینکه فتنه از عالم برداشته بشود (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۶۲/۹/۲۰).

پیروزی شما در گرو وحدت شماسست و در گرو ایمان شماسست. ایمان داشته باشید. قوی کنید ایمان خودتان را و با همه قوای مسلحه همراه باشید (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)، ۱۳۵۹/۹/۱۵).

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

فرماندهی‌ای با همه خصوصیات لازم برای فرمانده، مورد نیاز است. این خصوصیات، در درجه‌ی اول، ایمان است. فرمانده بی‌ایمان، به درد فرماندهی نمی‌خورد... فرمانده باید مسئولیت‌پذیر باشد... مترتب بر این مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی‌ناپذیری است... فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت خودش، دائماً بااطلاع باشد (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد... باید قدرت رهبری را در خودتان تقویت کنید. فرماندهی، یعنی بکن و نکن، امر و نهی؛ رهبری، یعنی حرکت، رفتار و نشان دادن شاخص‌هایی که جای آن بکن و نکن را بگیرد؛ بدون بکن و نکن، حرکت ایجاد کند؛ حرکتی از روی دل (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۹۱/۲/۳).

عناصر مؤمن را بالا بیاورید. به آن‌ها مسئولیت بدهید. استعدادهای خوب را پرورش بدهید... هر جا یک مدیر گذاشته می‌شود، باید هر دو چیز را با هم داشته باشد، هم استحکام روحیه و فکر و ایمان، هم قوت و توانایی مدیریت (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۸۶/۱/۲۸).

گاهی اوقات با تدبیر درست فرماندهی و مدیریت، می توان خلأهای مادی و مالی را هم جبران کرد... درس قرآن کریم به ما این است که اگر ایمان قوی و روحیه ایستادگی وجود داشته باشد، حتی با امکانات و تجهیزات محدود نیز امکان غلبه و پیروزی بر دشمن وجود دارد. نیروهای مسلح ما باید بدون در نظر گرفتن محاسبات سیاسی، آمادگی های خود را دائماً افزایش داده و با شناسایی خلأهای خود و همچنین بررسی امکانات و نقاط ضعف دشمن، برنامه ریزی های راهبردی انجام دهند (امام خامنه ای (مدظله العالی)، ۱۳۹۳/۹/۹).

این سه عنصر را همیشه با یکدیگر توأم کنید و در نظر داشته باشید. این عناصر سه گانه باید برای ما شاخص باشد؛ بصیرت، اخلاص، عمل بهنگام و به اندازه (امام خامنه ای (مدظله العالی)، ۱۳۸۹/۸/۲).

هرجایی که ما به ابتکار و استعداد جوانانمان تکیه کردیم، آنجا ناگهان مثل چشمه ای جوشید، شکوفا شد؛ در قضایای مربوط به مسائل هسته ای، در قضایای مربوط به مسائل دارویی، در درمان های گوناگون، در سلول های بنیادی، در نانو، در این برنامه های صنعتی دفاعی، هرجایی ما سرمایه گذاری [کردیم] و به این نیروی جوان و علاقه مند و مؤمن و با اخلاص داخلی تکیه کردیم و به او ارج نهادیم، کارمان پیش رفت (امام خامنه ای (مدظله العالی)، ۱۳۹۳/۲/۲۳).

نیروهای مسلح، چه ارتش، چه سپاه، چه بسیج، چه نیروی انتظامی، روزبه روز باید خود را نیرومندتر کنند... نوآوری در ساخت و ابتکار در به وجود آوردن روش های جدید تسلیحاتی یکی از نوآوری های مهم است، اما نوآوری در آموزش، نوآوری در سازمان دهی و تشکیلات، نوآوری در شیوه های پشتیبانی، نوآوری در دستورالعمل های رزمی، همه ای این ها، لازم است. گام های بلند بردارید، گام های محکم بردارید، به سمت هدف های روشن با قوت و قدرت حرکت کنید، خودتان را نیرومند کنید. این دژ و این حصار را برای ملت بزرگ ایران اطمینان بخش تر کنید (امام خامنه ای (مدظله العالی)، ۱۳۸۷/۲/۱۲).

ما بایستی این حرکت به سمت پیشرفت را بی وقفه ادامه دهیم؛ هم در زمینه ی سیاست، هم در زمینه ی علم و فناوری، هم به خصوص در زمینه ی اخلاق و معنویت. خودمان را

تهذیب کنیم، خودمان را اصلاح کنیم، عیوب خودمان را بشناسیم و درصدد رفع آن عیوب بر بیاییم. اگر این کار را بکنیم، این موانعی که دشمنان ما بر سر راه ما ایجاد می‌کنند، اثر نخواهد گذاشت (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۴/۳/۱۳۹۱).

با تمسک و امید به عنایات الهی، ارتقاء توانمندی‌ها و آمادگی‌های دفاعی امنیتی نیروهای مسلح و بسیج مردمی و امکان پاسخگویی به موقع و مؤثر به هر سطح و نوع از تهدیدات متوجه به نظام جمهوری اسلامی ایران با عمل انقلابی مورد انتظار است (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۸/۴/۱۳۹۵).

۲. روش‌شناسی تحقیق

نوع پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهشی کاربردی توسعه‌ای است. در پژوهش حاضر از روش پژوهش تلفیقی^۱ با رویکرد اکتشافی^۲ استفاده شد که در آن، پژوهش‌های کیفی و کمی می‌توانند از طریق ایفای نقش‌های مربوط یعنی کشف و تأیید، همدیگر را کامل کنند (Bryman, 2015: 145). بروس بیدل و دونالد آندرسون استفاده از دو رویکرد مذکور را این‌گونه تصدیق می‌کنند: «این کاری نامناسب است که بخواهیم اثربخشی نسبی این دو روش را با هم مقایسه کنیم، زیرا هر یک مقاصد متفاوتی دارند. به بیان کلی، همت روش اول به پدیدآیی بینش معطوف شده است، در حالی که روش دوم در پی آزمون فرضیه‌ها است» (Charmaz, 2006: 62)؛ بنابراین برای انجام این پژوهش از سیر مراحل زیر بهره گرفته شد:



شکل ۴. روش تلفیقی اکتشافی بر پایه رویکرد ایجاد طبقه‌بندی با تأکید بر داده‌های کیفی

1. Mix Method.
2. Exploratory.

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل بیانات، پیام‌ها و تدابیر امامین انقلاب اسلامی طی بازه زمانی ۱۳۴۰ تا ۱۳۹۸ (امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه) از سال ۱۳۴۰ تا ۱۳۶۸ و امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۸) و به روش نمونه‌گیری باز و در بخش کمی شامل ۴۰ نفر از بین خبرگان نظامی دانشگاهی در سطح نیروهای مسلح که در سه حوزه علوم راهبردی، فرماندهی و مدیریت و اندیشه امامین انقلاب اسلامی صاحب‌نظر بوده و دارای ویژگی‌هایی باشند که عبارت است از: دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد؛ دارای جایگاه ۱۸ به بالا؛ دارای سابقه خدمت در مشاغل راهبردی؛ دارای آثار علمی و پژوهشی در زمینه موضوعات اصلی مورد بررسی در این تحقیق که با توجه به تخصصی بودن موضوع تحقیق و محدودیت افراد خبره و صاحب‌نظر، جامعه آماری و جامعه نمونه بر هم منطبق و روش نمونه‌گیری به صورت تمام شمار بود.

داده‌های کیفی از روش کتابخانه‌ای با فیش‌برداری از کلیه منابع حاوی تدابیر و بیانات حضرت امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) شامل کتاب‌ها، نرم‌افزارهای بیانات، آرشیو بیانات محرمانه در سازمان‌ها و نهادهای نیروهای مسلح و سایت‌های اینترنتی مربوط و داده‌های کمی از روش میدانی با تهیه و توزیع پرسش‌نامه بین صاحب‌نظران و خبرگان جمع‌آوری گردید. در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با بهره‌گیری از نرم‌افزار MaxQDA12 از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی استفاده گردید و در تجزیه و تحلیل داده‌های کمی با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS از روش‌های کمی آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. تأیید روایی پرسشنامه توسط نخبگان و خبرگان صاحب‌نظر انجام و برای پایایی، مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۱۳ برای سؤالات پرسشنامه به صورت میانگین به دست آمده و تأیید شد.

۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از بارگذاری متن بیانات، تدابیر، احکام و پیام‌های منتخب امامین انقلاب اسلامی در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MaxQDA12 به کدگذاری آن‌ها اقدام شد و تعداد ۳۵۷ پرونده متنی مبنای تحلیل قرار گرفت. کار کدگذاری، در یک فرایند طولانی، مستمر و

رفت و برگشتی انجام پذیرفت و در نهایت تعداد ۳۱۷۲ کد از کل پرونده‌ها تولید شد که در شکل زیر مشاهده می‌شود.

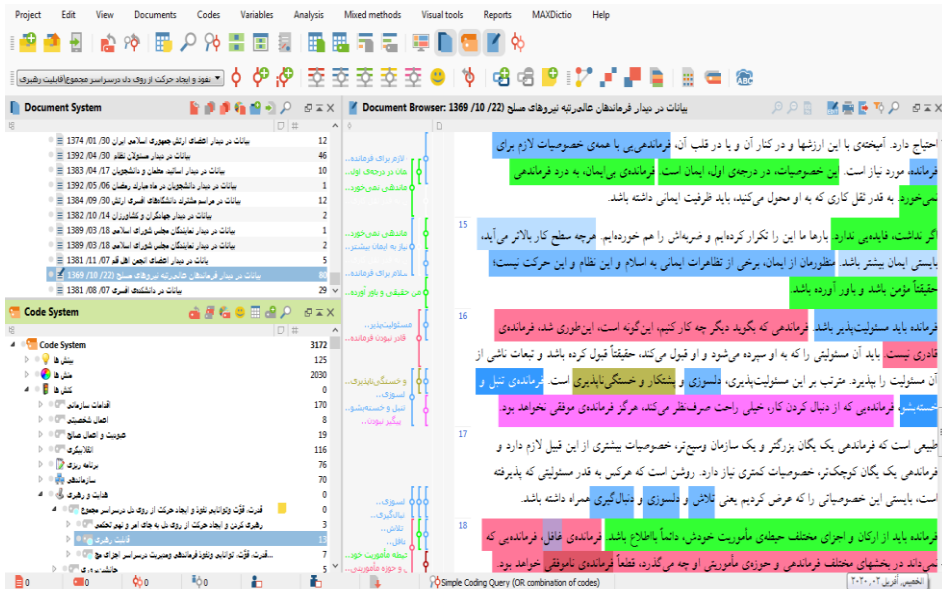
All codes 3172 coded segments from 353 documents and 2 document groups

جانشین‌پروری جزو کارهای بسیار واجب و لازم است؛ همه موظف‌اند این کار را انجام دهند

| Document name | Code | Preview |
|--|---|---|
| ایمان در دیدار دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش (07/07/1394) | کنش‌ها اقدامات سازمانی آینده نگری و آینده نگری ازبوم طراحی آینده بر اساس آحادها | باید آینده را بر اساس این آحادنگی طراحی کنید |
| ایمان در دیدار دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش (07/07/1394) | همش‌ها خصوصیات جهادی و انقلابی امیدافزین و نگاه خوش‌بینانه به آینده تنگی به واقعیت‌های عین‌الینده و امیدآلودن سبب نیست به آینده | نیمست به آینده، ما خوش‌بینیم |
| در دیدار مسئولان فرارنگه بافاده فواید ارتش ج.ا.ا (12/06/1396) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی ارتش را زاهدی دانستن سرمایه انسانی ارتش اساسی بودن سرمایه انسانی ارتش اساسی کار بودن نیروی انسانی | ... همش‌ها قابلیت‌های سازمانی ارتش را زاهدی دانستن سرمایه انسانی ارتش اساسی بودن سرمایه انسانی ارتش اساسی کار بودن نیروی انسانی |
| در دیدار با فرماندهان و مسئولان جناح (09/09/1394) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی ارتش را زاهدی دانستن سرمایه انسانی ارتش اساسی بودن سرمایه انسانی ارتش | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی ارتش را زاهدی دانستن سرمایه انسانی ارتش اساسی بودن سرمایه انسانی ارتش |
| در دیدار جمعی از فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح (20/01/1396) | کنش‌ها نظارت و کنترل‌ها حضور میدانی و عدم اعتماد صددرصد به گزارش‌های دروغی این‌گوش‌ها با مشاهده میدانی | کنش‌ها نظارت و کنترل‌ها حضور میدانی و عدم اعتماد صددرصد به گزارش‌های دروغی این‌گوش‌ها با مشاهده میدانی |
| در دیدار جمعی از فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح (12/01/1396) | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای و جلوگیری از غلبه اهداف اقتصادی بر سازمان‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای/هفت‌بند و ابتکار برکنند حافظان | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای و جلوگیری از غلبه اهداف اقتصادی بر سازمان‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای/هفت‌بند و ابتکار برکنند حافظان |
| در دیدار فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح (19/01/1397) | کنش‌ها اقدامات هفتی و موانع اجرایی سازمانی (مانندگیری و پیگیری نکردن امور پس از صدور فر دستورات/مانندگیری نکردن پس از صدور فر دستور | کنش‌ها اقدامات هفتی و موانع اجرایی سازمانی (مانندگیری و پیگیری نکردن امور پس از صدور فر دستورات/مانندگیری نکردن پس از صدور فر دستور |
| در دیدار فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح (19/01/1397) | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها طراحی‌ها نقشه و برنامه‌ریزی بر اساس نیازها و اولویت‌ها/اولویت بندی پیش (پروژه‌ها) و پس از برنامه‌ریزی (برنامه‌ها) و صرف | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها طراحی‌ها نقشه و برنامه‌ریزی بر اساس نیازها و اولویت‌ها/اولویت بندی پیش (پروژه‌ها) و پس از برنامه‌ریزی (برنامه‌ها) و صرف |
| در دیدار فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح (19/01/1397) | کنش‌ها اهداف و رهبری/جانشین‌پروری | جانشین‌پروری جزو کارهای بسیار واجب و لازم است؛ همه موظف‌اند این کار را انجام دهند |
| ایمان در دیدار دست‌اندرکاران ساخت نوشنگ جهران (30/11/1388) | همش‌ها توانمندی‌های فکری و شخصیتی/آفرین‌ناواری، خلاقیت و ابتکارها/روزافزودن و پرچیدن/ابتکار پرچیدن | همش‌ها توانمندی‌های فکری و شخصیتی/آفرین‌ناواری، خلاقیت و ابتکارها/روزافزودن و پرچیدن/ابتکار پرچیدن |
| در دیدار بزرگانگانشوراه‌هاک انسترن (12/09/1396) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/اسپیکالیزه‌سازی/صورت و هندک/اسپیکالیزه‌سازی در مقابل دشمن | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/اسپیکالیزه‌سازی/صورت و هندک/اسپیکالیزه‌سازی در مقابل دشمن |
| در دیدار بزرگانگانشوراه‌هاک انسترن (12/09/1396) | همش‌ها اهداف (فصل) (مجموعی/ساختن نفس در حد نظامی از الزامات فرماندهی و مدیریت/احیای هویت/توانایی مهارت‌ها | همش‌ها اهداف (فصل) (مجموعی/ساختن نفس در حد نظامی از الزامات فرماندهی و مدیریت/احیای هویت/توانایی مهارت‌ها |
| ایمان در دیدار فرماندهان ارتش نظامی و انتظامی (22/01/1389) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/ابتکار و نوآوری در شیوه‌های نظامی، تجهیزات و تسلیحات/نوآوری در آموزش/احیای هویت/توانایی آموزش در همه‌س | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/ابتکار و نوآوری در شیوه‌های نظامی، تجهیزات و تسلیحات/نوآوری در آموزش/احیای هویت/توانایی آموزش در همه‌س |
| فرماندهی/مستقر کل قوا (21/06/1393) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/حوزه اولویت‌ها/قرار دادن مشکلات و تقاضای فرهنگی/درباره‌های بودجه‌ا | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/حوزه اولویت‌ها/قرار دادن مشکلات و تقاضای فرهنگی/درباره‌های بودجه‌ا |
| فرماندهی/مستقر کل قوا (02/09/1384) | همش‌ها جدول و تعالی/اولوازم شدن در برنامه‌ریزی و اجراء برای ایجاد جدول | همش‌ها جدول و تعالی/اولوازم شدن در برنامه‌ریزی و اجراء برای ایجاد جدول |
| فرماندگاران (11/11/1381) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/روح نظم‌پذیری و انضباط از انگیزه/عمیق‌سازی و ریشه‌یابی/اعتمادت/نظم دقیق و موثرباقائه | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/روح نظم‌پذیری و انضباط از انگیزه/عمیق‌سازی و ریشه‌یابی/اعتمادت/نظم دقیق و موثرباقائه |
| سخت‌راس در دیدار با مسئولان و کارگران نظام (09/11/1368) | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها/برپایه‌ریزی/کنند و پارتنگرد/دلم برنامه‌ها بر اساس نیازها/حیثیت/تعمیر/واقع و کنترل کردن نفس/برنامه | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها/برپایه‌ریزی/کنند و پارتنگرد/دلم برنامه‌ها بر اساس نیازها/حیثیت/تعمیر/واقع و کنترل کردن نفس/برنامه |
| در جمع فرماندهان و مسئولان بان (27/01/1391) | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای و جلوگیری از غلبه اهداف اقتصادی بر سازمان | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای و جلوگیری از غلبه اهداف اقتصادی بر سازمان |
| در جمع فرماندهان و مسئولان بان (27/01/1391) | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای و جلوگیری از غلبه اهداف اقتصادی بر سازمان | کنش‌ها برنامه‌ریزی‌ها برپایه‌ریزی از نگاه بودجه‌ای و جلوگیری از غلبه اهداف اقتصادی بر سازمان |
| ایمان در دیدار اعضای هیئت دولت (17/07/1384) | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/اسپیکالیزه‌سازی/تعمیر و تعالی/واقع‌گرا و عین‌گرا/احیای سازمانی | همش‌ها قابلیت‌های سازمانی/اسپیکالیزه‌سازی/تعمیر و تعالی/واقع‌گرا و عین‌گرا/احیای سازمانی |

شکل ۵. نمونه کدگذاری پرونده‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا

شکل زیر نیز نمایی از صفحه اصلی یا کل‌نگر نرم‌افزار است که در آن برخی از پرونده‌ها، کدگذاری‌ها، بخشی از متن یکی از پرونده‌ها و نمایش پله‌ای یکی از قسمت‌های منتخب (سگمنت‌های) الحاقی به کدها قابل ملاحظه است.



شکل ۶. نمونه صفحات کدگذاری پرونده‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا

این کدگذاری منجر به تولید ۱۱۶ عامل گردید که در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول ۲. عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی

| دسته‌بندی عوامل | عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی |
|-------------------------------|--|
| ایمان، معرفت و ارزش‌های معنوی | ۱. ایمان حقیقی و خالص، معرفت، معرفت و بنیة اعتقادی قوی و باصلابت |
| | ۲. بینش و معرفت روشن‌بینانه و آگاهانه اسلامی |
| | ۳. شناخت و معرفت آگاهانه، روشن و جامع نسبت به انقلاب اسلامی |
| | ۴. شایسته‌سالاری به معنای واقعی کلمه و مبتنی بر اخلاق اسلامی |
| | ۵. پیوند عناصر معنوی با عناصر سازمانی و نظامی مدرن |
| | ۶. آسیب‌ناپذیری معنوی |
| | ۷. جلب قدرت و عنایات غیبی و استفاده از امدادهای غیبی الهی |
| | ۸. انطباق اعمال با دستورات و موازین اسلام و نشان دادن ارزش‌ها در روش‌ها |
| | ۹. روح نظم‌پذیری و انضباط نشأت‌گرفته از انگیزه عمیق معنوی و ریشه ایمانی |
| | ۱۰. جهت‌گیری‌های صحیح اسلامی |

| عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی | دسته بندی عوامل |
|---|-------------------------|
| ۱. نگاه وسیع فرامرزی و امتداد عمق راهبردی | قابلیت‌های سازمانی تراز |
| ۲. بهترین بودن در عرصه علم و فناوری موردنیاز | |
| ۳. نگاه خوش‌بینانه به آینده متکی به واقعیت‌های عینی | |
| ۴. تصمیم درست و بجا در مقابله با دشمن | |
| ۵. عدم غافلگیری | |
| ۶. نظام‌مند بودن در همه مسائل | |
| ۷. مردم‌دوستی، مردم‌پذیری و مردمی بودن به تمام معنی | |
| ۸. جلوگیری اکید از پیر و محافظه‌کار شدن سازمان و حفظ روحیه جوان آن | |
| ۹. اراده‌های پولادین و عزم‌های راسخ و استوار | |
| ۱۰. حرکت پرشتاب، بی‌وقفه، با قدرت، خردمندانه و حکیمانه به سمت پیشرفت | |
| ۱۱. انجام دادن محکم، درست، بهنگام و با اتقان کار | |
| ۱۲. استفاده از همه اندوخته‌ها و تجارب انباشته و متراکم نیروهای مسلح از جمله جنبه علمی دفاع مقدس | |
| ۱۳. شناسایی و توجه به همه منابع و امکانات و به منصفه ظهور آوردن آن‌ها | |
| ۱۴. دیدن، اندیشیدن، شناختن، تشخیص دادن و عمل کردن توسط همه | |
| ۱۵. پیش‌روندگی و تکامل درونی | |
| ۱۶. تربیت شخصیت‌های برجسته و باهوش‌ترین و قوی‌ترین فرماندهان و مدیران | |
| ۱۷. تجدیدپذیری و جلوگیری از ایجاد انقطاع نسلی | |
| ۱۸. کارآیی و کارآمدی حقیقی در همه سطوح | |
| ۱۹. اقدام با توان و قدرت سازمانی، استحکام روزافزون و جامعیت | |
| ۲۰. ارتباط عاطفی و برادرانه و حضور فرماندهان در میان نیروها و همچنین در نقاط حساس و خط مقدم | |
| ۲۱. به میدان آمدن با احساس پاک مسئولیت و تعهد و پیگیری مسئولیت‌ها و وظایف | |
| ۲۲. وحدت، همبستگی، هم‌افزایی و ید واحد بودن نیروهای مسلح | |
| ۲۳. عناصر صادراتی فراوان برای مدیریت دستگاه‌های مختلف کشور | |
| ۱. بصیرت، هشباری دائمی و فهم ترفند و حیلۀ دشمن | بصیرت و انقلابی‌گری |
| ۲. مراقبت و جلوگیری از تأثیر دشمن در محاسبات فکری و تغییر تفکر ما | |
| ۳. شناخت روش‌های دشمنی و ارزیابی درست و واقعی از هر دشمنی | |
| ۴. تفکر بسیجی و انقلابی | |
| ۵. گشودن زوایای جدید و کشف راه‌های میان‌بُر | |
| ۶. دنبال کارهای نیازموده و تجربه نشده در دنیا رفتن و کشف و ابتکار آنچه کشف نشده | |

| عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی | دسته بندی عوامل |
|---|-----------------|
| ۷. بلندپروازی و جهش های متعالی | |
| ۸. قانع نشدن به موفقیت ها و پیشرفت ها در بخش های مختلف | |
| ۹. اولوالعزم بودن | |
| ۱۰. روحیه شوق انگیز و نشاط آفرین جهادی در همه عرصه ها | |
| ۱۱. روحیه انقلابیگری و باور انقلابی | |
| ۱۲. به شجاعت و دلاوری اولی بودن | |
| ۱۳. خستگی ناپذیری | |
| ۱۴. تکلیف محوری | |
| ۱۵. کار برای بشریت و وسیع تر از دایره نظام جمهوری اسلامی ایران | |
| ۱۶. پیش برندگی در بیرون برای کل نظام | |
| ۱۷. پشتیبانی از اهداف انقلاب در ابعاد جهانی | |
| ۱۸. خودکفایی و خوداتکایی | |
| ۱۹. مجموعه مفید، نجات بخش و شفابخش در همه موقعیت ها | |
| ۲۰. کار مخلصانه، پرتلاش و بی وقفه، جهاد و مجاهدت دائم و مدیریت جهادی در همه عرصه ها | |
| ۲۱. حضور برجسته و تعیین کننده در عرصه های گوناگون خدمات اجتماعی، محرومیت زدایی و امدادهای فوق العاده در حوادث | |
| ۲۲. پایان ناپذیری از طریق پیوند با مردم و فعال کردن ظرفیت های وسیع مردمی | |
| ۲۳. روی دست گرفتن جان و مال در راه خدا و حضور در عرصه شهادت | |
| ۲۴. عدالت محوری و پیگیری جدی اجرای عدالت | |
| ۲۵. جزو برترین ها بودن در پیشرفت های تسلیحاتی و فنون نظامی گری | |
| ۲۶. مظهر اقتدار کم نظیر در سراسر تاریخ و جهان و ایفای نقش ممتاز در همه دوران ها | |
| ۲۷. پیشگام، پیشرو و پیش قراول در همه میدان های مورد نیاز | |
| ۲۸. انقلابی زیستن، انقلابی ماندن و عمل انقلابی | |
| ۱. بررسی و شناسایی نقاط ضعف و خلل های فراوان معرفتی و عملی دشمن | دشمن ستیزی و |
| ۲. بازدارندگی به وسیله ترساندن دشمن از هیبت ما و عدم جرأت دشمنان به حتی فکر تهاجم نظامی و امنیتی | مقابله با |
| ۳. ایستادگی در مقابل سیاست های مداخله گر و سلطه طلب | دشمنی ها |
| ۴. شکست ناپذیری، پیروزی و غلبه بر دشمن در تمامی صحنه ها | |
| ۵. آسیب ناپذیری مادی | |

| عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی | دسته بندی عوامل | |
|---|-----------------------------|------------------|
| ۶. آماده‌به‌کاری در مواجهه با حوادث بزرگ و مقابله با دشمنی‌ها | | |
| ۷. پاسخگویی به‌موقع و مؤثر به هر سطح و نوع از تهدیدات با استواری، قدرت کامل و عمل انقلابی | | |
| ۸. بن‌بست‌شکنی و عبور از همه موانع و تحریم‌ها | | |
| ۹. تسلیم‌ناپذیری، مقاومت و ایستادگی روزافزون و اولی بودن به تاب‌آوری | | |
| ۱۰. انسجام دشمن‌شکن و یکپارچگی ملی با بخش‌های گوناگون نظام | | |
| ۱۱. سینه سپر کردن در مقابل تهدید دشمن و دفاع از انقلاب با هر وسیله‌ای | | |
| ۱. کاهش وابستگی به پول و اعتبارات و جلوگیری از صدمه زدن مشکلات بودجه به برنامه | | برنامه‌ریزی تراز |
| ۲. طراحی نقشه و برنامه‌ریزی براساس نیازهای حال و آینده | | |
| ۳. جزو اولویت‌ها قرار دادن مشکلات و نقایص فرهنگی در نیازهای بودجه‌ای | | |
| ۴. حاکم نبودن نگاه بخشی یا نگاه موضعی و محلی و منطقه‌ای بر برنامه | | |
| ۵. اتقان و سرعت دادن به برنامه و پیروی همه از آن | | |
| ۱. سازمان‌دهی براساس ارزش‌های اسلامی | سازمان‌دهی تراز | |
| ۲. سازمان‌دهی زنده، پویا، منعطف، فعال، روان و دور از زوائد | | |
| ۳. تشکیلات مستحکم، قوی‌بنیه و کامل | | |
| ۴. سازمان‌دهی‌های هوشمندانه و بهترین بودن در روش‌های نوین سازمان‌دهی | | |
| ۵. اصلاح و به‌روز کردن دائمی ساختارها برای حضور کارآمدتر و قوی‌دست‌تر | | |
| ۶. بهره گرفتن از ظرفیت‌های همه نیروها و استعدادها | | |
| ۱. قدرت، قوت و توانایی نفوذ و ایجاد حرکت از روی دل در سراسر مجموعه | هدایت و رهبری تراز | |
| ۲. جانشین‌پروری | | |
| ۳. مدیریت امیدوارانه و پرورش نهال امید به آینده در خود و دیگران | | |
| ۴. استفاده بجا و بهنگام از عناصر قدرت | | |
| ۵. هدایت روش، رفتار و حرکت از طریق انگیزه، معنویت و عزم راسخ | | |
| ۱. مطالبه، دنبال‌گیری و پیگیری مدبرانه | نظارت و کنترل تراز | |
| ۲. حضور میدانی و عدم اعتماد صددرصد به گزارش‌های دریافتی | | |
| ۳. سنجش و داوری نقاط قوت و ضعف بدون تعصب | | |
| ۴. بازرسی‌های پی‌درپی و تضمین صحت و پیشرفت کار با نظارت میدانی | | |
| ۵. مراقبت و زیر نظر داشتن دائمی حرکات مجموعه مدیران در سرتاسر دستگاه | | |
| ۶. نظارت شدن همه و فوق نظارت نبودن هیچ‌کس | | |
| ۱. تحت تأثیر دشمن قرار گرفتن دستگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری بر طبق خواست و اراده دشمن مستکبر | معایب و محدودیت‌های سازمانی | |
| ۲. جهت‌گیری غلط و اشتباه | | |

| عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی | دسته‌بندی عوامل | |
|--|-----------------|-----------------------|
| ۳. تأثیر انگیزه‌های شخصی، گروهی، فامیلی و رفاقتی | | |
| ۴. مدیریت ناسالم و غیر منطبق با معیارهای اسلامی | | |
| ۵. دچار شدن به روزمرگی | | |
| ۶. فاصله زیاد میان گزارش‌های دریافتی با مشاهدات میدانی | | |
| ۷. غفلت از نظارت | | |
| ۸. تبعیض | | |
| ۹. نفوذ دشمن در فکرها، ذهن‌ها و اندیشه‌ها در مراکز تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری | | |
| ۱۰. غلبه فعالیت‌های فرعی بر فعالیت‌های اصلی | | |
| ۱۱. کمبودها و محدودیت‌های منابع | | |
| ۱۲. ظرفیت‌های استفاده‌نشده یا درست استفاده‌نشده | | |
| ۱۳. تزلزل در حفظ انسجام و وحدت میان نیروهای مسلح | | |
| ۱. مایوس‌سازی مستولان و مدیران ما از آینده توسط دشمن | | اقدامات خصمانه دشمنان |
| ۲. فشار، زورگویی و تحریم بر ضد نیروهای مسلح | | |
| ۳. ترور فرماندهان و دیگر عناصر کلیدی ما | | |
| ۴. شبکه‌سازی و جریان‌سازی دشمن بر ضد نیروهای مسلح | | |
| ۵. جاسوسی دشمن | | |
| ۶. طراحی دشمن برای ایجاد شکاف میان نیروهای مسلح و ملت | | |
| ۷. تفرقه‌افکنی دشمن میان نیروهای مسلح | | |
| ۸. راه‌اندازی جنگ‌های نیابتی جهت مستهلک نمودن نیروهای مسلح | | |
| ۹. سلب امنیت در کشور و ایجاد ناامنی جهت تضعیف نیروهای مسلح | | |

آزمون خوبی برازندگی (خی‌دو) عوامل داخلی IFE و عوامل خارجی EFE

به‌منظور بررسی نقطه‌نظر پاسخ‌دهندگان در مورد ماهیت هر گزاره از منظر قوت، ضعف، فرصت و تهدید بودن و ارزیابی سطح معناداری اختلاف نظر پاسخ‌دهندگان در مورد ماهیت هر گزاره از آزمون خی‌دو استفاده گردید. جدول زیر فراوانی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید برای هر یک از عوامل داخلی و خارجی نتایج آزمون خوبی برازندگی (خی‌دو) این عوامل را در سطح اطمینان ۰/۹۵ به تصویر می‌کشد.

جدول ۳. آزمون خوبی برازندگی عوامل داخلی و خارجی

| ردیف | معرف | عوامل داخلی | مقدار خی دو | سطح معناداری | ماهیت |
|------|-------|---|----------------|-----------------|-------|
| ۱ | Am1 | ایمان حقیقی و خالص و بنیه اعتقادی قوی و باصلابت | ۸۱/۶۶۷ | ۰/۰۰۰ | قوت |
| ۲ | Am2 | بینش و معرفت روشن‌بینانه و آگاهانه اسلامی | ۴۱/۰۶۲ | ۰/۰۰۰ | قوت |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ۷۴ | Am107 | تزلزل در حفظ انسجام و وحدت میان نیروهای مسلح | ۲۱/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ضعف |
| ردیف | معرف | عوامل خارجی | مقدار خی دو | سطح معناداری | ماهیت |
| ۱ | Am12 | بهترین بودن در عرصه علم و فناوری مورد نیاز | ۲۵/۴۲۰ | ۰/۰۰۰ | فرصت |
| ۲ | Am38 | گشودن زوایای جدید و کشف راه‌های میان‌بر | ۲۳/۴۰۴ | ۰/۰۰۰ | فرصت |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ۴۲ | Am116 | سلب امنیت در کشور و ایجاد ناامنی جهت تضعیف نیروهای مسلح | ۱۱/۱۵۱ | ۰/۰۰۰ | تهدید |

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، از ۷۴ عامل داخلی و ۴۲ عامل خارجی تحقیق، براساس آزمون خی دو بین عوامل تفاوت سطح معناداری (کوچک‌تر یا مساوی ۰/۵۰) بین گویه‌ها از منظر قوت یا ضعف بودن و همچنین فرصت و تهدید بودن وجود ندارد. نتایج حاصل از جدول یادشده مؤید این مطلب است که براساس نظر پاسخ‌دهندگان از تعداد ۷۴ عامل داخلی تحقیق، ۶۳ عامل ماهیت قوت و ۱۱ عامل ماهیت ضعف و از ۴۲ عامل خارجی، ۳۱ عامل ماهیت فرصت و ۱۱ عامل نیز ماهیت تهدید دارند.

اولویت بندی عوامل

جدول ۴. اولویت بندی عوامل داخلی براساس میانگین

| رتبه | ردیف | عوامل قوت | حداقل مقادیر | حداکثر مقادیر | انحراف معیار | میانگین |
|------|-------|--|--------------|---------------|--------------|---------|
| S1 | Am1 | ایمان حقیقی و خالص، معرفت، معرفت و بنیة اعتقادی قوی و باصلاحیت | ۸ | ۹ | ۰/۰۰۶ | ۸/۹۸ |
| S2 | Am61 | انقلابی زیستن، انقلابی ماندن و عمل انقلابی | ۸ | ۹ | ۰/۰۰۰ | ۸/۹۱ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| S63 | Am76 | حاکم نبودن نگاه بخشی یا نگاه موضعی و محلی و منطقه‌ای بر برنامه | ۵ | ۹ | ۱/۰۱۲ | ۷/۳۸ |
| رتبه | ردیف | عوامل ضعف | حداقل مقادیر | حداکثر مقادیر | انحراف معیار | میانگین |
| W1 | Am102 | تبعیض | ۸ | ۹ | ۰/۵۰۶ | ۸/۴۷ |
| W2 | Am100 | فاصله زیاد میان گزارش‌های دریافتی با مشاهدات میدانی | ۶ | ۹ | ۰/۸۲۳ | ۷/۹۹ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| W11 | Am98 | مدیریت ناسالم و غیرمنطبق با معیارهای اسلامی | ۱ | ۹ | ۲/۰۶۳ | ۶/۶۵ |

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مقدار انحراف معیار تمامی عوامل قابل قبول است. به‌طور کلی نمرات عوامل در جدول بالا، نشان‌دهنده اهمیت بالای عوامل قوت و ضعف احصاشده براساس نظر خبرگان امر است.

جدول ۵. اولویت‌بندی عوامل خارجی براساس میانگین

| رتبه | معرف | عوامل فرصت | حداقل مقادیر | حداکثر مقادیر | انحراف معیار | میانگین |
|------|-------|---|--------------|---------------|--------------|---------|
| O1 | Am56 | روی دست گرفتن جان و مال در راه خدا و حضور در عرصه شهادت | ۸ | ۹ | ۰/۳۶۲ | ۸/۷۱ |
| O2 | Am49 | پیش‌برندگی در بیرون برای کل نظام | ۸ | ۹ | ۰/۴۳۹ | ۸/۵۸ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| O31 | Am52 | مجموعه مفید، نجات‌بخش و شفاف‌بخش در همه موقعیت‌ها | ۶ | ۹ | ۱/۰۳۷ | ۷/۵۶ |
| رتبه | ردیف | عوامل تهدید | حداقل مقادیر | حداکثر مقادیر | انحراف معیار | میانگین |
| T1 | Am103 | نفوذ دشمن در فکرها، ذهن‌ها و اندیشه‌ها در مراکز تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری | ۷ | ۹ | ۰/۶۷۹ | ۸/۳۸ |
| T2 | Am111 | شبکه‌سازی و جریان‌سازی دشمن علیه نیروهای مسلح | ۷ | ۹ | ۰/۷۹۱ | ۸/۰۶ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| T11 | Am112 | جاسوسی دشمن | ۶ | ۹ | ۰/۹۹۷ | ۶/۳۳ |

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مقدار انحراف معیار تمامی عوامل قابل قبول است. به‌طور کلی نمرات عوامل در جدول بالا، نشان‌دهنده اهمیت بالای عوامل فرصت و تهدید احصاشده براساس نظر خبرگان امر است.

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

برای تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به هر عامل داخلی یا خارجی نمره‌ای تحت عنوان ضریب اهمیت (وزن) و نمراتی تحت عنوان نمره وضعیت موجود و نمره وضعیت مطلوب (توانایی سازمان در بهره‌گیری از این عامل در وضعیت مطلوب) از طریق پرسش‌نامه داده می‌شود (عدد ۱ کمترین نمره و عدد ۹

بیشترین نمره). سپس میانگین ارزش اختصاص یافته به هر عامل که از جامعه خبره و متخصص به دست آمده است، محاسبه گردید. نمره موزون هر عامل نیز از حاصل ضرب وزن هر عامل در نمرات آن حاصل شد. از تقسیم مجموع نمرات اعداد موزون، بر مجموع نمرات اعداد ضریب اهمیت (وزن)، نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی تعیین گردید.

وضعیت فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح

ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی

جدول ۶. ماتریس ارزیابی وضع موجود قوتها

| ردیف | معرف | قوتها | میزان اهمیت (وزن) | نمره وضع موجود | عدد موزون وضع موجود |
|---------|--------|--|-------------------|----------------|---------------------|
| S1 | Am1 | ایمان حقیقی و خالص، معرفت و بنیه اعتقادی قوی و باصلابت | ۸/۹۸ | ۷/۰۴ | ۶۳/۱۹ |
| S2 | Am61 | انقلابی زیستن، انقلابی ماندن و عمل انقلابی | ۸/۹۱ | ۷/۰۸ | ۶۳/۱۰ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| S62 | Am77 | اتقان و سرعت دادن به برنامه و پیروی همه از آن | ۷/۴۹ | ۵/۸۲ | ۴۳/۶۰ |
| S63 | Am76 | حاکم نبودن نگاه بخشی یا نگاه موضعی و محلی و منطقه‌ای بر برنامه | ۷/۳۸ | ۶/۳۳ | ۴۶/۷۲ |
| جمع | ۵۲۲/۹۲ | | ۳۴۷۵/۰۸ | | |
| میانگین | ۶/۶۵ | | | | |

جدول ۷. ماتریس ارزیابی وضع موجود ضعف‌ها

| ردیف | معرف | ضعف‌ها | میزان اهمیت (وزن) | نمره وضع موجود | عدد موزون وضع موجود |
|---------|-------|---|-------------------|----------------|---------------------|
| W1 | Am102 | تبعیض | ۸/۴۷ | -۳/۹۵ | -۳۳/۴۹ |
| W2 | Am100 | فاصله زیاد میان گزارش‌های دریافتی با مشاهدات میدانی | ۷/۹۹ | -۴/۱۶ | -۳۳/۲۳ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| W10 | Am97 | تأثیر انگیزه‌های شخصی، گروهی، فامیلی و رفاقتی | ۷/۱۶ | -۳/۵۰ | -۲۵/۰۳ |
| W11 | Am98 | مدیریت ناسالم و غیر منطبق با معیارهای اسلامی | ۶/۶۵ | -۳/۲۵ | -۲۱/۶۰ |
| جمع | | | ۸۲/۳۱ | | -۳۱۲/۴۷ |
| میانگین | | | | -۳/۸۰ | |

جدول ۸. ماتریس ارزیابی وضع موجود فرصت‌ها

| ردیف | معرف | فرصت‌ها | میزان اهمیت (وزن) | نمره وضع موجود | عدد موزون وضع موجود |
|---------|------|--|-------------------|----------------|---------------------|
| O1 | Am56 | روی دست گرفتن جان و مال در راه خدا و حضور در عرصه شهادت | ۸/۷۱ | ۷/۵۵ | ۶۵/۷۶ |
| O2 | Am49 | پیش‌برندگی در بیرون برای کل نظام | ۸/۵۸ | ۶/۳۸ | ۵۴/۷۴ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| O30 | Am62 | بررسی و شناسایی نقاط ضعف و خلل‌های فراوان معرفتی و عملی دشمن | ۷/۸۲ | ۶/۲۹ | ۴۹/۲۱ |
| O31 | Am52 | مجموعه مفید، نجات‌بخش و شفاف‌بخش در همه موقعیت‌ها | ۷/۵۶ | ۶/۲۱ | ۴۶/۸۹ |
| جمع | | | ۲۵۴/۰۸ | | ۱۶۸۰/۳۶ |
| میانگین | | | | ۶/۶۱ | |

جدول ۹. ماتریس ارزیابی وضع موجود تهدیدها

| ردیف | معرف | تهدیدها | میزان اهمیت (وزن) | نمره وضع موجود | عدد موزون وضع موجود |
|---------|-------|---|-------------------|----------------|---------------------|
| T1 | Am103 | نفوذ دشمن در فکرها، ذهن‌ها و اندیشه‌ها در مراکز تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری | ۸/۳۸ | -۴/۴۹ | -۳۷/۶۱ |
| T2 | Am111 | شبکه‌سازی و جریان‌سازی دشمن بر ضد نیروهای مسلح | ۸/۰۶ | -۳/۷۵ | -۳۰/۲۳ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| T10 | Am105 | کمبودها و محدودیت‌های منابع | ۶/۳۵ | -۵/۳۳ | -۳۳/۸۳ |
| T11 | Am112 | جاسوسی دشمن | ۶/۳۳ | -۵/۳۳ | -۳۳/۷۶ |
| جمع | | | ۸۱/۲۲ | | -۳۶۴/۸۲ |
| میانگین | | | | -۴/۵۲ | |

تعیین موقعیت راهبردی در وضع موجود

جهت تعیین موقعیت راهبردی بر روی محور مختصات و تحلیل شکاف از جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نمرات موزون تهدیدها و نمرات موزون ضعف‌ها را به ترتیب با نمرات موزون قوت‌ها و نمرات موزون فرصت‌ها به صورت مجزا در وضعیت‌های موجود و مطلوب جمع جبری می‌نماییم.

$$= (\text{نمره موزون تهدیدها در وضع موجود}) + (\text{نمره موزون قوت‌ها در وضع موجود})$$

$$= ۲/۱۳ + (-۴/۵۲) = ۶/۶۵$$

$$= (\text{نمره موزون ضعف‌ها در وضع موجود}) + (\text{نمره موزون فرصت‌ها در وضع موجود})$$

$$= ۲/۸۲ + (-۳/۸۰) = ۶/۶۱$$

محاسبه زاویه شکاف

در مرحله بعد برای محاسبه فاصله و زاویه نقطه وضع موجود با وضع مطلوب، از محور افقی باید خطی از نقطه به دست آمده برای وضع موجود (۲/۱۳ و ۲/۸۲) و نقطه تعیین شده برای وضع مطلوب (۹ و ۹) به مبدأ مختصات ترسیم نمود. در نهایت براساس مقادیر به دست آمده، بردار مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب نظام فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی ترسیم می شود. سپس زاویه بین دو محور به وجود آمده، محاسبه می گردد.

با توجه به مقادیر وزن موزون به دست آمده، وضعیت مطلوب در دستگاه مختصات دکارتی با وزن مطلوب ($x=y=7/69$) عبارت است از؛ $(\tan a=1, a=45)$ و وضعیت موجود نیز عبارت است از:

$$\text{Arctan} = \frac{2/13}{2/82} = 0.76$$

بنابراین براساس مقدار Arctan به دست آمده، زاویه میان بردار وضعیت موجود نسبت به بردار وضعیت مطلوب حدود $37/23$ درجه است.

۴. نتیجه گیری

در این تحقیق پس از احصای عوامل مؤثر بر فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی، ابتدا به ارزیابی وضعیت موجود و سپس به ارزیابی توانایی سازمان در بهره گیری از این عوامل در وضعیت مطلوب (وضعیت مطلوب) در نیروهای مسلح پرداخته و در نهایت به سنجش اختلاف یا شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب اقدام شد. طبق نمودار زیر محل تقاطع محاسبه شده عوامل داخلی و خارجی برای وضعیت موجود فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح، در منطقه تهاجمی خفیف و برای وضعیت مطلوب در منطقه تهاجمی شدید واقع شده است.



نمودار ۱. ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تعیین موقعیت و اقدام راهبردی

بر این اساس، وضعیت بردار وضع موجود در دستگاه مختصات دکارتی و قرار گرفتن فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح در ناحیه تهاجمی خفیف آن، نشان‌دهنده آن است که نیروهای مسلح در شرایط نسبتاً خوبی قرار داشته و می‌توانند با به‌کارگیری راهبردهای تهاجمی و با بهره‌گیری از نقاط قوت خود، از فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را نمایند، نقاط ضعف خود را برطرف نموده و جلوی تهدیدها را بگیرند. از طرفی مقدار فاصله (درجه‌ای) بردار وضعیت موجود با بردار وضعیت مطلوب نشان‌دهنده آن است که برای رسیدن به وضعیت مطلوب فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی لازم است فاصله‌ای نسبتاً کوتاه جهت ارتقای وضع موجود و قرار گرفتن در ناحیه تهاجمی شدید (وضعیت مطلوب) طی شود که برای دستیابی به آن انتخاب رویکرد به حداکثر رساندن فواید و مزایای ناشی از نقاط قوت و فرصت‌های آن لازم است.

پیشنهاد

- پیشنهادهای اجرایی

۱. برنامه‌ریزی در جهت ارتقای معنویت به‌عنوان رکن اصلی در نیروهای مسلح.
۲. بالا بردن بصیرت، قدرت تحلیل، تشخیص و فهم صحنه در نیروهای مسلح.
۳. رصد مسائل بین‌المللی برای شناسایی تهدیدها و هشیاری دائمی و همه‌جانبه نیروهای مسلح نسبت به نقشه‌ها، برنامه‌ها و اقدامات دشمن.
۴. واقعی کردن ارزیابی نیروهای مسلح از دشمن با نگاه دقیق و ایجاد تخصص‌ها و مهارت‌های دفاعی و امنیتی در تمامی ابعاد مورد نیاز جهت مقابله با دشمن.
۵. گشودن عرصه مسئولیتی و حلقه مدیریتی برای ورود نسل جوان مؤمن، آگاه و انقلابی و توجه جدی به فراهم کردن مقدمات انتقال نسلی در حلقه فرماندهی نیروهای مسلح.
۶. توسعه مراکز علمی، مطالعاتی، تحقیقاتی و پژوهشی نیروهای مسلح و تقویت نوگرایی توأمان در ابزارها و همچنین شیوه‌ها و قواعد در امور رزمی و امنیتی.
۷. چابک‌سازی، متناسب‌سازی، پویاسازی و به‌روز کردن دائمی ساختارها و تشکیلات و بالا بردن قدرت انعطاف در سازمان‌دهی و تنوع مأموریتی.
۸. افزایش همکاری، هم‌افزایی و تعامل اثربخش با همه اجزا و دستگاه‌های مختلف تشکیل‌دهنده نظام اسلامی.

- پیشنهادهای پژوهشی

۱. تحلیل شکاف هرکدام از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی (ارتش، سپاه، ناجا و ودجا).
۲. تحلیل شکاف هرکدام از دانشگاه‌های نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع دینی

- نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی (۱۳۸۳)، تهران، انتشارات لاهیجی.
- فرمایشات حضرت امام خمینی (رحمه الله علیه) (۱۳۸۲)، صحیفه نور، تهران، دفتر حفظ و نشر آثار امام (ره).
- فرمایشات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، مجموعه بیانات و احکام انتصابات، قابل دسترسی در نرم افزار حدیث ولایت.

ب. منابع فارسی

- احدی، محمد (۱۳۹۵)، ارائه الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح از طریق تدوین تجارب نظام جمهوری اسلامی ایران براساس گفت‌وگو با ولایت فقیه و قانون اساسی، رساله دکترای دانشگاه عالی دفاع ملی.
- اسفندیاری صفا، خسرو (۱۳۹۴)، الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، فصلنامه مدیریت نظامی، سال ۱۵، شماره ۵۹.
- انصاری، محمدعلی؛ دعایی، حبیب‌الله و همکاران (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، چاپ سوم (۱۳۸۴)، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- پتریلو، مایکل. ای (۱۳۸۸)، عصر جدید مدیریت و نظارت در پلیس، مفهومی رفتاری، ترجمه: حسین ملا نظر، تهران، بازرسی کل ناجا.
- جویباری، آزیتا (۱۳۹۰)، آموزه‌هایی در مدیریت از نگاه قرآن با نگرشی بر جزءهای ۱۹ الی ۲۱، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوم، ویژه‌نامه مدیریت قرآنی.
- خاتمی، سید احمد (۱۳۸۰)، مدیریت از دیدگاه قرآن و حدیث، چاپ دوم، (۱۳۸۹)، قم، دفتر انتشارات اسلامی.
- خودسیانی، مصطفی؛ پیری، هادی مراد و همکاران (زمستان ۱۳۹۱)، بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ، مجله سیاست دفاعی، سال بیستم، شماره ۸۱.
- خیرگو، منصور (۱۳۹۵)، مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری، فصلنامه مدیریت نظامی، سال ۱۶، شماره ۴.

- رضایان، علی (۱۳۹۱)، *اصول مدیریت*، تهران، سمت.
- زین‌الدینی، مجید (۱۳۹۶)، مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، سال ۲۵، شماره ۳.
- ساجدی‌نیا، محمدحسین (۱۳۸۳)، *اصول و مبانی مدیریت اسلامی*، چاپ دوم، (۱۳۸۲)، تهران، شهر آشوب.
- سبزواری، ملاحادی (۱۳۶۹)، *شرح المنظومه*، تهران، نشر ناب.
- سلامی، حسین، (۱۳۸۹)، *فرماندهی و رهبری نظامی با رویکرد اسلامی و انقلابی*، تهران، مرکز امامت سپاه.
- صبحی، حسن، (۱۳۷۶) *رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی*، تهران، انتشارات دافوس.
- طباطبایی یزدی، سید احمد؛ مقیسه، رضا و همکاران (۱۳۹۴)، *مبانی سبک حکیمانه (مبانی سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت سپاه)*، تهران، مرکز امامت - مرکز باقرالعلوم.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ تاج‌الدین، ایرج و فتح‌الله، مهدی (۱۳۸۲)، *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک*، چاپ نهم، (۱۳۸۷)، تهران، انتشارات تولید دانش.
- غیور نجف‌آبادی، امین (۱۳۹۹)، *طرح راهبردی نظام فرماندهی و مدیریت تراز انقلاب اسلامی در نیروهای مسلح مبتنی بر اندیشه امامین انقلاب اسلامی*، رساله دکترای دانشگاه عالی دفاع ملی.
- قاسمی، ساسان؛ کوچکیان، میلاد (۱۳۹۳)، تحلیل شکاف ابزاری در تحلیل استراتژیک، ابزارهای کارآمد مدیریت، *روزنامه دنیای اقتصاد*.
- قبادی، اسماعیل (۱۳۷۸)، *اصول و مبانی مدیریت اسلامی*، قم، فقه.
- محمدعلی‌زاده، اکبر (۱۳۹۳)، *الگوی برای شیوه درست استنباط از بیانات امامین انقلاب اسلامی*، تهران، مرکز باقرالعلوم.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۸)، *مجموعه آثار استاد* جلد ۹، تهران، انتشارات صدرا.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۳)، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ دوم (۱۳۹۴)؛ تهران، انتشارات راه دان.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۹)، *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، چاپ سوم (۱۳۹۳)، قم، انتشارات نسل جوان.
- نیروی انسانی سپاه (۱۳۸۰)، *آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح*، تهران، نمایندگی ولی فقیه در سپاه.

ج. منابع انگلیسی

- Bryman, Alan (2015), *Social Research Methods*, 5th. Oxford: university press.
- Charmaz, K (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publication.
- Dimitriadis, S. & Stevens, E., (2008), Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external Gap model, *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(5), 496-511.
- Elvekrok, D. R. (1997), Concurrent engineering in ship desing, *Journal of Ship Production*, 13, 258-269.
- Fayol, Henri,(1930), *Induatrial and General Administration*, J.A. Coubrough , trans, Geneva International Management Institute.
- Moratalla, J., de Castro, V., Sanz, M. L. & Marcos, E. (2012). A Gap-Analysis-Based Framework for Evolution and Modernization: Modernization of Domain Management at Red. Es. In Srii global conference (srii), 2012 annual (pp. 343-352), IEEE.

د. سایت‌ها

- WWW.Khamenei.ir

