

فرماندهی معظم کل قوا: «در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد، ... باید قدرت رهبری را در خودتان تقویت کنید، ... به جای ارتباط گرفتن با جسم‌ها، باید با دل‌ها ارتباط وجود داشته باشد؛ این را باید در خودتان به وجود بیاورید و در خودتان تقویت کنید.» (۱۳۹۱/۰۲/۰۳)

مقاله پژوهشی: الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

[20.1001.1.17351723.1400.19.75.1.6](https://doi.org/10.17351/20.1001.1.17351723.1400.19.75.1.6)

حسین شکوهی^۱ و مسلم چمنی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۵

چکیده

اهمیت نقش مدیر و فرمانده و تأثیر آن در سازندگی جوامع بشری و پیشرفت کشورهای جهان، امروزه بیش از هر زمان دیگر به اثبات رسیده و این حقیقت به تجربه ثابت شده که در میان جوامع انسانی، آن جامعه‌ای توانسته به رشد و توسعه و پیشرفت بیشتر و بهتری دست یابد که از نعمت وجود مدیران و فرماندهان لایق‌تر و داناتر برخوردار بوده است. این تحقیق با هدف ارائه الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) شکل گرفته است. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و با مطالعه اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا، اسناد و منابع معتبر، منابع و آموزه‌های دینی و همچنین استفاده از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران انجام شده است. اطلاعات گردآوری شده از مطالعه اسناد و منابع حاوی بیانات و تدابیر و فرامین فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) به روش کیفی و با استفاده از جداول کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد و اطلاعات گردآوری شده به‌وسیله پرسشنامه به صورت کمی و با هدف سنجش الگوی نهایی، به دو صورت توصیفی و استنباطی و با استفاده از آزمون «تی‌استیودنت» و «کای مربع» مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. نتیجه به‌دست آمده از این تحقیق در قالب ابعاد شش‌گانه: (۱) بصیرتی و معنوی، (۲) مدیریت و اداره سازمان (۳) رهبری، (۴) فردی، اخلاقی و ادراکی، (۵) تجربی، دانشی و مهارتی و (۶) روابط اجتماعی با ۲۴ مؤلفه و ۱۸۰ شاخص ارائه شده است.

واژگان کلیدی: ارتش، فرمانده، مدیر، موفق، اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا.

۱. دانشیار علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) - Hossein_shokohi40@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری حرفه‌ای، مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) - oslem_chamani1355@yahoo.com

مقدمه

پیشرفت‌های سریع و گسترده بشر در عرصه‌های مختلف زندگی موجب پیدایش جوامع پیچیده شده است. به موازات پیشرفت‌های انسانی در حوزه‌های مختلف، سازمان‌های پیچیده نیز پدیدار شدند تا بتوانند نسبت به هدایت و مدیریت امور در جوامع بشری، هم‌تراز با تغییرات و پیشرفت‌ها، عملکردی موفق داشته باشند و در پایان، همراه با گستردگی و پیچیدگی سازمان‌ها، مقوله مدیریت بر سازمان‌ها نیز واجد پیچیدگی‌های زیادی شد و ویژگی‌ها، خصوصیات، قابلیت‌ها و توانمندی‌های شگرف و برجسته‌ای را برای مدیران طلب نمود. امروزه ارتش‌ها نیز از جمله سازمان‌های گسترده و پیچیده در تمامی کشورهای جهان به‌شمار رفته و حساسیت و اهمیت آنها سبب گردیده تا فرماندهان و مدیرانی با ویژگی‌های متفاوت و ممتاز، هدایت و راهبری آنها را برعهده داشته باشند.

از دیرباز در خصوص مدیریت سازمان‌ها و نهادها به‌ویژه فرماندهی و مدیریت بر سازمان‌های نظامی دیدگاه‌های بسیاری ارائه گردیده و تقسیم‌بندی‌های فراوانی نیز در مورد وظایف، ویژگی‌ها و توانمندی‌های مدیران و فرماندهان صورت گرفته است. برخی آن را تنها از نظر نظامی نگریده‌اند و برخی نیز نگاهی مدیریتی به آن داشته‌اند. شرایط فرمانده و مدیر یک موضوع نظام‌مند بوده و مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها است. گاهی نگاه به فرمانده و مدیر تنها از دیدگاه نظری و با تکیه بر علوم دنیوی همچون بسیاری از کتب مدیریت و مقاله‌های علمی بوده و گاهی نیز از نگاه اعتقادی برای تحلیل ضروریات و ویژگی‌های فرمانده و مدیر استفاده شده است (مدیری، ۱۳۹۶: ۴۷).

ارتش ج.ا.ایران نیز یکی از سازمان‌های گسترده و پیچیده و درحال پیشرفت در کشور است که برای اداره امور در حوزه‌های گوناگون نیازمند حضور، فعالیت و نقش‌آفرینی فرماندهان و مدیران در سطوح مختلف سازمانی است. یکی از ویژگی‌های بارز ارتش ج.ا.ایران ولایی‌بودن و حرکت بر مدار ولایت فقیه به‌عنوان فرماندهی کل نیروهای مسلح ج.ا.ایران است و این ویژگی به‌معنی الگوپذیری کلیه فرماندهان و مدیران از فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌عالی) می‌باشد. از سویی دیگر فلسفه وجودی ارتش، در نظام مقدس

شاخص‌های یک فرمانده و مدیر موفق را احصا نموده و سپس با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی)، ارائه نمایند تا بتوان با استفاده از این الگو ضمن بهره‌مندی مناسب و بهینه از منابع انسانی در اختیار، با یک حرکت منظم و منسجم، الگوی موردنظر در ارتش نهادینه شده و با به‌کارگیری آن، اهداف و چشم‌اندازهای تدوین‌شده در آجا توسعه یابد.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

(۱) امکان تربیت فرماندهان و مدیران و ارتقای کارآمدی و خلاقیت و نوآوری آنان فراهم می‌گردد.

(۲) مبانی نظری حاصل از نتایج مطالعات اکتشافی این تحقیق می‌تواند بر غنای علمی سایر پژوهش‌ها بیافزاید و درکنار توسعه دانش در اداره امور در ارتش ج.ا.ایران و سازمان‌های وابسته به‌عنوان یک مرجع قابل اتکا و سودمند در ادبیات این حوزه محسوب گردد.

(۳) محورهای اساسی و اصول بنیادین اندیشه و تفکرات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) به‌عنوان رهبر انقلاب اسلامی برای سایر محققین و جویندگان راه ولایت در زمینه ویژگی‌های فرماندهان و مدیران در ارتش ج.ا.ایران روشن و آشکار می‌گردد.

(۴) شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی فرماندهان و مدیران در ارتش ج.ا.ایران نیازمند مباحث نظری پویا و جامع است که این تحقیق تلاش دارد تا خلأ ناشی از این مسئله را پر نماید.

۳-۱. پیشینه تحقیق

(۱) «محمد مدیری» (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری» با نگاه علمی و نظام‌مند به مطالعه بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) پرداخته و افزون‌بر احصای ویژگی‌هایی چون مسئولیت‌پذیری و رعایت نظم و قانون‌گرایی، ویژگی‌هایی مانند

۴-۱. هدف تحقیق

ارائه الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی).

۵-۱. سؤال تحقیق

الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) کدام است؟

۶-۱. روش تحقیق

۶-۱-۱. نوع، روش و رویکرد تحقیق

در بیشتر موارد انتخاب روش تحقیق اختیاری نبوده و تابعی از ماهیت تحقیق است. روش تحقیق در پژوهش حاضر، از نوع کیفی و استفاده از نظریه مفهوم‌سازی بنیادی در مطالعه اندیشه‌ها، بیانات و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در خصوص فرماندهان و مدیران ارتش ج.ا.ایران است. در این روش، ماهیت نگرش به موضوع به گونه‌ای تمام‌نگر بوده و به روش استقرایی، داده‌های حاصل از متن بیانات و سخنرانی‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) بین سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۷ مورد مطالعه قرار گرفته و از طریق سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی (گزینشی) الگوی تحقیق به دست آمده است. همچنین با توجه به اینکه نتایج حاصل از این پژوهش با فراهم نمودن سودمندی عملی در حوزه طراحی و ارائه الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا کاربرد داشته و در این زمینه موجب بهینه‌سازی و تکمیل وضع موجود در فرماندهی و مدیریت می‌گردد. از این رو نوع تحقیق کاربردی است.

۶-۱-۲. جامعه آماری، نمونه‌گیری و حجم نمونه

۴۱	۷۱	نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران	۵
۳۴	۵۸	نیروی هوایی ارتش ج.ا.ایران	۶
۲۳	۴۰	نیروی پدافند هوایی ارتش ج.ا.ایران	۷
۳۶	۶۲	نیروی دریایی ارتش ج.ا.ایران	۸
۱۶۲	۲۸۰	جمع کل	۹

۱-۳-۶. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها

در این تحقیق، ابتدا محققین بر مبنای نظریه داده‌بنیاد و در قالب جداول کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به مطالعه و تجزیه و تحلیل اندیشه‌ها و بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در خصوص فرماندهان و مدیران در ارتش ج.ا.ایران پرداختند. سپس به منظور تأیید و سنجش روایی و اعتبار کدگذاری‌های انجام‌شده (مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد) و انطباق آنان با اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، با گروهی از خبرگان که نسبت به موضوع تحقیق، اشرافیت کامل داشتند مصاحبه انجام شد و در پایان به منظور تأیید الگو و سنجش ارتباط منطقی بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. داده‌های گردآوری شده توسط پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزارهای مربوطه به صورت آمارهای توصیفی و استنباطی (آزمون کای مربع و تی-استیودنت) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در پایان با تلفیق این دو روش (کمی و کیفی) الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) ارائه شد.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۲-۱. فرمان، فرمانده، فرماندهی

فرمان، امر و دستوری است که از طرف فرمانده در شکل معینی به منظور اجرای رفتار مشخصی صادر می‌گردد و در اصطلاح، برابر ماده ۲ آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، کد ۲-۹/۱۶-۹، سال ۱۳۹۶، فرمان عبارت است از: «تدابیر، دستورات و مصوبات شفاهی و کتبی مقام معظم فرماندهی کل قوا که در رابطه با نیروهای مسلح صادر می‌گردد و لازم‌الاجرا است». فرمانده، شخصی است که به موجب قانون و به اتکای مسئولیت محوله

مدیران در هر سطح که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت می کنند باید به توانایی های ویژه دست یابند تا برای نیل به اهداف تعیین شده، سازمان را یاری کنند. «رابرت کنز» سه مهارت اصلی را که مدیران به آن نیاز دارند را معرفی کرده است: مهارت های ادراکی، مهارت های فنی و مهارت های انسانی (علاقه بند، ۱۳۸۸: ۲۵).



شکل شماره (۱): ترکیب مهارت های سه گانه مدیر رابرت کنز (۱۹۷۴) و چهارده گانه ویلسون (۱۹۸۰) (زارع و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۲)

۲-۵. سبک های مدیریت

با وجود اینکه همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند، این روند را با شیوه های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه ها به عنوان یک سبک مدیریتی ویژه به شرح زیر طبقه بندی می شوند: مدیریت شکوهمند، مدیریت تحول گرا، مدیریت انتصابی، مدیریت انتخابی، مدیریت آزادمنش، مدیریت مستبد، مدیریت شبکه ای، مدیریت جامع (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰: ۳۵).

- (۳) دشمن شناسی؛
- (۴) دوری از اختلافات؛
- (۵) کارآمدی؛
- (۶) استفاده از امکانات و ظرفیت‌ها؛
- (۷) نگاه نقادانه؛
- (۸) حرکت مبتنی بر علم و درایت؛
- (۹) همت همراه با انگیزه خدمت؛
- (۱۰) حضور مردمی (عزم ملی).

۲-۸. سبک‌های رهبری

سبک‌های رهبری در مدیریت عبارتند از: سبک رهبری استبدادی، سبک رهبری فیدلر، سبک رهبری مبتنی بر مسیر-هدف (رهبر مقرراتی، رهبر حمایتی، رهبر هدف‌گرا، رهبری مشارکتی) (پی‌رابینز و دی‌سنزو، ۱۳۹۸: ۴۲-۴۰).

۲-۹. سبک رهبری حکیمانه

«صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی» (۱۳۹۴) رهبری حکیمانه^۱ را در تفکر اسلامی مورد بررسی قرار داده و آن را به عنوان یک نظریه رهبری تمام‌عیار مطرح کرده و ۲۰ ویژگی را برای یک رهبر حکیم بیان می‌کند:

- (۱) رهبر حکیم یک‌بعدی نیست و دارای ویژگی‌های جامع‌الاضداد و همه‌جانبه است؛
- (۲) یک قاضی عادل و منصف است؛
- (۳) رهبر بیدارگری است که حس حقیقت‌جویی و حقیقت‌طلبی را در افراد بیدار می‌کند؛
- (۴) دارای بصیرت بوده و تحلیل‌گر و نظریه‌پرداز است؛

فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی) نیز در موارد مختلف بر این مسئله تأکید داشته و گاهی برخی از این اصول را تبیین نموده‌اند. مطالعه و بررسی اصول، نظریه‌ها، مکاتب و سبک‌های مدیریتی و همچنین مراجعه به بیانات و تدابیر معظم له نشان می‌دهد که ایشان همواره به اصول مدیریت اسلامی توجه ویژه داشته و پیروی همه مدیران و مسئولان از سبک مدیریت جهادی را به عنوان یک ضرورت برای پیشرفت و تعالی جامعه اسلامی ایران مطرح نموده‌اند. از سویی دیگر، ایشان با تکیه بر سبک رهبری حکیمانه خویش همواره تلاش نموده‌اند تا جامعه را در بحران‌های مختلف به ویژه بحران‌های اجتماعی راهبری و هدایت نموده و پایبندی به اصول این سبک رهبری را از مسئولین و مدیران انتظار دارند.

۲-۱۱. نظریه داده‌بنیاد

راهبرد پژوهشی این تحقیق، نظریه داده‌بنیاد یا روش رویش نظریه است. این راهبرد، گرایش به تحقیق کیفی دارد که با همکاری «گلیسر و استراس» رشد و توسعه یافته است. روش‌ها و رویه‌های منظم (سیستماتیک)، محقق را قادر می‌سازد تا نظریه مستقل بسازد؛ نظریه‌ای که با معیارهای علمی مطابقت نماید. درحالی که رویه‌ها چنان طراحی شده‌اند که دقت تحلیلی و قاطعیت را فراهم می‌سازد، خلاقیت نیز عنصر مهمی است. خلاقیت، محقق را قادر می‌سازد تا سؤال‌های داده‌ها را مطرح کند و با مقایسه‌هایی، به بصیرت‌هایی درباره پدیده و به تنظیم نظری داده‌ها نائل آید (استراوس و کوربین، ۱۳۸۷).

این راهبرد پژوهشی بر سه عنصر مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها یا آنچه از ابتدا فرضیه نامیده می‌شود استوار است. همچنین در این پژوهش، سه فرایند تحلیلی مشخص وجود دارد که رویه‌های نمونه‌گیری دراصل بر اساس آنها انتخاب می‌شوند. این سه فرایند عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶).

۲-۱۲. بیانات، دیدگاه‌ها و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی) در

خصوص فرمانده و مدیر

۱۵۶	دلدادگی به آرمانها و مردم	۲ ... بنابراین حفظ بصیرت، حفظ جهت گیری صحیح، آمادگی های لازم، روحیه خوب و افزایش روزافزون تجهیزات و امکانات و آمادگی های رزمی یکی از کارهای اساسی ای است که ن.م بایستی داشته باشند.
۷۹	حفظ بصیرت	
۸۰	حفظ جهت گیری صحیح	
۸۱	آمادگی های لازم	
۸۲	روحیه خوب	
۸۳	افزایش تجهیزات و امکانات	
۸۴	افزایش آمادگی های رزمی	

۲-۱۲-۳. مرحله سوم: کدگذاری محوری

این مرحله از کدگذاری به دنبال کدگذاری باز انجام شده و فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله ها و یا خلاصه کردن داده ها، با عنوان مقوله های اصلی است (Goulding, 2002:69). وظیفه محقق در این مرحله، دسته بندی و مقایسه^۱ عناوین استخراج شده است. این کار نیازمند صرف وقت و حوصله بسیار است، چرا که در ابتدا ارتباط بین آنها، چندان آشکار نیست، در واقع محقق خود را، با انبوهی از داده های خام روبه رو می بیند که چندان به هم ربطی ندارند اما با انجام این مرحله پیوندهای نامربوط هویدا خواهد شد و زیبایی روش نظریه داده بنیاد در این مرحله نهفته است (منصوریان، ۱۳۸۶:۳۹۰). در این تحقیق نیز محققین با انجام فرایند حذف و فرایند ادغام، پالایش و یکنواخت سازی ۵۰۳ مفهوم استخراج شده در کدگذاری باز به تعداد ۱۸۰ مفهوم و با مقایسه و دسته بندی مفاهیم به ۲۴ مؤلفه (مقوله) به شرح زیر رسیدند.

جدول شماره (۳): جدول مفاهیم و مقوله های ۱

مؤلفه ها	مفاهیم و تعداد کدها
دشمن ستیزی	پرهیز از اعتماد به دشمن (۹ کد) - داشتن روحیه دشمن ستیزی (۸ کد) - قاطعیت در برابر متجاوزین (۳ کد) - جلوگیری از نفوذ نرم دشمن (۲ کد) - جلوگیری از نفوذ سخت دشمن (۳ کد)
تقوی پیشه گی	مظهر پاکی (۳ کد) - سخت گیری به خود (۲ کد) - پرهیزگاری (۴ کد) - مشوق زیردستان در تقوای پیشگی (۱ کد) - خداترس بودن (۴ کد) - دارای ارتباط مستحکم با خداوند (۲ کد) - پاکدامنی (۲ کد) - دارای منش نظامی گری دینی (۲ کد) - نفس ستیزی (۲ کد) - مقاوم در برابر هوا و هوس (۲ کد)
بصیرت	استقامت در برابر دسیسه ها (۳ کد) - پابندی به نظامی گری بر پایه ضوابط اسلامی (۲ کد) - داشتن بصیرت انقلابی (۶ کد) - توجه به ارزش های انقلابی (۴ کد) - مراقبت از حریم نظام (۳ کد) - استکبار ستیزی (۴ کد) - پرهیز از غافلگیر شدن (۳ کد) - دشمن شناسی (۵ کد) - اعتقاد به نظام اسلامی (۴ کد) - حافظ دستاوردهای انقلاب (۲ کد)
معنویت محوری	توسل جویی به خداوند (۳ کد) - اخلاص (۵ کد) - معنوی بودن (۳ کد) - ایمان داشتن (۵ کد) - داشتن

1. Categorizing & Comparison

مؤلفه‌ها	مفاهیم و تعداد کدها
نواوری، خلاقیت و آینده‌نگری	نواوری در سازمان‌دهی و تشکیلات (۲ کد) - نواوری در دستورالعمل‌های رزمی (۳ کد) - تدبیر داشتن (۳ کد) - داشتن نگاه بلندمدت (۳ کد) - داشتن توانایی مسئله‌یابی دقیق (۲ کد) - داشتن حرکت روبه جلو (۲ کد) - جهت‌گیری صحیح (۲ کد) - شناخت فرصت‌ها (۵ کد) - استفاده از فرصت‌ها (۴ کد) - سازنده (۲ کد)
عدالت محوری	ظلم‌ستیزی (۵ کد) - ردالت‌ستیزی (۲ کد) - دارای رفتار عدالت‌آمیز (۲ کد) - عادل بودن (۴ کد)
خصایص رهبری	پرهیز از تکبر (۴ کد) - پرهیز از اشرافیگری (۲ کد) - نغی تجمل‌پرستی (۲ کد) - ساده‌زیستی (۳ کد) - مظهر شفافیت (۱ کد) - مظهر صداقت (۲ کد) - استقامت در برابر شداید (۲ کد) - انتقادپذیری (۳ کد) - تقویت قدرت رهبری در خود (۳ کد) - داشتن ثبات قدم (۲ کد)

جدول شماره (۶): جدول مفاهیم و مقوله‌های ۴

مؤلفه‌ها	مفاهیم و تعداد کدها
خصایص فردی - شخصیتی	اعتماد به نفس (۳ کد) - شجاعت و دلیری (۵ کد) - داشتن اراده و عزم راسخ (۲ کد) - تلاش‌گر بودن (۲ کد) - داشتن انگیزه لازم (۳ کد) - قدرت روحی (۲ کد) - استواری در زمان ناملایمات (۱ کد) - داشتن عزت نفس در برابر دشمن (۳ کد) - خستگی‌ناپذیر بودن (۳ کد) - صبوری (۲ کد) - سعه‌صدر (۳ کد) - خودباوری (۳ کد)
خصایص ادراکی	ایستادگی در میدان خطر (۲ کد) - عدم اعتماد به دشمنان (۴ کد) - ولایت‌مداری (۵ کد) - هوشمندی (۲ کد) - ژرف‌نگر بودن (۱ کد)
اخلاق محوری	متعهد بودن (۴ کد) - قائل به خودسازی (۲ کد) - توکل (۵ کد) - دنباله‌روی آرمان‌های الهی (۳ کد) - دفاع از آرمان‌ها (۲ کد) - تقدم اخلاق بر قدرت (۱ کد) - متخلق به اخلاق الهی (۲ کد) - به یاد خدا بودن (۵ کد) - از خودگذشتگی (۲ کد) - داشتن اهداف الهی (۲ کد) - امیدواری به مدد الهی (۳ کد) - داشتن صداقت (۴ کد) - امانت‌دار بودن (۲ کد) - کمال‌گرایی (۱ کد)

جدول شماره (۷): جدول مفاهیم و مقوله‌های ۵

مؤلفه‌ها	مفاهیم و تعداد کدها
آموزش محوری	توجه به آموزش‌های نظامی (۵ کد) - ارتقای سطح کیفی آموزش‌ها (۴ کد) - آموزش به‌عنوان مسئله اول (۲ کد) - آموزش برای آمادگی حقیقی (۲ کد)
دانش محوری	تسلط بر دانش و فن (۲ کد) - برخورداری از دانش و بینش بالا (۲ کد) - عالم بودن (۳ کد) - کسب سواد رزمی (۳ کد)
مهارت محوری	به‌دست آوردن مهارت (۱ کد) - کسب تخصص لازم (۳ کد) - مهارت و پشتکار (۲ کد) - افزایش مهارت برای ساخت درونی (۱ کد)
تجربه‌گرایی	بهره‌گیری از تجارب پیشکسوتان (۳ کد) - توجه به آموزه‌های دوران دفاع مقدس (۵ کد) - استفاده حداکثری از تجربه‌های دوران دفاع مقدس (۳ کد) - لزوم تقویت نیروهای مسلح با تجربه‌های کسب شده (۲ کد)

متغیر وابسته	ابعاد	مؤلفه‌ها
		سازمان‌دهی
		وظیفه‌شناسی
		قانون‌مداری
		پا در رکابی
		توجه به تجهیزات
		توجه به سرمایه‌های انسانی
	رهبری	عدالت‌محوری
		نوآوری، خلاقیت و آینده‌نگری
		ویژگی‌های رهبری
	روابط اجتماعی	تعامل‌گرایی
		تعهد ملی

۲-۱۳. مصاحبه با صاحب‌نظران

۲-۱۳-۱. طراحی فرم مصاحبه

گروه مطالعاتی پس از انجام مطالعه بیانات و فرامین و اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) براساس نظریه داده‌بنیاد، به منظور سنجش روایی و اعتبار جداول و کدگذاری‌های انجام شده در مراحل چهارگانه بالا، فرم مصاحبه‌ای مشتمل بر ۳۱ سؤال بسته دوگزینه‌ای (تأیید/عدم‌تأیید) برای مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد و ۱ سؤال باز برای ارائه هرگونه پیشنهاد، طراحی نموده و در اختیار ۲۰ نفر از فرماندهان عالی‌رتبه و خبرگان در سطح نیروهای مسلح قرار دادند.

۲-۱۳-۲. جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده

پس از گردآوری و جمع‌بندی پاسخ‌ها و پیشنهادها و دیدگاه‌های خبرگان، صحت و درستی کدگذاری‌های انجام شده و همچنین کفایت ۱۸۰ مفهوم، ۲۴ مقوله و ۶ بعد برای تبیین الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) مورد تأیید قرار گرفت.

۲-۱۴. الگوی مفهومی تحقیق

اولویت بندی شده اند. (هرچقدر ضریب پراکندگی کوچکتر باشد متغیر در اولویت بالاتر قرار می گیرد) در تجزیه و تحلیل استنباطی نیز برای بررسی تصادفی نبودن پاسخ های نمونه آماری و تأیید ارتباط بین آنها از آزمون «کای-مربع» استفاده شد و با توجه به مقدار آماره آزمون «تی-استیودنت» محاسبه شده و مقدار بحرانی در آزمون در خصوص پاسخ های پرسش شوندگان قضاوت صورت گرفته و با محاسبه ضریب توافقی، میزان ارتباط بین متغیرها نیز مشخص شده است. در ادامه تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی ابعاد و مؤلفه ها با الگو آورده شده است.

جدول شماره (۱۰): آمار توصیفی مربوط به ارتباط ابعاد و الگو

اولویت	ضریب تغییرات	واریانس	میانه	میزان توافق					ابعاد
				به طور کامل موافقم	مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	
۴	۰/۱۴۵	۰/۴۸	۴/۵۰	۰	۲	۱۰	۴۵	۸۶	فردی، اخلاقی، ادراکی
۳	۰/۱۳۷	۰/۵۰	۴/۵۰	۰	۲	۱۰	۴۵	۸۶	رهبری
۲	۰/۱۱۹	۰/۴۰	۴/۵۵	۰	۱	۸	۴۶	۸۸	مدیریت و اداره سازمان
۵	۰/۱۵۳	۰/۴۴	۴/۵۹	۱	۱	۵	۴۲	۹۴	تجربی، دانشی و مهارتی
۱	۰/۱۱۷	۰/۳۹	۴/۵۸	۰	۱	۸	۳۶	۹۷	بصیرتی و معنوی
۶	۰/۱۵۶	۰/۳۱	۴/۶۹	۰	۱	۴	۳۳	۱۰۵	روابط اجتماعی

جدول شماره (۱۱): آمار استنباطی مربوط به ارتباط ابعاد و الگو

ضریب توافقی	مقدار بحرانی	آماره آزمون	میزان توافق					مؤلفه
			به طور کامل موافقم	مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	
۰/۷۵۳۴	۹/۴۸	۱۷۷/۶۶	۰	۲	۱۱	۴۴	۸۶	فردی، اخلاقی، ادراکی
۰/۷۵۵۴	۹/۴۸	۱۹۰/۰۴	۰	۲	۱۰	۴۵	۸۶	رهبری
۰/۷۶۶۸	۹/۴۸	۲۰۴/۰۳	۰	۱	۸	۴۶	۸۸	مدیریت و اداره سازمان
۰/۷۸۴۳	۹/۴۸	۲۲۸/۵۷	۱	۱	۵	۴۲	۹۴	دانشی و مهارتی
۰/۷۸۸۸	۹/۴۸	۲۳۵/۵۷	۰	۱	۸	۳۶	۹۷	بصیرت و معنویت

شاخص، «تجربی، دانشی و مهارتی» با ۴ مؤلفه و ۱۶ شاخص و «روابط اجتماعی» با ۲ مؤلفه و ۱۲ شاخص تبیین گردید.

الگوی فرمانده و مدیر موفق مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) مانند هر الگویی از ویژگی‌های عمومی و کلی، مانند نظام‌مند، هم‌افزایی و مبتنی بر اسناد بالادستی برخوردار است و این الگو الگویی راهبردی، آرمان‌گرا، جهادی، تحول‌گرا، معنویت‌محور، ولایت‌محور، همه‌جانبه، فرصت‌محور، مبتنی بر تربیت و آموزش با تأکید بر علم و فناوری، انقلابی، ارزشی و با تأکید بر سرمایه انسانی است.

(۲) نتایج به دست آمده از این پژوهش با عنوان یک کتاب برای تدریس در دانشگاه‌های افسری آجا و دافوس منتشر و به عنوان مرجع مورد استفاده استادان و دانشجویان دوره‌های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا، در بحث‌های تربیت فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی)، قرار گیرد.



۱۷. منصوریان، یزدان (۱۳۸۶)، گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد، ویژه نامه همایش علم اطلاعات و جامعه اطلاعاتی، اصفهان: دانشگاه اصفهان.

ب. منابع انگلیسی

1. Miles, M. and Huberman, A. (2002), "Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage London; Beverly Hills.
2. Goulding, Ch., (2002), Grounded Theory A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers, SAGE Publications.
3. Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage.
4. Lee, J. (2001), A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proudest UMI Database.

