



Coordinates of leadership and military command in the thought of the Supreme Commander of the arm Forces

Asghar Mohammadi fateh^۱ | Reza jahanfar^۲ | Seyed mehdi Hosseini golafshani^۳

۱. Corresponding Author Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: amohammadi۱۳۶۰@yahoo.com

۲. Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, □□□□□□, Iran. E-mail: Arta۷۹@yahoo.com

۳. Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: golafshan.۱۰۷@gmail.com

article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

۲۰۲۴/۰۴/۰۷

Received in revised form

۲۰۲۴/۰۵/۰۶

Accepted

۲۰۲۴/۰۵/۲۴

Published online

۲۰۲۴/۰۶/۲۰

Keywords:

future, command,

leadership, war,

military

ABSTRACT

Objective: calculating the coordinates of military leadership and command, and accordingly knowing the command structure can help in the correct appointment of commanders. In this regard, the aim of this research is to identify the concepts and categories of leadership and military command hidden in the thought of the Supreme Leader.

Methodology: firstly, the concepts of leadership at the national level, military leadership, military behavior in future battles are explained. Then, relying on the principles of qualitative research method and using the grounded theory strategy, the coordinates of military leadership and command have been identified from the point of view of the Supreme Commander of the General Forces. Therefore, this research is applied in terms of purpose. Also, the research approach is inductive and in terms of research strategy, it is grounded theory-based

Findings: In the Axial coding stage, these concepts were classified in the form of seven main categories under the titles of command characteristics, command foresight, command nature, command tasks, command importance, command leadership and command results

Originality: The results of this research show that leadership and command have distinct coordinates, the use of which will make Aja one step closer to the implementation of the command appointment system.

Cite this article: Mohammadi, A, jahanfar, R; Hosseini, M. (۲۰۲۴). Coordinates of leadership and military command in the thought of the Supreme Commander of the arm Forces. *Management of Defense Human Capital*, ۴ (۱۳), ۱۱۷-۱۵۰.



© The Author(s)

Publisher: AJA Imam Ali Military University

DOI:



مختصات رهبری و فرماندهی نظامی در اندیشه مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

اصغر محمدی فاتح^۱ | رضا جهانفر^۲ | سید مهدی حسینی گل افشانی^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: amohammadi۱۳۶۰@yahoo.com
۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران، رایانامه: Arta۷۹@yahoo.com
۳. گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: golafshan.۱۰۷@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

زمینه و هدف: هدف این پژوهش شناسایی مفاهیم و مقوله‌های

مقاله پژوهشی

رهبری و فرماندهی نظامی مستتر در اندیشه مقام معظم رهبری است.

تاریخ دریافت:

روش پژوهش: ابتدا مفاهیم رهبری در سطح ملی، رهبری نظامی،

۱۴۰۳/۰۱/۱۸

تاریخ بازنگری:

رهبری نظامی در نبردهای آینده تبیین شد. سپس با تکیه بر راهبرد داده

۱۴۰۳/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش:

بنیاد، مختصات رهبری و فرماندهی نظامی از دیدگاه فرماندهی معظم

۱۴۰۳/۰۳/۱۴

تاریخ انتشار:

کل قوا شنا سایی شد. پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی، براساس

۱۴۰۳/۰۳/۳۱

کلیدواژه‌ها:

رویکرد استقرایی و براساس راهبرد پژوهش، از نوع داده‌بنیاد است.

آینده، فرماندهی، رهبری،

یافته‌ها: در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب هفت مقوله

جنگ، نظامی.

اصلی: خصوصیات فرماندهی، آینده‌نگری در فرماندهی، ماهیت فرماندهی،

و ظایف فرماندهی، اهمیت فرماندهی، رهبری در فرماندهی و نتایج

فرماندهی طبقه‌بندی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری و فرماندهی دارای

مختصات متمایزی است که کاربست آنها موجب خواهد شد که آجا یک

گام به اجرای نظام نامه انتصاب فرماندهی نزدیک شود.

استناد: محمدی فاتح، اصغر جهانفر، رضا حسینی، سید مهدی (۱۴۰۳). مختصات رهبری و فرماندهی نظامی در اندیشه

مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)، فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۱۱۷-۱۵۰.

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)



مقدمه

با پیچیده‌تر شدن نظام امنیتی جهان و تغییر رویکرد دفاعی از تهدیدمحور به قابلیت‌محور، نقش رهبران نظامی را بیش از گذشته، برجسته کرده است. در شرایط کنونی، رهبران نظامی می‌توانند با توسعه تفکر راهبردی و جاری‌سازی آن در بخش نظامی و دفاعی به جلوگیری از غافل‌گیری راهبردی کمک کنند. از طرفی، پارادایم حاکم بر جنگ‌های آینده فضای بسیار گسترده و ناشناخته‌ای را تداعی می‌کند، که دیگر مرز میان صلح و جنگ، نظامی و غیرنظامی مشخص نیست و دارای ماهیتی کاملاً غیرخطی است، که دیگر نمی‌توان آن را با نگرشی کلاسیک بررسی کرد (کمالی و خیراندیش، ۱۳۹۶). به همین دلیل، سازمان‌های نظامی به طور مستمر در جستجوی فرماندهان، مدیران و رهبران اثربخشی هستند تا بتوانند ابزارها را در مسیر درست بکار گیرند و تا حد امکان بدون جنگ، امنیت ملی را تضمین کنند. مقام معظم رهبری در همان ابتدای دوران زعامت خود درخصوص اهمیت فرماندهی فرمودند: «ابزارها به وجود می‌آید و ساخته می‌شود. بدون این فرماندهی و این سازماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد و به درد نمی‌خورد»^۱. در نبرد اخیر میان رژیم صهیونیستی و رزمندگان حماس مشاهده شد که رژیم صهیونیستی علی‌رغم داشتن فناوری و تسلیحات بسیار پیشرفته و هوشمند تاکنون نتوانسته است حماس را شکست دهد؛ چرا که قدرت فرماندهی در ساخت اراده و تحمیل آن بر طرف مقابل، توانست به زمین‌گیری صهیونیست‌ها منجر شود. به گونه‌ای که برای درهم شکستن این اراده، تهاجم هسته‌ای را مطرح کردند. اخیراً برخی محققان نظامی، نبرد حماس بر علیه رژیم صهیونیستی را به عنوان نوعی نبرد نوپدید شایسته تدریس در دانشگاه‌های جنگ دانسته‌اند.

از طرفی، در عصر تهاجم فرهنگی و رسانه‌ای، افکار و اندیشه مدیران، فرماندهان و رهبران مورد توجه دشمنان قرار داشته و سعی در جایگزین کردن افکار و اندیشه‌های مادی به جای اندیشه‌های انسانی دارند و با حملات پنهان و آشکار خود در صدد ایجاد

^۱ . 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

مانع برای تجلی علوم حقیقی، درک صحیح اندیشه‌ها برمی‌آیند، بر همین اساس، تبیین نظریه‌های بنیادین و اندیشه‌هایی والا که ریشه در سعادت دنیوی و اخروی انسان دارد، از ضروریات است. بنابراین اندیشه‌شناسی و درک صحیح فرماندهی، شیوه مدیریت و رهبری نظامی از منظر مقام معظم رهبری به عنوان فرماندهی کل قوا می‌تواند جزء اولویت‌های اساسی در فرماندهی نیروهای مسلح محسوب شود (خیرگو، ۱۳۹۵).

توجه فرمانده معظم کل قوا به بخش‌های دفاعی کشور اعم از ارتش و سپاه به موازات تحرک و دیپلماسی از ابتدای مسئولیت ایشان در جایگاه ولایت امری و فرماندهی کل قوا یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در حفظ ثبات و امنیت کشور در برابر تهدیدات بیگانگان به ویژه قدرت‌های سلطه‌گر دنیا بوده است. سخنان مقام معظم رهبری نشان از هوشیاری و دوراندیشی ایشان در عرصه دفاعی و نظامی و مقابله با تهدیدات خارجی دارد. به همین دلیل رشد و ارتقای توانمندی‌های نظامی ایران در بعد از جنگ به قدری بود که حیرت دشمنان را برانگیخته است (ترقی، ۱۳۹۴). اندیشه مقام معظم رهبری در حوزه دفاعی به قدری نافذ است که روندهای نوپدید دفاعی و نظامی را در زمان مناسب تحلیل کرده و به تولید هوشمندی در جامعه کمک کرده است؛ به گونه‌ای که اخیراً موضوع دیدبانی بر اساس بیانات معظم‌له، در دستور کار محققان قرار گرفته است (سلامانی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین در این مقاله، ارکان و مختصات رهبری و فرماندهی در یگان‌های نظامی از منظر معظم‌له به تصویر کشیده شده است. بنابراین سوال اصلی این است که مفاهیم و مقوله‌های رهبری و فرماندهی در یگان‌های نظامی در اندیشه مقام معظم رهبری کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری در سطح ملی

رهبری بزرگترین نعمت الهی و ارزشمندترین دارایی در کلیه جوامع است. رهبران، مانند کاپیتان یک کشتی هستند که کشتی را با خیال راحت از طریق آب‌های خطرناک هدایت می‌کند. از این نظر، به راحتی می‌توان دریافت که رهبری به عنوان یکی از اصلی‌ترین نیروهای کنترل‌کننده جامعه و سازمان‌ها، بخشی جدایی‌ناپذیر از جوامع و حکومت‌ها خواهد بود. رهبری در تمامی حرکت‌های فردی و اجتماعی انسان، عمده‌ترین

و سرنوشت سازترین عنصر است و راز سقوطها و صعودها را همین عامل تبیین می‌کند (خاتمی، ۱۳۷۵). رهبری چون برق در تن سیم است. کالبد جامعه به روح و حیات نیاز دارد، تا ادامه حیات دهد. آن نیروی توانایی که پراکندگی‌ها را پیوند می‌زند، استعدادها را شکوفا می‌سازد، نیروها را بسیج و سازمان می‌دهد، رهبر است. امام علی^(ع) می‌فرماید: (مکان القیم بالأمر مکان النظام من الخرز یجمعه ویضمه، فان انقطع النظام تفرق وذهب ثم لم یجتمع بحذافیره ابدأ). جایگاه زمامدار در این کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه برخی دیگر دارد. اگر رشته ببرد، مهره‌ها پراکنده شود و از میان رود و دیگر به تمامی فراهم نیاید. رهبری عمود خیمه نظام است و رشته جمع‌کننده تک‌تک مردم^۱. وقتی فارابی از مدینه فاضله سخن به میان می‌آورد، یک رکن از این مدینه فاضله را ضرورت حضور یک «رئیس» یا «فرمانده» دانست. وی برای اثبات این مطلب، به قیاس «مدینه» با «بدن» روی آورد. رئیس در مدینه هم کارش تالیف است (که شبیه ویژگی جلب‌کنندگی قلب در بدن) و هم کارش تدبیر است (که شبیه ویژگی تنظیم اعضا توسط مغز است). رئیس در هر مدینه کسی است که کار اصلی او هماهنگی برای تحقق غایات و منافع عمومی است (محبی و کریمی خویگانی، ۱۳۹۷: ۷۴).

«جوزف نای»^۲، استاد دانشکده علوم سیاسی دانشگاه هاروارد، ایجاد توازن میان قدرت نرم و قدرت سخت مطابق بافت منطقه‌ای و جهانی را قدرت هوشمند می‌داند و بر این باور است که راز موفقیت رهبران درآمیختن هوشمندانه قدرت نرم و سخت در بافت‌های مختلف نهفته است و این نوع بکارگیری قدرت، بهینه‌ترین نتیجه را برای رهبران سیاسی در پی خواهد داشت. از نظر «جوزف نای» رهبران کارآمد بایستی توان درک محیط خود را داشته باشند و مطابق تغییرات محیطی سیاست‌های خود را تنظیم کنند و به این وسیله بقای خویش را تضمین کنند. مهارت‌های رهبران سبب می‌شود در شرایط مساوی، برخی از آنها نسبت به سایرین بهتر سیاست‌گذاری نمایند. کارآمدترین رهبران در هنگام تغییر شرایط، ویژگی‌های برجسته خود را نشان می‌دهند. به بیان

^۱ فصلنامه حوزه، شماره ۹۶

^۲ Joseph Nye

دیگر، رهبران واقعی در بافت‌ها و شرایط مختلف خود را سازگار کرده و موفقیت خود را تضمین می‌کنند، به طوری که بسته به شرایط، قدرت نرم و سخت را با درجات مختلف بکار می‌برند؛ بنابراین برآورد درست شرایط و در نتیجه سیاست‌گذاری درست را می‌توان ناشی از درک هوشمندانه شرایط دانست. نای در بحث مربوط به قدرت هوشمند به اهمیت بکارگیری متوازن قدرت نرم و قدرت سخت تأکید می‌کند و آن دو را مکمل یکدیگر می‌داند (نای، ۱۳۷۵: ۷۵).

رهبری نظامی

«سن تزو»، استراتژیست و نظریه‌پرداز نظامی چین باستان، فرماندهی و رهبری نظامی را یکی از پنج عامل بنیادی در جنگ می‌داند. از نظر او صفات و ویژگی‌های فرماندهی نظامی موجب اطاعت‌پذیری می‌شود. این صفات عبارتند از: اقتدار و آمریت، خردمندی، انصاف، انسانیت، شجاعت و جدیت و سخت‌گیری. سن تزو، همچنین فرمانده و استراتژیست حاذق و زبردست را کسی می‌داند که بتواند لشکر دشمن را بدون درگیری نظامی به تسلیم وادارد و شهرها را بدون جنگ و خون‌ریزی تصرف کند (ازغندی، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲). «ویل دورانت»؛ فیلسوف قرن بیستم، دانش و هنر مدیریت و رهبری را بیشتر ساخته و پرداخته شده در میدان‌ها و اتاق‌های جنگ می‌داند تا در کشتزارها و کارخانه‌ها و حتی دانشگاه‌ها (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳). الهام‌بخشی و رهبری موثر زبردستان در یک ماموریت نظامی با پیامدهای مرگ و زندگی، نیازمند رهبری نظامی، مجموعه خاصی از مهارت‌های ارتباطی و ویژگی‌های شخصی است. ارتباط رهبری نظامی بسیار فراتر از میدان جنگ است. رهبری نظامی شامل تصمیم‌گیری‌های مهم، غالباً در شرایط فشار بالا با خطرات ناشی از آن است. رهبران موثر نظامی سوالات درستی را مطرح می‌کنند و در خصوص پیامدهای تصمیم‌گیری استراتژیک، تفکر می‌کنند. همچنین این رهبران تیم-هایی را ایجاد کرده و به آنها انگیزه می‌دهند. این مسئولیت شامل مراقبت از رفاه آنها، توسعه استعدادهای فردی، شناخت موفقیت‌ها برای ایجاد یک تیم متحد و مطمئن برای انجام ماموریت‌های محوله است. رهبران برای ارائه هدف و جهت واحدهایی که با چالش‌های شدید روبرو هستند باید انگیزه‌ای بی‌وقفه برای دستیابی به اهداف داشته باشند. در بخش‌های نظامی و دیگر بخش‌ها، ویژگی‌های جاه‌طلبی رهبران می‌تواند مأموریت

با پروژه‌ای را به پیش ببرد. وقتی جاه‌طلبی با صداقت همراه شود، افراد و تیم‌ها را به بالاترین پتانسیل خود می‌رساند. رهبران نظامی همچنین باید دارای سرسختی توأم با انعطاف‌پذیری باشند. یافتن راه‌حلی برای یک مشکل گیج‌کننده یا دست‌یابی به یک کار به ظاهر غیرممکن اغلب مستلزم اراده‌ای مستحکم برای ادامه راه و جستجوی راه‌حل‌ها است. به طور کلی انعطاف‌پذیری توأم با سرسختی از ویژگی‌های رهبران نظامی است. این رهبران مسئولیت‌های سنگینی را بر عهده دارند و در صورت نداشتن اعتماد به نفس کافی، شک و شبهه می‌تواند آنها و زیردستان را از انجام عمل بازدارد. «آمیت کلاینبرگر»، رهبر نظامی سابق در مقاله‌ای در مجله کارآفرین اظهار می‌دارد که رهبران باید دید روشنی ارائه دهند. بنابراین، یک مسیر مشخص، حس هدف، دادن اختیار و اراده به زیردست و سرمایه‌گذاری بیشتر در کار تیمی مهم است. همچنین رهبران باید با همدلی همراه باشند. وقتی زیردستان احساس می‌کنند رهبرانشان واقعاً به آنها اهمیت می‌دهند، فداکاری آنها افزایش می‌یابد. رهبران با ایجاد محیطی باز که در آن افراد ایده‌ها و نظرات خود را ارائه دهند، نه تنها وفاداری ایجاد می‌کنند، بلکه از بازخوردهای سازنده و دیدگاه‌های متنوع نیز بهره‌مند می‌شوند (دانشگاه نورویچ^۱، ۲۰۱۹). رهبر یک سازمان نظامی باید برای شرایط خطرناک و بحرانی تربیت شود. شرایطی که ممکن است زیردستان او دچار آسیب‌های ذهنی یا جسمی شوند. محققان در حال بررسی رهبری اشتراکی در محیط‌های غیرمعمولی هستند. جایی که رهبران یا پیروان آنها با وضعیت‌های بسیار پویا و غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو می‌شوند. نتیجه رهبری در این موقعیت‌ها ممکن است آسیب‌های شدید فیزیکی یا روانی اعضای واحد نظامی باشد. لازمه رهبری اشتراکی، کم بودن فاصله قدرت کارکنان تیم با یکدیگر و رفیق بودن آنها است. پوپر (۱۹۹۶) بر این عقیده است که یک سازمان نظامی به رهبری نیاز دارد که بر مبنای احساسات عمل کند (کهن، صفری و گلشاهی، ۱۳۹۴). «کلاوزویتس»^۲ در بررسی‌های راهبردی خود به عوامل اخلاقی و روانی توجه دارد و این یکی از عناصر مهم تفکر وی را تشکیل می‌دهد. او با دقت صفات فرماندهان و ژنرال‌های عادی را تحلیل می‌کند و معتقد است که باید در زمان جنگ

^۱ Norwich University

^۲ Clausewitz

رهبری امور در دست کسانی باشد که «خونسرد» هستند و نه «آتشین مزاج». ذهن قوی، ذهنی است که در چنگال قوی عواطف و با وجود آتشی که در سینه دارد، با قدرت درایت و قضاوت خود، در کمال آزادی عمل می‌کند. به علاوه، روحیه فضیلت نظامی به چیزی بیش از شجاعت نیاز دارد. مسئله مهم «روحیه» ارتش است. باید از تأکید بر توان کمی خودداری کرد. در براندازی دشمن نیز نباید صرفاً بر کشتار جسمی تأکید ورزید. نبرد واقعی کشتن شجاعت دشمن است و نه سربازان دشمن. او می‌گوید نیروهای مادی دسته چوبی شمشیر و نیروهای اخلاقی تیغه درخشان آن هستند (آقامحمدی، ۱۳۹۷).

نشریه "بررسی کسب و کار هاروارد" موضوع محوری‌اش را در شماره نوامبر ۲۰۱۰، به بحث "درس‌های رهبری از ارتش"^۱ اختصاص داده و به موضوع‌های مختلفی از جمله "رهبری در عرصه نبرد"، حاصل تجربیات دریایی ژنرال پاگونیس^۲ و "چهار درس از رهبری سازگار" شامل درس‌هایی از تجربه رهبران نیروهای مسلح در جنگ‌ها و درگیری‌ها پرداخته است. همچنین راه‌اندازی برنامه "روپارویی با رهبران نظامی" در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا برای دانشجویان رشته مدیریت ارشد کسب و کار شامل حضور مستقیم فرماندهان ارتش، تفنگداران دریایی، و وزارت دفاع در کلاس‌ها و همچنین تجربه آموزش‌های میدانی و بازدید از صحنه‌های نبرد توسط دانشجویان، نمونه‌های روشنی از موضوع هستند (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳).

بیگان^۳ (۲۰۱۲) بر این باور است که وقتی قرآن کریم، پیامبر اسلام را اسوه حسنه خطاب می‌کند در واقع ایشان را بهترین انسان برای پیروی کردن و رهبری می‌داند. امام علی (ع) در وصف سیمای نظامیان، به مالک اشتر می‌فرماید: «همانا مهربانی تو نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به سمت تو می‌کشاند و همانا برترین روشنی چشم زمامداران، برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم نسبت به رهبر است که محبت دل‌های رعیت جز با پاکی قلب‌ها پدید نمی‌آید» (دشتی، نامه ۱۳، ص ۱۲۱). امام علی (ع) در بیان سیمای یک فرمانده نظامی، به مالک اشتر می‌فرماید: "برای فرماندهی سپاه،

^۱ leadership lessons from the military

^۲ pagonis

^۳ Beekun

کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر(ص) بیشتر، دامن او پاک تر و شکیبایی او برتر باشد. از کسانی باشد که دیر به خشم آید و عذرپذیرتر باشد، بر ناتوان رحمت آورد و با قدرت‌مندان با قدرت برخورد کند، درشتی، او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی، او را از حرکت بازدارد" (دشتی، نامه ۱۳، ص ۱۲۱).

فرماندهی در یگان‌های نظامی

در حوزه نظامی، ساخت اراده و حفظ آن و تحمیل آن بر دشمن، اساس پیروزی است. قدرت فرماندهی و همبستگی یگانی عواملی هستند که تأثیر و اهمیت آنها در موفقیت یگان‌های نظامی شناخته شده است. فرمانده می‌تواند سیستم‌های حمایتی را فعال کند و افراد را امیدوار نماید. بقای یک نفر در جنگ بیش از همه به مهارت‌ها و تجارب فرمانده و نیز توانایی او در کسب اعتماد افراد، بستگی دارد. فرمانده باید بداند که چگونه اعتماد به نفس نفر را زنده کند. برای این کار، تمرین قبلی در کسب مهارت و اعتماد به نفس و نیز کاهش سطح اضطراب بسیار موثر است. یگانی که منتظر عملیات می‌ماند در خطر تشدید اضطراب است و در مقابل، یگانی که تمرین می‌کند و فعال است، تعداد کمتری واکنش‌های روانی ناشی از استرس جنگ و روحیه بالاتری خواهد داشت. اطلاع‌رسانی نیز در پیشگیری ضروری است. یک نفر که موقعیت را می‌شناسد، سازگارتر است. کمبود اطلاعات ممکن است احساس بی‌پناهی و بی‌اعتمادی را افزایش دهد. افراد باید به دانستن اطلاعات حتی اگر از نوع بد هم باشند، تشویق شوند. کمبود اطلاعات به کینه و عدم اعتماد نسبت به فرمانده می‌انجامد ولی اطلاع‌رسانی حتی خبرهای ناگوار سبب اعتماد بیشتری به فرمانده خواهد شد. اطلاع‌رسانی سبب شکستن چرخه معیوب بی‌اعتمادی، تصور و شایعه خواهد شد. بنابراین بهتر است که اخبار بد از سوی فرمانده مستقیم منتشر شوند (نجفی‌پور، ۱۳۹۵: ۱۸۴).

منش نظامی در نبردهای آینده

منش، توانایی انجام کار درست علی‌رغم فشارهای مخالف خارجی می‌باشد. منش ملقمه‌ای از صفت‌ها، ارزش‌ها و فضیلت‌ها می‌باشد. صفت‌ها ارثی‌اند، صفت‌ها، فرد را جهت رفتاری مشخص مهیا می‌کنند؛ البته در صورتی که با ارزش‌های فرد در تضاد

نباشند (سبجتز^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). ارسطو عقیده داشت که منش به تحلیل رفتارهای گذشته و پیش‌بینی رفتارهای آینده افراد کمک می‌نماید. در سال ۲۰۰۳ کیسی و همکاران^۲ پژوهشی را درباره ارزیابی منش در نیروی هوایی آمریکا انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که افرادی که تحت آموزش منشی قرار می‌گیرند، مهارت‌های بالاتری را در رهبری به نمایش می‌گذارند (غلامزاده و یاوری، ۱۳۹۷). فرمانده سابق نیروی تکاوران دریایی و نیروی تفنگداران دریایی آمریکا ژنرال کرولاک (۱۹۹۹) گفته است که قرن بیست و یکم نیازمند نوع جدیدی از ارتش به نام "ارتش استراتژیک" خواهد بود؛ ارتش‌ها به علت ماهیت متفاوت میدان جنگ در قرن بیست و یکم به عنا صر اطلاعاتی، پختگی، خویشتنداری و قدرت قضاوت نیاز خواهند داشت. در این میان مهم‌ترین چیزی که ارتش‌های قرن بیست و یکم نیاز خواهند داشت، منش است. همچنین او بیان می‌کند که زنان و مردان با منش در میان ارتشیان شاخص هستند و با منش ارتشی مناسبی پرورش داده شده‌اند. این منش شامل افتخار، شجاعت و متعهد بودن است. تأکید بر منش، پایه مستحکمی است که هر چیز دیگری که یک ارتش بدان احتیاج دارد حول محور آن شکل می‌گیرد (غلامزاده و یاوری، ۱۳۹۷). تمام رسته‌های ارتش آمریکا "منش" را به‌عنوان رهبری اثربخش نیروها اعلام کرده‌اند. تمام آنها "کمال" را در هسته ارزش‌های خدمت خود قرار داده‌اند. ارزش‌های بنیادی ارتش آمریکا به کارکنان جدید آموزش داده می‌شوند و در طی سال‌های خدمت و مسیر شغلیشان دائماً تقویت و پرورش داده می‌شوند. نیروی دریایی ارتش آمریکا در گزارش‌های عملکرد نیروهای خود، ارزیابی منش را گنجانده است. تمام کارکنانی که اشتغال به خدمت در نیروی دریایی دارند نمره‌ای از A (کمترین) تا H (بیشترین) را در منش خود طی این ارزیابی‌های عملکردی دریافت می‌کنند. میر (۱۹۹۷) فرمانده سابق نیروهای ارتش می‌گوید: منش، همانند کربن برای الماس، اساس ویژگی‌های لازم برای فرماندهی است. او گفته است که منش، اصولی تمام و کمال است که خواه یا ناخواه به نیروهای تحت امر فرماندهان و همکاران تعمیم داده شده و از صداقت، وفاداری، شجاعت، اعتماد بنفس، فروتنی و ایثار و فداکاری

^۱ Seijts

^۲ Cassie et al

تشکیل شده است.

فرماندهی مبتنی بر اطلاعات در جنگ‌های آینده

«جومینی» در اهمیت اطلاعات نظامی می‌گوید: یکی از مطمئن‌ترین راه‌های شکل دادن به ترکیبات خوب در جنگ باید نظم بخشیدن به حرکات، تنها پس از دستیابی به اطلاعات و اخبار کامل از اقدامات دشمن باشد. در واقع، چگونه یک فرد می‌تواند بگوید که خود چه می‌کند، اگر از آنچه حریفش در شرف انجام دادن آن است ناآگاه باشد؟ بدون تردید دستیابی به این نوع اخبار، اگر نگوییم غیرممکن است، بسیار دشوار است، اما از اهمیت زیادی برخوردار است. این مسئله یکی از علل عمده تفاوت زیاد بین نظریه و عمل در جنگ است. دستیابی به اطلاعات کافی و اعمال فرماندهی با استفاده از اطلاعات، مبین تفاوت‌های معناداری بین هدایت عملی جنگ و صرفاً نظریه‌پردازی درباره جنگ است (آقامحمدی، ۱۳۹۷). «جومینی» چهار اصل اطلاعاتی را مورد تأکید قرار داده و فرماندهان را به آنها توجه داده است:

۱) فرمانده باید هیچ وسیله دستیابی به اطلاعات، درباره حرکات دشمن را از نظر دور ندارد و بدین منظور از شناسایی جاسوسان، نیروهای سبک به فرماندهی افسران توانا، مخابرات و بازجویی از فراریان و اسرا استفاده به عمل آورد و در استفاده از کلیه منابع خبری ممکن دقیق باشد.

۲) وسایل دستیابی به اخبار را چند برابر کند، اهمیتی ندارد که این اخبار چقدر ناقص و متناقض باشند، حقیقت را می‌توان از میان آنها دست‌چین کرد. البته به هیچ‌یک از این وسایل نباید اتکای مطلق کند.

۳) با توجه به این که دستیابی به اخبار دقیق، به وسیله روش‌های مذکور ناممکن است، یک فرمانده هرگز نباید بدون ترتیب دادن چندین راه عملی دست به حرکت بزند و این راه‌های عملی باید مبتنی بر فرضیات ممکن باشند، وضعیت نسبی ارتش‌ها ایجاد آن‌ها را میسر می‌سازد.

۴) همچنین یک فرمانده هرگز نباید اصول جنگ را از نظر دور بدارد. در اندیشه جومینی اطلاعات یک عامل کلیدی است اما هرگز به خودی خود کافی نیست و فرماندهی علاوه بر آن باید انعطاف‌پذیری عملیاتی را نیز حفظ کند و هرگز نباید پیش از حرکت، با انتظار کشیدن برای دستیابی به اندکی اطلاعات بیشتر، خود را فلج کند (آقا محمدی، ۱۳۹۷).

پیشینه عملیاتی تحقیق

سلمانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به بررسی الزامات دیده‌بانی بر اساس بیانات مقام معظم رهبری پرداخته‌اند. در این مقاله براساس روش تحلیل مضمون، تعداد ۴۰ مضمون اصلی، یک مضمون سازمان‌دهنده و شش مضمون فراگیر بر اساس بیانات معظم‌له و در حیطه دیده‌بانی استخراج شده است. مضامین فراگیر در این تحقیق عبارتند از: الزامات اطلاعاتی، راهبردی، مدیریتی، اعتقادی، اجتماعی و بصیرتی.

زین‌الدینی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان "مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)" انجام داده است. این مقاله در پی آن بود که با استفاده از روش تحلیل مضمون (تماتیک) به تجزیه و تحلیل گفتمان مقام معظم رهبری بپردازد و رهبری نظامی را از دید معظم‌له تبیین کند. در این تحقیق، تمام بیانات، احکام و مکتوبات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از سال ۱۳۶۷ تا ۱۳۹۴ به صورت تمام‌خوانی مورد مطالعه قرار گرفته است. در ادامه به شناسه‌گذاری اقدام، و ۲۲۳ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۹ مضمون فراگیر شناسایی شد. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری عبارت است از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابی‌گری، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت.

مدیری (۱۳۹۶) مقاله‌ای با عنوان «فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری» به رشته تحریر در آورده است. در چکیده این مقاله آمده است: اندیشه نظامی رهبر معظم انقلاب، یکی از مهم‌ترین منابع تبیین الگوی فرماندهی مطلوب است که از سوابق و مسئولیت‌های نظامی ایشان در دوران پس از انقلاب از جمله شورای عالی دفاع و ستاد جنگ‌های نامنظم نشأت می‌گیرد. پیش‌بینی تهدیدات، افزایش کارآمدی یگان‌ها، پشیمان کردن دشمن از هجوم و منزوج کردن روحیه شهادت‌طلبی با اطاعت‌پذیری از جمله این ویژگی‌هاست. احساس مسئولیت برای تحکیم مبانی اعتقادی کارکنان، تلاش برای بکارگیری روش‌های ابتکاری، حفاظت از روش‌های مردمی در دفاع، تمرکز بر راهبردهای ابلاغی، مقابله سریع با کج‌روی‌ها و انحرافات و دیده‌بانی تحولات از مهم‌ترین شاخصه‌های کارآمد سازی فرماندهی از دیدگاه مقام معظم رهبری می‌باشد، که با سخ دادن به این سوال که فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری چیست که در این

مقاله به این موضوع پرداخته شده است.

قاضی میرسعید و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا به رشته تحریر در آورده‌اند. در این تحقیق که با رویکرد کیفی انجام گرفته، با استفاده از روش تحلیل مضمون، چهار مضمون قابلیت‌سازی در فناوری و نیروی انسانی، عزم راسخ و اتحاد ملی، قدرت نظامی دانش محور و قدرت معنوی ولایت محور به عنوان مضامین فراگیر ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده ارائه شده است.

کمالی و خیراندیش (۱۳۹۶) مقاله‌ای تحت عنوان " الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح به رشته تحریر در آورده‌اند. در این تحقیق به ارائه الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح از منظر حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی پرداخته می‌شود. این تحقیق از نظر نوع داده‌ها کیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش مبتنی بر روش نظریه پردازی داده بنیاد است. جامعه پژوهش شامل محتوای بیانات و فرامین مقام معظم رهبری مدظله‌العالی در خصوص نیروهای مسلح طی سال‌های خرداد ۱۳۶۸ تا اسفند ۱۳۹۱ است. در مدل نهایی، نقش نیروهای مسلح در دفاع از امنیت و استقلال ملی و آرمان‌ها و ارزش‌های جمهوری اسلامی ایران به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد و هشت مؤلفه برای آمادگی کارکنان نیروهای مسلح و چهار راهبرد برای ارتقای این آمادگی‌ها معرفی شد که پیامد آن ایفای مؤثر نقش نیروهای مسلح به عنوان مظهر اقتدار ملی، مقاومت و اقتدار اسلام است. اجرای راهبردهای ارتقای معنویت، رشد قابلیت‌های نظامی، دانشی و فناورانه و ترویج فرهنگ اسلامی می‌تواند زمینه توسعه آمادگی کارکنان نیروهای مسلح و در نهایت انجام مؤثر ماموریت این نیروها را فراهم سازد.

رشیدزاده (۱۳۹۳) مقاله‌ای با عنوان " بررسی امنیت نظامی در گفتمان فرماندهی مقام معظم کل قوا امام خامنه‌ای مدظله‌العالی به رشته تحریر در آورده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که مفهوم امنیت نظامی ناظر بر حصول اطمینان نظام فرماندهی نیروهای مسلح از شکست تهدیدات و عملیات نظامی دشمنان و وصول به برتری نظامی مبتنی بر ایمان، بصیرت دینی، مقاومت، آمادگی‌های نظامی بازدارنده، و توان رزم مؤثر تحت تدابیر و فرامین ولی فقیه است. مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر امنیت نظامی ج.ا.ا به

ترتیب مؤلفه‌های منابع راهبردی، علم و فناوری، فرهنگ سازمان، توان تحول و نو شدن، مؤلفه‌ی اطلاعات و حفاظت اطلاعات، و مؤلفه‌ی ساختار هستند که در سطوح داخلی و خارجی و ابعاد ذهنی و عینی امنیت نظامی تاثیر دارند و از ۲۰ عامل برتر در ارتقای امنیت نظامی، ۱۰ عامل دارای اولویت گردیده‌اند که عامل "اقتدار فرماندهی و رهبری ولی امر مسلمین و اطاعت ولایی فرماندهان" در بالاترین درجه اولویت قرار گرفته است؛ این عامل همراه با کارعلمی جهادی در کسب دانش و فناوری‌های نو و تولیدات پیشرفته دفاعی، با وجود نیروی انسانی کارآمد، وفادار و پایدار دشمن‌ستیز با احساس تکلیف خدایی، تحت آموزه‌های اسلام و اداره امر برمبنای فقه شیعی، در جهت تحقق آرمان‌های حضرت امام خمینی (ره)، با توان بسیج ملی و رابطه‌ی تنگاتنگ با مردم، می‌تواند نقش برتر در تحکیم و ارتقای امنیت نظامی جمهوری اسلامی ایران داشته باشد.

قنبری، آذرشب و موسوی (۱۳۹۵) مقاله‌ای با عنوان «استحکام درونی قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری؛ با تاکید بر مؤلفه‌های دفاعی-امنیتی» به رشته تحریر درآورده‌اند. در این مقاله آمده است: در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور اسلامی، ولایت فقیه به عنوان یک رکن اساسی به شمار می‌آید که یکی از کارکردهای مهم ایشان، رهبری در بعد دفاعی - امنیتی کشور می‌باشد. با توجه به اینکه میزان پیشرفت، بقا و پایداری کشور در وحله اول به میزان امنیت در داخل آن بستگی دارد و از آنجائی که نقش رهبری علاوه بر اینکه در اقتدار و بقای نظام نیز بسیار مفید و کارساز بوده است بلکه توانسته است با مدیریت و فرماندهی کل نیرهای مسلح، امنیت را که داری ابعاد گسترده‌ای می‌باشد در کشور حاکم کند؛ از این جهت پژوهش حاضر با روش توصیفی و با رویکرد تحلیلی، سیاست‌های دفاعی-امنیتی مقام معظم رهبری را در چارچوب قدرت سخت و نرم، و با توجه به حضور و نفوذ پررنگ ایشان در حال بن‌بست‌های سیاسی - امنیتی و همچنین در راستای تامین امنیت جمهوری اسلامی در مورد اهمیت جنگ نرم، اولویت این پژوهش تبیین ابعاد و محورهای قدرت نرم درونی و تاثیرگذار بر استحکام نظام جمهوری اسلامی ایران، از دیدگاه مقام معظم له، مقابله با قدرت نرم دشمن، و تقویت این بعد از قدرت در داخل می‌تواند سنگرهای معنوی را از قبیل ایمان، معرفت و در بعد کلان ضمن پیشرفت و توسعه ساختاری، پایه و اساس نظام و کشور اسلامی را حفظ نماید.

جدول (۱) مطالعات درباره اندیشه مقام معظم رهبری در خصوص فرماندهی و دفاع

ردیف	نویسندگان	منبع	عنوان مقاله	محور مورد مطالعه
۱	قاضی میرسعید، فرتوک‌زاده، ولیوند زمانی، جعفری، و باقری (۱۳۹۶)	فصلنامه مدیریت نظامی	تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ - های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا.	قدرت و اقتدار
۲	نوری و یداللهی (۱۳۹۶)	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک	ارائه منظومه فکری مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای در حوزه روابط متقابل جامعه و نیروی مسلح.	تعاملات برون‌سازمانی نیروهای مسلح
۳	کمالی و خیراندیش (۱۳۹۶)	فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی	الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح	آمادگی نیروهای مسلح
۴	رشیدزاده (۱۳۹۳)	فصلنامه مدیریت نظامی	بررسی امنیت نظامی در گفتمان فرماندهی مقام معظم کل قوا امام خامنه‌ای مدظله‌العالی	امنیت
۵	قنبری، آذرشب و موسوی (۱۳۹۵)	فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام	استحکام درونی قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری؛ با تأکید بر مؤلفه‌های دفاعی - امنیتی	دفاع و امنیت
۶	مدیری (۱۳۹۶)	نشریه تحقیقات علوم انسانی بدون مرز	فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری	فرماندهی
۷	رشیدزاده و عاشوری (۱۳۹۰)	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک	الگوی راهبردی تحکیم و توسعه اقتدار دفاعی امنیتی جمهوری اسلامی ایران	اقتدار و امنیت
۸	زین‌الدینی (۱۳۹۶)	مدیریت اسلامی	مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای	فرماندهی

ردیف	نویسندگان	منبع	عنوان مقاله	محور مورد مطالعه

روش‌شناسی تحقیق

شیوه انجام این تحقیق، تحلیل محتوای بیانات مقام معظم رهبری با رویکرد کیفی و به روش داده‌بنیاد و استخراج محورها و ابعاد قابل توجه در این رابطه است. این مطالعه از نظر هدف، اکتشافی و به دنبال ایجاد دانش و درک بهتر از فرماندهی در یگان‌های نظامی است. بر این اساس، نگارش مقاله به منظور پاسخ به این سوال صورت می‌پذیرد که ابعاد و مولفه‌های رهبری و فرماندهی در یگان‌های نظامی در اندیشه مقام معظم رهبری کدامند؟ پاسخ به این سوال با بررسی و تحلیل محتوای بیانات صورت گرفته است. رویکرد مقاله، استقرایی و نحوه انجام آن، کیفی است. پژوهش‌های کیفی برای کمک به پژوهش‌گر به منظور درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی که از سان‌ها در آن زندگی می‌کنند، شکل گرفته‌اند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۳). در کدگذاری داده‌ها، متن بیانات به دقت مطالعه و مفاهیم و عبارات مهم از میان انبوهی از داده‌ها استخراج و برای هر یک کدی تعیین شد، که به این فرایند، کدگذاری گفته می‌شود. همچنین به منظور افزایش روایی، الگوی تحقیق به شیوه سرشماری تمام بیانات مورد مطالعه قرار گرفت و نمونه‌گیری مبنای کار قرار نگرفت. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام گرفت که بر اساس آن پس از احصاء هر نکته کلیدی در رابطه با فرماندهی به آن نکته کلیدی کد اولیه‌ای اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۲۵ کد حاصل شد که از این تعداد کد، تعداد ۴۷ مفهوم منحصر به فرد استخراج شد و سپس در کدگذاری محوری این مفاهیم در قالب ۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. بر خلاف پژوهش‌های کمی، در میان پژوهش‌های کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت پژوهش توسط خود پژوهشگر تعیین و جرح و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه‌ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در پژوهش‌های کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرآیندها ارتباط دارد (فقیهی و علی‌زاده، ۱۳۸۴). به عبارت بهتر برای تضمین تدریجی

روایی و پایایی در طی فرآیند پژوهش کیفی، از ساز و کاری با عنوان "ممیزی پژوهش" استفاده شده است. این سازوکارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزریق می شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در الگو و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته‌های پژوهشی معتبر ایجاد کند. اگر اصول پژوهش کیفی دنبال شود تحلیل، خوداصلاح^۱ است. در گام کیفی، همان‌طور که اشاره شد در مقاطع مختلف تحقیق سعی شده است که روایی به پژوهش تزریق گردد. بنابراین در مرحله کدگذاری بیانات با بهره‌گیری از نظرات برخی خبرگان حوزه مطالعات راهبردی سعی شد که کیفیت کدگذاری تضمین گردد و اعتبار آن از نظر خبرگان تایید شود.

تجزیه و تحلیل داده

کدگذاری باز

کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان گذاری و مقوله‌بندی پدیده بر اساس داده‌ها سروکار دارد. محصول عنوان‌گذاری و مقوله‌بندی، "مفاهیم" یعنی ارکان اصلی در ساختن الگو هستند. کدگذاری باز شامل تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مشخص نمودن طبقات و تفسیر آنها براساس ویژگی‌های هر طبقه است. تعداد کدهای اولیه برابر با تعداد ۱۲۵ مورد شد که بر اساس جدول شماره دو، ۵۰ مفهوم حاصل شد که متن بیانات و تاریخ بیانات مرتبط با هر مفهوم آورده شده است.

^۱ Self-Correcting

جدول (۱): کدگذاری باز بیانات مقام معظم رهبری درباره فرماندهی و رهبری

ردیف	متن بیانات	مفاهیم	مقوله فرعی	زمان و مکان
۱	سازمان‌های مسلح مثل بقیه‌سازمان‌ها غالباً در جهت اهداف سازمانی خود و اهداف نزدیک، فکر و حرکت و عمل می‌کنند. این شما هستید که بایستی حتی دیده‌های آنها را هم دوربرد کنید و خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی نمایید و اینها را مرتباً هدایت کنید تا به آن سمتی که	حرکت مبتنی بر برنامه‌ریزی	آینده نگری	بیانات در دیدار با مدیران ستاد فرماندهی کل قوا (۱۳۶۸/۱۲/۲۱)
۲	به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است؛ آینده خطیری است. یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار.	نگاه به آینده	آینده نگری	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی هوایی ارتش ۱۳۹۰/۱۱/۱۹
۳	با نشستن، با خوابیدن، با غفلت از اطراف، نمی‌شود به اهداف عالی دست پیدا کرد.	کار و تلاش برای اهداف آینده	آینده نگری	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی هوایی ارتش ۱۳۹۰/۱۱/۱۹
۴	خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی نمایید و اینها را مرتباً هدایت کنید تا به آن سمتی که در آموزش و سازماندهی و طراحی‌های عملی و در همه چیز دیگر برنامه‌ریزی شده است، حرکت کنند.	نگاه به بلندمدت	آینده نگری	بیانات در دیدار با مدیران ستاد فرماندهی کل قوا (۱۳۶۸/۱۲/۲۱)
۵	سازمان‌های مسلح مثل بقیه‌سازمان‌ها غالباً در جهت اهداف سازمانی خود و اهداف نزدیک، فکر و حرکت و عمل می‌کنند. این شما هستید که بایستی حتی دیده‌های آنها را هم دوربرد کنید.	دور برد کردن دیدها	آینده نگری	بیانات در دیدار با مدیران ستاد فرماندهی کل قوا (۱۳۶۸/۱۲/۲۱)
۶	نظم‌پذیری، انضباط‌پذیری و اهتمام به سلسله‌مراتب و جدی گرفتن فرماندهی و از این قبیل، چیزهایی است که طبق تجربه‌ی چند هزارساله بشر در نیروهای مسلح، جزو لوازم حتمی این نیروهاست و حوادث و وقایع صدر اسلام هم، به این معنا گواهی می‌دهد.	جدی گرفتن فرماندهی جزو لوازم حتمی	اهمیت فرماندهی	بیانات در مراسم صبحگاه مشترک نیروهای سپاه در «پادگان انصارالحسین» (۱۳۷/۷/۷) (۲)

بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)۷	اهمیت فرماندهی	امانت و مسئولیت فرماندهان نسبت به حیطة خود، مهم است	هرکدام از شما آقایان که مسئولیتی دارید، حیطة زیردستان نزد شما امانت است؛ امانتی از جانب خداوند و ملت و نظام جمهوری اسلامی.	۷
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)۷	اهمیت فرماندهی	سنگینی امانت فرماندهان ارشد	فرماندهان عمده و آن‌ها که مقامشان بالاتر است، امانتشان سنگین‌تر و مسئولیتشان بزرگتر می‌باشد. هرکدام از شما - و لو فرماندهی یک گروهان و یا یک قسمت کوچک باشید - امانتی دست شما سپرده است و حق ندارید این امانت را همین‌طور بیندازید و به امید تقدیر رها کنید. و به کار و فکر دیگری بپردازید.	۸
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)۷	اهمیت فرماندهی	نیروهای مسلح، به عنوان امانت مردم در دست مقام معظم	در نظام جمهوری اسلامی، فرماندهی نیروهای مسلح چیزی نیست که کسی با قهر و غلبه به دست آورده باشد تا دیگری بگوید این غاصب است؛ بلکه چیزی است که با استحقاق از طرف مردم به مقامی داده شده و امانتی در اختیار	۹
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)	اهمیت فرماندهی	حساسیت نظام فرماندهی در ن.م، محور اصلی ن.م فرماندهی است که منابع مادی و انسانی راموثر می‌کند.	اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد چه آنچه مادی است، چه آنچه انسانی است بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد.	۱۰
بیانات در مراسم صحگاه مشترک نیروهای سپاه در «پادگان انصاری الحسین» (۱۳۷۷/۷) ۱۳۷۷/۷/۷) ۲	اهمیت فرماندهی	جدی گرفتن فرماندهی جزو لوازم حتمی	نظم‌پذیری، انضباط‌پذیری و اهتمام به سلسله‌مراتب و جدی گرفتن فرماندهی و از این قبیل، چیزهایی است که طبق تجربه چند هزارساله بشر در نیروهای مسلح، جزو لوازم حتمی این نیروهاست و حوادث و وقایع صدر اسلام هم، به این معنا گواهی می‌دهد.	۱۱
سخنرانی در دیدار با مسئولان دفاتر نمایندگی ولی‌فقیه در سپاه پاسداران انقلاب	ماهیت فرماندهی	فرمانده‌ی مبتنی بر سازماندهی	لشکر اگر سازماندهی نداشت، لشکر نیست و اگر ده برابر آن هم آدم باشند، ارزش نظامی ندارد؛ زیرا مثل این است که مسلح نباشند. یا مثل این است که اصلاً کسی نباشد.	۱۲

اسلامی(۱۳۶/۱۱/۷) (۸)			اگر سازماندهی بود، اما در آن بالا فرماندهی قرار نداشت، بازهم فایده‌یی ندارد.
سخنرانی در دیدار با مسئولان دفاتر نمایندگی ولی‌فقیه در سپاه (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)	ماهیت فرماندهی	عرضه فرماندهی	معنای نبودن فرمانده، این نیست که جسم فرمانده نباشد. فرمانده اگر خودش بود، اما اختیارات فرماندهی نداشت یا قدرت و عرضه فرماندهی نداشت، دیگر فرمانده نیست.
سخنرانی در مراسم بیعت نماینده امام در ارتش، وزیر دفاع، فرماندهان و پرسنل منتخب نیروهای سه گانه و وزارت دفاع(۱۳۶۸/۳/۱۸)	ماهیت فرماندهی	قاطعیت توأم با محبت	ما در هیچ جای دنیا- نه امروز و نه در گذشته- نیروهای نظامی‌ای را سراغ نداریم که تحت فرماندهی انسانی معنوی و الهی و عارف و دارای رقیق‌ترین احساسات بشری و در عین حال با قاطعیت و صلابتی که هیچ فرماندهی در دنیا از آن برخوردار نیست، به حراست و دفاع از ناموس
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)	ماهیت فرماندهی	اطاعت- پذیری	امام می‌فرمود که: سلسله‌مراتب را حفظ کنید. این، یعنی هر فرد در هر جا که قرار گرفته، نظم‌پذیری او این‌طوری باشد که به زیردست خود، از روی فرماندهی، قاطعاً فرمان بدهد و از ما فوق خود، فرمان‌پذیر باشد و آن را عمل کند و عمل به فرمان خودش را در چارچوب ضوابط از زیردست بخواهد.
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی،	ماهیت فرماندهی	فرماندهی معنوی	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؛
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)	ماهیت فرماندهی	فرماندهی همه‌جانبه	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؛
بیانات در دانشکده‌ی (۰۸/ ۰۷/)فسری (۱۳۸۱)	ماهیت فرماندهی	م تفاوت بودن فرماندهی با مدیریت سازمان	فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره.
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به تعدادی از فرماندهان عملیات	ماهیت فرماندهی	آمادگی رزمی	آن چیزی که شما می‌توانید منتظر هیچ عامل دیگری در آن نمانید، استحکام سازماندهی، آمادگی رزمی دایمی، آموزش کامل، حفظ حدود

فتوح المبین و بیت المقدس، به مناسبت آزادی (۰۳/ ۰۳/ ۱۳۶۹)			و ضوابط و انضباط کامل نظامی است.	
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی رتبه‌ی نیروهای نظامی و (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)	وظایف فرمانده	اشراف اطلاعاتی	از یک فرماندهی، بی‌اطلاعی و ناآگاهی از حوزه‌ی مأموریت خودش را نمی‌شود قبول کرد. تلاش، خبرگیری، سؤال، خسته نشدن از این قضیه و نظم‌پذیری به معنای حقیقی کلمه همان چیزی که از اوایل، دائماً به عنوان سلسله‌مراتب تکرار شده است باید وجود داشته باشد.	۲۰
بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان پدافند هوایی ارتش (۱۴۰۰/۱۱/۱۹)	وظایف فرمانده	وظایف اداری فرماندهان	شما در نیروی هوایی کارهای زیادی دارید، کارهای مهمی دارید که باید انجام بدهید؛ هم در زمینه‌ی اداری، هم در زمینه‌ی آموزشی، هم در زمینه‌ی عملیاتی.	۲۱
بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان پدافند هوایی ارتش (۱۴۰۰/۱۱/۱۹)	وظایف فرمانده	وظایف آموزشی فرماندهان	شما در نیروی هوایی کارهای زیادی دارید، کارهای مهمی دارید که باید انجام بدهید؛ هم در زمینه‌ی اداری، هم در زمینه‌ی آموزشی، هم در زمینه‌ی عملیاتی.	۲۲
بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان پدافند هوایی ارتش (۱۴۰۰/۱۱/۱۹)	وظایف فرمانده	وظایف عملیاتی فرماندهان	شما در نیروی هوایی کارهای زیادی دارید، کارهای مهمی دارید که باید انجام بدهید؛ هم در زمینه‌ی اداری، هم در زمینه‌ی آموزشی، هم در زمینه‌ی عملیاتی.	۲۳
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی رتبه‌ی نیروهای نظامی و (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)	وظایف فرمانده	اطلاع از حیطه خود از طریق بازرسی	فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه‌ی مأموریت خودش، دائماً بااطلاع باشد. فرماندهی غافل، فرماندهی که نمی‌داند در بخشهای مختلف فرماندهی و حوزه‌ی مأموریتی او چه می‌گذرد، قطعاً فرماندهی ناموفقی خواهد بود.	۲۳
بیانات در دانشکده‌ی (۰۷/ ۰۸/ ۱۳۸۱) افسری	وظایف فرماندهی	هدایت زیردستان با عمل و زبان	مجموعه‌های هم‌جوار و زیر فرمان و دوستان و معاشران خود را با عمل و زبان خود به سراط مستقیم الهی هدایت کنید؛ خدا هم با شماست	۲۴
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵	وظایف	امانت داری در حراست	هر نوع کوتاهی کردن در حراست از آن چیزی که در اختیار شماست، خیانت است و خیانت در امانت از هیچ‌کس پسندیده و پذیرفته و مقبول نیست. اگر فرماندهی یک قرارگاه یا یگان عمده با نسیب یک اداره، مهم و با نسیب یک قسمت	۲۵

بیانات در () مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵	وظایف	امانت داری نسبت به زیردست	هرچه هستید، آن حیطه‌ی 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 جنبه‌ی کار نکندید، به این کشته و ملت، ضری	۲۶
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵	وظایف	حضور دایمی به عنوان امانت	اگر بعضی از فرماندهان در آن نقطه‌ی که مأموریت آنهاست، حضور پیدا نکنند یا مرتب حضور پیدا نکنند، خیانت کرده‌اند	۲۷
بیانات در صبحگاه مشترک نیروهای نظامی و انتظامی استان کرمان (۱۵/۰۲/۱۳۸۴)	وظایف فرماندهان	برنامه ریزی برای آینده	فرماندهان و مسئولان، برنامه‌ریزی‌ها را باید به‌روز کنند؛ به‌طور نمونه با حوادث و تغییرات مختلف- که صحنه‌ی نیاز کشور را دم‌به‌دم متغیر و متبدل می‌کند- خودشان را تطبیق کنند.	۲۸
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/۱۰/۱۳۶۹)	خصوصیات فرماندهی	ایمان در فرماندهی، ظرفیت ایمانی،	بایستی این نیروهای مسلح، قوی و این کار همان‌طور که گفتم در آماده باشند درجه‌ی اول، به سازماندهی مستحکم، خوب، منعطف، روان و آشنا با ارزشهای اسلامی احتیاج دارد. آمیخته‌ی با این ارزشها و در کنار آن و یا	۲۹
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/۱۰/۱۳۶۹)	خصوصیات فرماندهی	ایمان در فرماندهی	فرمانده‌ی بی‌ایمان، به درد فرماندهی نمی‌خورد. به قدر ثقل کاری که به او محول اگر می‌کنید، باید ظرفیت ایمانی داشته باشد نداشت، فایده‌ی 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.	۳۰
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/۱۰/۱۳۶۹)	خصوصیات فرماندهی	مسئولی ت پذیری، دلسوز ی و پشتکار و خستگی ناپذیری	فرمانده باید مسئولیت‌پذیر باشد. فرمانده‌ی که بگوید دیگر چه کار کنیم، این‌گونه است، این‌طوری شد، فرمانده‌ی قادری نیست.	۳۱
بیانات در () دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/۱۰/۱۳۶۹)	خصوصیات فرماندهی	دلسوزی	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	۳۲

۱۰/ ۱۳۶۹			پشتکار و خستگی‌ناپذیری است. فرماندهی تنبل و خسته‌بشو، فرماندهی‌بی که از دنبال کردن کار، خیلی راحت صرف‌نظر می‌کند، هرگز فرماندهی موفق نخواهد بود.	
بیانات در (دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹	خصوصیات فرماندهی	حفظ رابطه صحیح فرماندهی با اجزای سازمان،	به نظر من، آن چیزی که روح این آیین‌نامه است که بعداً در اختیار آقایان قرار داده خواهد شد حفظ رابطه‌ی صحیح فرماندهی با اجزای این سازمان است. این رابطه را بایستی به صورت دقیق رعایت کنید و در صورتیکه یک فرمانده، به تنهایی کاره‌یی نیست.	۳۳
بیانات در (دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹	خصوصیات فرماندهی	فرمانده‌ی یک عمود و یک سلسله است، حفظ رابطه‌های صحیح با سلسله مراتب ممکن است	فرماندهی، یک عمود و یک سلسله است. این سلسله بایستی محفوظ بماند و این، با رابطه‌های صحیح امکان‌پذیر است. فرماندهان در نیروهای مسلح، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند، یا دارا بشوند. این چیزی است که آقایان باید به آن، واقعاً اهمیت بدهند.	۳۴
بیانات در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران ۱۴۰۲/۵/۲۶	خصوصیات فرماندهی	تقوای فرماندهی	همه‌ی رؤسا، همه‌ی مدیران، همه‌ی رهبران، همه‌ی فرماندهان، همه‌ی ماها، همه‌ی ماها در معرضیم، پس نیازمندیم به خودحفاظتی؛ در درجه‌ی اول نیازمندیم به پاسداری از خویش. این پاسداری از خویش در فرهنگ قرآنی اسمش «تقوا» است.	۳۵
بیانات در دیدار فرماندهان ارشد نظامی و (۲۲/ ۰۱/ ۱۳۸۹)	خصوصیات فرماندهان	صداقت و صمیمیت در فرماندهی	واقعاً یکی از نعمتهای بزرگ خداوند در این دوران برای نیروهای مسلح، وجود مسئولان صادق و صمیمی است؛ این را انسان واقعاً بایستی نعمت بزرگی بداند و آن را شکر بگوید.	۳۶
بیانات در (دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹	خصوصیات فرماندهی	فرمانده‌ی یک امر معنوی، نوعی رهبری، یک نوع اداره همه جانبه، یک چیز متکی به ذهن، احساس، عمل و جسم و روح	فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. آن وقت، ابزارها به کار می‌افتد.	۳۷

بیانات در دیدار پیشکسوتان و فعالان دفاع مقدس و مقاومت ۱۴۰/۶/۲۹	خصوصیات فرماندهی ندهی	تواضع فرمانده	هرچه جایگاه نظامی شما و قدرتتان بالاتر باشد، بیشتر باشد، باید بیشتر تواضع کنید، بیشتر ترحم کنید. اقتدار با زبان خوش منافاتی ندارد؛ اقتدار با رفتار مهربانانه هیچ منافاتی ندارد.	۳۸
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی رتبه ی نیروهای نظامی و (۲۲/۱۰/۱۳۶۹)	خصوصیات فرماندهی	سازمانده ی درست، مستحکم، باعث کارآمدی فرماندهی	در مجموعه های نظامی، آن چیزی که فرماندهی را به معنای واقعی کارآمد می کند، 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 زواید، با یک فرماندهی قوی و کارآمد خواهیم	۳۹
بیانات در دانشکده ی افسری (۰۸/۰۷/۱۳۸۱)	رهب ری	تقویت عنصر رهبری	از خود، انسانهای والا و شرافتمندی بسازید که نیروهای مسلح و این ملت به آن ها افتخار می کنند. در محیط زندگی و خدمت، عنصر رهبری را در وجود خود تقویت کنید.	۴۰
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی رتبه ی نیروهای نظامی و (۲۲/۱۰/۱۳۶۹)	جوهره رهبری در فرماندهی	فرمانده ی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد	چند سال قبل از این، من حرفی را از یک فرد نظامی سابقه دار و کارآمدی شنیدم و بعد آن را در عمل فرماندهان نیروهای مسلح، بارها مشاهده و تجربه کردم. او می گفت و درست هم است که فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست.	۴۱
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/۰۲/۱۳۹۱)	رهب ری در فرماندهی	هدایت فکر، جان و دل زیردستان مرجح بر مدیریت جسم	در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرماندهی نظامی فقط به ابلاغ آیین نامه و دستور نمی پردازد، بلکه مجموعه ی تحت فرماندهی خود را رهبری می کند؛ یعنی فکر و جان و دل آن ها را هم مانند جسم آن ها هدایت می نماید. برای این کار، خود را آماده کنید. مجموعه ی تن ها و جانها و دلهایی که تحت فرماندهی شما باید کار بزرگ دفاع از عزت و افتخار را انجام دهند، محتاج دانش و خرد و صفات والای انسانی شما هستند.	۴۲
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/۰۲/۱۳۹۱)	رهب ری فرمانده	جوهره رهبری داشتن	در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است.	۴۳
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی	قدرت رهبری	قدرت رهبری باعث	در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد. شماها فرماندهان آینده ی	۴۴

نیرو و ارتش هستید؛ باید قدرت رهبری را در خودتان تقویت کنید.	تقویت اراده ها		۰۲/ ۰۳/ ارتش (۱۳۹۱)
فرماندهی، یعنی بکن و نکن، امر و نهی؛ رهبری، یعنی حرکت، رفتار و نشان دادن شاخصهائی که جای آن بکن و نکن را بگیرد؛ بدون بکن و نکن، حرکت ایجاد کند؛ حرکتی از روی دل.	رهبری یعنی حرکت و رفتار از روی دل	معن ای رهبری	بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی (۰۲/ ۰۳/ ارتش ۱۳۹۱)
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	به جای جسم ها باید با دلها ارتباط	رهب ری	بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی (۰۲/ ۰۳/ ارتش ۱۳۹۱)
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. اگر این شد، آن وقت پیروزی برای کشور ما و برای ملت ما حتمی است.	پ پیروزی کشور	نتایج فرماندهی	بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی (۰۲/ ۰۳/ ارتش ۱۳۹۱)
بسا باشد که مردی آسمانی به جانی سرفرازد لشکری را نهد جان در یکی تیر و رساند به اوج نیکنامی کشوری را چهره هایی که می-توانند ملت و کشور و ایمان و ارزشهای خود را در برابر هجوم بیگانگان نجات دهند در میان همین جوان ها تکون می یابند و رشد می کنند و می بالند.	نجات کشور در برابر هجوم بیگانگان	نتایج فرماندهی	مراسم مشترک دانش آموختگی دانشگاههای دانشگاہهای سه گانه ی ارتش جمهوری اسلامی ایران ۱۳۸۳/۰۷/۲۲
هرکدام از رده های گوناگون مسئولان نیروهای مسلح- از بالا تا پایین- مسئولیتهایی دارند که اگر این مسئولیتهای خوبی شناخته بشود و اجرا بشود، مقوله ی امنیت- که بسیار مقوله ی	تامین امنیت	نتایج فرماندهی	بیانات در صبحگاه مشترک نیرو های نظامی و انتظامی استان کرمان (۰۲/ ۱۵/ ۱۳۸۴)
از میان شما جوان هاست که در آینده سرداران بزرگ نوابغ جنگی و کسانی که می-توانند در موقعیت های حساس و خطرناک یک کشور را نجات دهند بر می خیزند.	نجات کشور در شرایط خطرناک	نتایج فرماندهی	مراسم مشترک دانش آموختگی دانشگاههای آجا ایران ۱۳۸۳/۰۷/۲۲
فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره ی همه جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب	فرمانده ی باعث کار آیی می- شود، بدون فرماندهی،	نتایج فرماندهی	بیانات در دیدار با فرماندهان عالی رتبه ی نیرو های نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۹۹)

		ابزارهای نو هم از کار می افتد	کارایی کامل می شود.	
--	--	-------------------------------------	---------------------	--

کدگذاری محوری

مقوله فرماندهی در قالب چهار مقوله فرعی بنام خصوصیات فرماندهی، اهمیت فرماندهی، وظایف فرماندهی، و فرماندهی مبتنی بر رهبری، ماهیت رهبری، آینده‌نگری در فرماندهی و نتایج فرماندهی طبقه‌بندی شد.

در نظام جمهوری اسلامی ایران و متناسب با آرمان‌ها و اهداف آن، مدیر و فرمانده باید از شرایطی برخوردار باشد که نظیر آن را در هیچ‌یک از نظام‌های حکومتی دنیا نتوان یافت. بر طبق بیان مقام معظم رهبری "فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره. در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرم فرماندهی رهبری است. فرماندهی نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند (مدیری، ۱۳۹۶). «اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه‌ی آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد چه آنچه مادّی است، چه آنچه انسانی است بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد»^۱. در جدول شماره ۳، مقوله‌های فرماندهی و رهبری در اندیشه مقام معظم رهبری ارائه شده است. بر اساس کدگذاری محوری، تعداد ۱۵ مفهوم مشابه، ذیل مقوله وظایف فرماندهان، ۱۰ مفهوم مرتبط با خصوصیات فرماندهان، ۵ مفهوم مرتبط با آینده‌نگری فرماندهان، ۸ مفهوم مرتبط با ماهیت فرماندهی، ۷ مفهوم مرتبط با اهمیت فرماندهی، و ۵ مفهوم هم در قالب فرماندهی مبتنی بر رهبری نام‌گذاری شد. در جدول شماره ۳ و ۴، مفاهیم و تعداد آنها به‌علاوه مقوله‌های اصلی نشان داده شده است.

بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، و اعطای آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح به رئیس ستاد فرماندهی کلّ قوا، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲

جدول (۳) مقوله فرماندهی و تعداد مفاهیم مرتبط با آن

فرمانده ی مبتنی بر رهبری	اهمی ت فرماندهی	ماهی ت فرماندهی	آینده نگری فرماندها ن	نتای ج فرمانده ی	خصوصی ات فرماندهی	وظای ف فرماندها ن
۵	۴	۸	۵	۵	۱۰	۱۲

جدول (۴) کدگذاری محوری مقوله‌های مرتبط با فرماندهی در اندیشه مقام معظم رهبری

ردیف	مفاهیم	مقوله‌ها
۱	اطلاع فرمانده از اجزای حیطة خود، بازرسی، تلاش، خبرگیری، سوال، خسته نشدن، نظم‌پذیری.	خصوصیات فرماندهی
۲	ایمان در فرماندهی، ظرفیت ایمانی.	
۳	مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی‌ناپذیری.	
۴	حفظ رابطه صحیح فرماندهی با اجزای سازمان، فرماندهی قائم به شخص نیست.	
۵	فرماندهی یک عمود و یک سلسله است، حفظ رابطه‌های صحیح با سلسله‌مراتب ممکن است.	
۶	وحدت فرماندهی.	
۷	فرماندهی باعث کارایی می‌شود، بدون فرماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد.	
۸	فرماندهی یک امر معنوی، نوعی رهبری، یک نوع اداره همه جانبه، یک چیز متکی به ذهن، احساس، عمل و جسم و روح.	
۹	نعمت وجود مسئولان صادق و صمیمی.	
۱۰	متفاوت بودن فرماندهی با مدیریت سازمان.	
۱۱	بروز کردن برنامه‌ها، بازنگری برنامه‌ها، تطبیق‌پذیری، برنامه‌های عملی، موثر، فراگیر و جامع، شناخت مسئولیت‌ها.	وظایف فرماندهان
۱۲	خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی کنید و حرکت مبتنی بر برنامه ریزی	
۱۳	هر نوع کوتاهی کردن در حراست از آن چیزی که در اختیار شماست، خیانت است	
۱۴	سیاست‌گذاری، هدایت کلی، و هماهنگ‌سازی و هماهنگی در نیروهای مسلح	
۱۵	سازماندهی درست، مستحکم، روان، کامل، زنده و پویا، باعث کارآمدی فرماندهی	
۱۶	قوت و اراده فرماندهی، تلاش پیگیر مخلصانه و دلسوزانه مسئولان در آمادگی رزمی	
۱۷	مثبت بودن برنامه ریزی و سیاست‌گذاری	
۱۸	علاج نیروهای مسلح سلسله‌مراتب است، حفظ سلسله‌مراتب، فرمان دادن قاطع و فرمان‌پذیری	
۱۹	وظایف اداری فرماندهان	
۲۰	وظایف آموزشی فرماندهان	
۲۱	وظایف عملیاتی فرماندهان	
۲۲	نقش فرماندهی انسان والا در ارتقای معنوی	

	حیطه‌ی شما، امانت است و باید آن را با کمال قدرت و دقت و وسواس و بدون اندکی سستی و قصور، حفظ کنید	۲۳
اهمیت فرماندهی	حساسیت نظام فرماندهی در ن.م، محور اصلی ن.م فرماندهی است که منابع مادی و انسانی را موثر می‌کند.	۲۴
	امانت و مسئولیت فرماندهان نسبت به حیطه خود، مهم است.	۲۵
	سازماندهی بدون فرماندهی، فایده ندارد، قدرت و عرضه فرماندهی مهم است.	۲۶
	قدرت مدیریت انسان‌ها باعث پیروزی در جنگ شد.	۲۷
فرماندهی مبتنی بر رهبری	قدرت رهبری باعث تقویت اراده‌ها.	۲۸
	رهبری یعنی حرکت و رفتار از روی دل.	۲۹
	تقویت عنصر رهبری.	۳۰
	فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد.	۳۱
	هدایت فکر، جان و دل زبردستان مرجح بر مدیریت جسم.	۳۲
	حرکت مبتنی بر برنامه‌ریزی.	۳۳
آینده‌نگری	نگاه به آینده.	۳۴
	کار و تلاش برای اهداف آینده.	۳۵
	نگاه به بلندمدت.	۳۶
	دوربرد کردن دیدها.	۳۷
	فرماندهی مبتنی بر سازماندهی.	۳۸
ماهیت فرماندهی	عرضه فرماندهی.	۳۹
	قاطعیت توأم با محبت.	۴۰
	اطاعت‌پذیری.	۴۱
	فرماندهی معنوی.	۴۲
	فرماندهی همه‌جانبه.	۴۳
	متفاوت بودن فرماندهی با مدیریت سازمان.	۴۴
	آمادگی رزمی.	۴۵
	پیروزی کشور.	۴۶
نتایج فرماندهی	نجات کشور در برابر هجوم بیگانگان.	۴۷
	تامین امنیت.	۴۸
	نجات کشور در شرایط خطرناک.	۴۹
	فرماندهی باعث کارایی می‌شود، بدون فرماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد.	۵۰

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ماهیت جنگ احتمالی آینده از نظر اهداف و مؤلفه‌های قدرت نظامی با جنگ‌ها گذشته متفاوت خواهد بود و باید ارکان رهبری و فرماندهی جنگ و الزامات آن با توجه به ماهیت جنگ احتمالی آینده مورد توجه قرار گیرد. این امر تابع ادراک صحیح و مشترک از مفهوم فرماندهی براساس نظریه دفاعی - نظامی مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌تواند تبیین شود. امروزه، صهیونیسم بین‌الملل با خیمه‌زدن بر مراکز علم و دانش دنیا از یک‌طرف و جنگ‌افروزی بی سابقه از طرف دیگر، به دنبال تحقق اهداف پلید خود در منطقه و جهان است. در این راستا، نقش فرماندهان در خلق کانون‌های قدرت نظامی و علمی و تربیت هسته‌های حزب‌الله مهم و تعیین‌کننده است. فرماندهان با ایجاد اتاق‌های فکر در حوزه‌های مختلف دفاعی خواهند توانست همچنان قدرت دفاعی را ارتقاء دهند. این مهم با دیدبانی، رصد محیطی و حضور همه جانبه فرماندهان در ستادها، قرارگاه‌های عملیاتی، تاکتیکی، شوراها و کمیسیون‌ها، محقق خواهد شد.

در این تحقیق تلاش شد، معنا و مفهوم فرمانده در اندیشه مقام معظم رهبری از طریق مرور بیانات معظم له احصاء شود. بر اساس کدگذاری بیانات تعداد شش مقوله مرتبط با فرماندهی نظامی یعنی (آینده‌نگری در فرماندهی، خصوصیات فرماندهی، ماهیت فرماندهی، وظایف فرماندهی، اهمیت فرماندهی، رهبری در فرماندهی و نتایج فرماندهی) شناسایی شد. بر اساس یافته‌ها، مهمترین مقوله که بیشترین مفاهیم را به خود اختصاص داد، وظایف فرماندهان است. مقام معظم رهبری در این مقوله، به مفاهیمی مانند سازماندهی در ست، مستحکم، روان، کامل، زنده و پویا اشاره داشته و علاوه بر وظایف آموزشی، اداری و عملیاتی فرماندهان به اهمیت حراست از آن چیزی که در اختیار دارند تاکید فرموده‌اند و حراست از حیطة هر فرمانده را به مثابه امانت الهی تلقی کرده‌اند.

دومین مقوله مهم مرتبط با فرماندهی، خصوصیات فرماندهان است. خصوصیات مانند مسئولیت‌پذیری، دل‌سوزی و پشتکار، خستگی‌ناپذیری، تلاش، خبرگیری، سوال، خسته نشدن، نظم‌پذیری و... برای فرماندهان نظامی بیان شده است. با توجه به اینکه در همه حوزه‌ها از جمله پزشکی، تصدی سمت‌ها مبتنی بر ویژگی‌های خاصی است؛ لذا در حوزه فرماندهی هم این موضوع بسی مهم است و مسئولین گزینش در سطح نیروهای مسلح می‌توانند از این شاخص‌های مد نظر مقام معظم رهبری برای گزینش فرماندهان

آینده استفاده کنند.

سومین مقوله این تحقیق، ماهیت فرماندهی است. در اندیشه مقام معظم رهبری، همه‌جانبه بودن، قاطعیت داشتن، عرضه داشتن، معنویت‌گرا بودن و سازماندهی، هسته اصلی فرماندهی را تشکیل می‌دهد. همچنین در خصوص مقوله اهمیت فرماندهی، مفاهیم مهمی همانند - ساختار فرماندهی، فرماندهی جزو لوازم حتمی سازمان، توسط معظم له مطرح شده است.

همچنین تعداد دو مقوله مهم در بیانات مقام معظم رهبری در خصوص فرماندهی مشهود است: یکی از این مقوله‌ها، آینده‌نگری در فرماندهی است. در خصوص این مقوله، مفاهیمی همانند دوربرد کردن دیدها، نگاه به بلندمدت، کار و تلاش برای اهداف آینده، حرکت مبتنی بر برنامه‌ریزی به‌علاوه نگاه به آینده در بیانات مشهود است و این مفاهیم خطاب به فرماندهان ارتش و سپاه صورت گرفته است، که بیانگر آینده‌نگری دفاعی معظم له است.

در پایان، فرماندهی مبتنی بر رهبری هم به عنوان یک مقوله مهم در بیانات شناسایی شد. با توجه به اینکه در حال حاضر نسل جوان نیاز به فرماندهانی دارند که جوهره رهبری داشته باشند، بنابراین تحقق عملی این مقوله در نیروهای مسلح به منظور تربیت افسران با اراده از یک‌طرف و دوران‌دیش از طرف دیگر است. در حوزه‌های علمی مرسوم است، وقتی فردی می‌خواهد از افتخارات علمی خود یاد کند، می‌گوید من شاگرد فلان عالم بوده‌ام! و افتخار می‌کند که سال‌ها درس فلان استاد را درک کرده است. وقتی آن استاد و عالم، فرد فرهیخته و بزرگی باشد، چنین به ذهن دیگران متبادر می‌شود که شاگرد این فرد هم انسان بزرگی است و حتی اگر شاگرد کم‌ترین بهره را از فضایل آن استاد برده باشد، باز هم از دیگران یک سر و گردن بالاتر است؛ در دنیای نظامی‌گری هم دقیقاً این مسئله موضوعیت دارد. وقتی یک نظامی می‌گوید من سال‌ها با فلان «فرمانده» کار کرده‌ام و نیروی تحت‌امر او بوده‌ام و آن فرمانده موفقیت‌ها، توانمندی‌ها و کاریزمای خاصی دارد، چنین برداشت می‌شود که خدمت در کنار این فرمانده دستاوردهای آشکار و پنهان زیادی به همراه داشته است. بنابراین، جوهره رهبری فرماندهان، عاملی تعیین‌کننده در ساختار اراده و بسیج نیروها در نبردهای آینده است. در تبیین ویژگی‌های یک فرمانده، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌فرماید: " فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و

روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. آن وقت، ابزارها به کار می‌افتند. اگر ابزارها کهنه است، نو می‌شود و اگر نو است، نگهداری می‌شود"^۱.

در نهایت براساس دیدگاه معظم له و براساس کدگذاری بیانات، نتایج و پیامدهای حاصل از فرماندهی، پیروزی، امنیت، کارآیی نیروهای مسلح و نجات کشور خواهد بود. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

(۱) یکی از مقوله‌های اصلی در این تحقیق، خصوصیات فرماندهی است. در همین راستا پیشنهاد می‌شود که: در انتصاب فرماندهان در سطوح مختلف تاکتیکی و راهبردی، از شاخص‌های مد نظر مقام معظم رهبری از جمله مسئولیت‌پذیری، پشتکار، خبرگیری و... بهره‌گیری شود.

(۲) نوآوری در سازمان با جذب نخبگان شروع می‌شود و این به خاطر آن است که با آموزش نمی‌توان دانش و استعداد تولید نمود، بلکه اول بایستی استعدادهای دانش‌آفرین را جذب، تا بعد بتوان روی آن سرمایه‌گذاری نمود. در این راستا، پیشنهاد می‌شود: گزینش فرماندهان مستعد از سراسر نیروهای مسلح صورت بگیرد.

(۳) با توجه به اینکه نبردهای آینده، اصول و معماری خاص خود را دارد، پیشنهاد می‌شود: دوره‌های آینده‌پژوهی برای فرماندهان در سطوح مختلف توسط دافوس آجا، پیش‌بینی و اجرا شود.

(۴) بخشی از موفقیت ارتش در زمان جنگ تحمیلی به خاطر وجود افراد با ایمان بود و موفقیت ارتش در آینده نیز نیازمند افراد با ایمان و با اخلاص است، به همین علت باید بر روی بحث‌های تربیتی و پرورشی سرمایه‌گذاری کرده و در جهت اعتلای بُعد معنوی فرماندهان تلاش کرد تا بتوان اراده‌ها را بیش از گذشته تقویت کرد.

(۵) اگرچه نقش تسلیحات و تجهیزات و فناوری پیشرفته در اقتدار و پیروزی در جنگ انکارناپذیر است، اما وجود نیروی انسانی بانگیزه، مؤمن، شهادت‌طلب، باکیفیت و کارآمد به‌عنوان مهم‌ترین عامل کسب موفقیت در صحنه نبرد می‌باشد. از این رو، عملکرد سرمایه‌های انسانی در نیروهای مسلح، با توجه به حساسیت بالا برای اجرای مأموریت و اهداف سازمانی، بیش از سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی برجسته می‌باشد و ضروری است که در راستای ارتقای آن از هرگونه ابزاری بهره برد.

^۱ بیانات در دیدار فرماندهان نظامی ۲۲/۱۰/۱۳۶۹

۶) پیشنهاد می شود: برای تقویت جوهره رهبری در فرماندهی، کسائی برای فرماندهی در بخش‌های مختلف نیروهای مسلح انتخاب شوند که شمّ رهبری آنها قوی‌تر از شمّ مدیریتی باشد.

منابع

- ۱) ازغندی، سیدعلیر ضا. (۱۳۹۲). جنگ و صلح: بررسی مسائل نظامی و استراتژیک معاصر، تهران: انتشارات سمت.
- ۲) آقامحمدی، داوود. (۱۳۹۷). تبیین نظریه دفاعی- نظامی براساس آراء و اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). پروژه تحقیقاتی سطح یک. مرکز مطالعات راهبردی آجا
- ۳) بیانات مقام معظم رهبری- نرم‌افزار به روز شده حدیث ولایت.
- ۴) ترقی، حمیدرضا. (۱۳۹۴). ده هدف اصلی از افزایش آمادگی دفاعی. موجود در سایت www.tasnimnews.com
- ۵) دشتی، محمد. (۱۳۷۸). نهج‌البلاغه، قم: انتشارات مشهور
- ۶) رشیدزاده، فتح‌الله. (۱۳۹۳). بررسی امنیت نظامی در گفتمان فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). فصلنامه مدیریت نظامی، ۵۴ (۴): ۲۹-۷۰
- ۷) زین‌الدینی، مجید. (۱۳۹۶). مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). فصلنامه مدیریت اسلامی، ۳۵ (۳): ۷۷-۵۱
- ۸) سلمانی، احمد؛ نظامی‌پور، قدیر؛ حاتمی، حمیدرضا و فخری، مجید. (۱۳۹۷). الزامات دیدبانی براساس بیانات مقام معظم رهبری. فصلنامه مطالعات دفاعی / استراتژیک. ۱۷ (۷۸): ۳۴۳-۳۶۷
- ۹) عصاریان‌نژاد، حسین و صنیعی، محمدحسین. (۱۳۸۶). مدیریت آسیب و کارآمدی دفاعی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. ۸ (۳۰): ۱۳۰-۷۸
- ۱۰) غلامزاده، داریوش؛ و یآوری، امیرحسین. (۱۳۹۷). تأثیر منش بر دل‌بستگی شغلی کارکنان ناجا. نشریه علمی- ترویجی، ۱۳ (۵): ۴۶-۲۱
- ۱۱) فقیهی، ابوالحسن و محسن‌علی‌زاده. (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۹ (۵): ۹۹-۷۱
- ۱۲) قاضی میرسعید، سیدعلیرضا؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ ولیوند زمانی، حسین؛ جعفری، سیداصغر؛ و باقری، ابوالفضل. (۱۳۹۶). تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۷ (۴): ۱۰۰-۷۷
- ۱۳) قنبری، سمیه؛ آذرشب، محمدتقی؛ و موسوی، سید محمدرضا. (۱۳۹۵). استحکام درونی

- قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری؛ با تأکید بر مؤلفه‌های دفاعی - امنیتی. فصلنامه پژوهش‌های سیاسی در جهان اسلام، ۶ (۴): ۱۹۳-۲۱۲
- ۱۴) کمالی، روزبه؛ و خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۶). الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱ (۱): ۱-۳۳
- ۱۵) کهن، نبی‌الله؛ صفری، علی؛ گل‌شاهی، بهنام. (۱۳۹۴). بررسی رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان نظامی بر اساس بیانات امام علی. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۲ (۴۰): ۷۸-۱۰۰
- ۱۶) لطیفی، میثم؛ و سعدآبادی، حسن. (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی. فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۲۸ (۳): ۲۳-۴۹
- ۱۷) محبی، علی و کریمی خویگانی، روح‌الله. (۱۳۹۷). نقش‌های تربیتی فرماندهان، تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی امین
- ۱۸) نای، جوزف. (۱۳۷۵). قدرت نرم، ترجمه سیدمحسن روحانی و مهدی ذوالفقاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)
- ۱۹) نجفی‌پور، فرشاد. (۱۳۹۵). چند کلمه درباره روان‌شناسی نظامی، تهران: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی آجا.

۲۰. Summers, Harry (۱۹۸۶). Clausewitz: Eastern and Western Approaches to War, US air Uni. Review.
۲۱. Norwich University Online (۲۰۱۹). What Is Military Leadership? Learn More About This Career Path. /online.norwich.edu
۲۲. Beekun, R. I. (۲۰۱۲). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. Journal of Management Development, ۳۱ (۱۰), ۱۰۰۳-۱۰۲۰.