

## Demonstration of Commanders' Training Roles: Content Analysis of the Senior Military Commanders' Experience

Roohollah Karimi Khoigani \*

### Abstract

This study is intended to conduct a qualitative content analysis of the experience and briefings of law enforcement commanders in order to explain their training roles. Qualitative content analysis method is used to analyze the information of this qualitative study. The statistical population consisted of senior police commanders with at least organizational rank of 19. Sampling was done purposively, and the required information was collected through a semi-structured individual interviews, which included 12 interviews as a whole. The context of each interview was considered as a unit of analysis. In the next step, the concepts were coded and semantic units were converted to codes, and the indicators were summarized and classified according to their semantic classes. In the end, the categories created themes according to semantic similarities and differences. During validation, the researcher was constantly involved in the research topic and data, and in order to confirm validity, all activities and tasks, including the process and method of findings, were carefully recorded. In order to analyze and evaluate the possibility of transfer, the findings were provided to the supervisor of the research, and was approved by him. In the data analysis process, six main themes, 12 categories and 44 subcategories were identified. The result indicated that the senior military and law enforcement commanders possess valuable experience which are not recorded in any scientific resources. Analyzing these experiences, which have been practiced in real situations, can be useful in reinforcing tacit and indigenous knowledge for future generations.

**Keywords:** *The training roles of commanders, recording commanders' experience, sustainable and effective management, management through practical approach.*

---

\* Assistant professor at the Department of Educational Sciences, Faculty of Organizational Resource, Amin University of Law Enforcement Sciences      hosein.m137@yahoo.com

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت اسلامی»

(بهار ۱۴۰۰، سال ۲۹، شماره ۱: ۸۳ - ۵۹)



## بازنمایی نقشهای تربیتی فرماندهان؛ تحلیل محتوای تجربه فرماندهان عالی نظامی در نزاجا

روح الله کریمی خویگانی \*

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۹

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸

### چکیده

هدف این مطالعه، تحلیل محتوای کیفی تجربه و خاطرات فرماندهان انتظامی به منظور تبیین نقشهای تربیتی آنان است. برای تحلیل اطلاعات این مطالعه کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه، فرماندهان عالی انتظامی بودند که حداقل از جایگاه سازمانی ۱۹ برخوردار بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و اطلاعات مورد نیاز با شیوه مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت که در نهایت ۱۲ مصاحبه انجام شد. متن هر مصاحبه به‌عنوان واحد تحلیل ملحوظ گردید. در مرحله بعد شناسه‌گذاری انجام، و واحدهای معنایی به آن تبدیل، و شناسه‌ها تلخیص، و بر حسب اشتراکات معنایی دسته‌بندی شد و طبقات را تشکیل داد. در انتها طبقات با توجه به شباهتها و تمایزات معنایی، درونمایه‌ها را به‌وجود آورد. برای اعتباربخشی، درگیری مداوم محقق با موضوع و داده‌های تحقیق پابرجا بود و در راستای داشتن امکان تأیید، همه فعالیتها و کارها اعم از فرایند و شیوه یافته‌ها با دقت ثبت شد. در فرایند تحلیل داده‌ها، شش درونمایه اصلی، ۱۲ طبقه و ۴۴ زیر طبقه استنباط شد. نتیجه اینکه مدیران عالی نظامی و انتظامی تجربه‌های ارزنده‌ای دارند که شاید در هیچ منبع علمی ثبت نشده باشد. تحلیل این تجربه‌ها، که در صحنه عمل به‌بوته آزمایش نهاده شده است، می‌تواند در تقویت دانش ضمنی و بومی برای نسل آیندگان سودمند باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش‌های تربیتی فرماندهان شامل شش درونمایه اصلی: نقش معلمی، نقش مشاوره‌ای، نقش پدری، نقش مربی‌گری، نقش رهبری و نقش مدیری است.

**کلیدواژه‌ها:** نقش تربیتی فرماندهان؛ ثبت تجربه فرماندهان؛ مدیریت ماندگار و تأثیرگذار؛ مدیریت با رویکرد عملی؛ مدیریت اسلامی.

\* استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده منابع سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

hosein.m137@yahoo.com

## مقدمه

خرد آدمی استعدادی است که با علم و تجربه، زیاد می‌شود (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۵۳). خردمند کسی است که از تجربیات زندگی پند و سرمشق آموزد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۱: ۵۳). اولیا معتقدند که عقل یعنی حفظ و برخورداری از تجربه‌ها (تمیمی آمدی، ۱۳۶۳: ۲۲۴). بدبخت کسی است که از عقل و تجربیات خود سود نبرد (نهج البلاغه، نامه ۷۸)؛ این بدان معناست که برخی از آگاهیه‌ها [بویژه آگاهیه‌های مدیریتی] در گرو بهره‌گیری از تجربه است؛ چرا که در هر تجربه‌ای (چه موفق و چه ناموفق) آموزه‌ای نو نهفته است (ابن‌شعبه حرانی، ۱۳۶۳: ۹۶). اگر تجربه‌ها نبود، راه‌ها پوشیده می‌ماند و در تجربه است که دانش جدید به دست می‌آید (فیض کاشانی، ۱۴۰۶، ج ۲۶: ۲۲). تجربه دانشی اکتسابی، (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۵) و ثمره تجربه، گزینش نیکوست (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۵). هنگامی که تجربه‌ها جمع‌آوری شود باتوجه به اینکه «حُكْمُ الْأُمْتَالِ فِيمَا يَجُورُ وَ فِيمَا لَا يَجُورُ وَاحِدٌ حَوَادِثٌ مِثَابَةٌ نَتِيجَةٌ مِثَابَةٌ دَارِنْدٌ» و حدیث معروف «مؤمن از یک سوراخ دو مرتبه گزیده نمی‌شود» (خرم‌شاهی و انصاری، ۱۳۷۶: ۸۱۴) سبب می‌شود که انسان، راه صحیح را در برخورد با حوادث آینده پیدا کند و از تجربیات پیشینیان درس بگیرد و از زیانهای ناشی از خطاها رهایی یابد. امام متقین علی علیه‌السلام در وصیت به فرزندش می‌فرماید: «با مردان آزمایش پس داده و اصحاب تجربه‌ها همنشین باش، برای اینکه این افراد متاع ارزشمند تجربه خویش را به گزافترین قیمت یعنی هزینه کردن عمر خویشتن مهیا کرده‌اند و تو آن متاع گرانها را با نازلترین بها یعنی با خرج کردن چند لحظه صاحب می‌شوی» (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۵۳، ج ۲۰: ۳۳۵). هر فردی که تجربه بیاموزد، حتماً از هلاکتها و نابودیها به سلامت می‌گذرد و هر که از تجربه‌ها خود را بی‌نیاز بداند از عاقبت غافل است (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۵). بدرستی که کارآموده، از طیب حکیم‌تر است (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۲). فرماندهان عالی نظامی - انتظامی به سبب مسئولیتهایی که در طول مدت عمر خدمتی خویش داشته‌اند، صاحب تجربه و خاطرات خدمتی ارزنده‌ای هستند که می‌تواند برای مدیران و فرماندهان آینده گنجینه‌ای گرانها به شمار آید. تقسیم‌بندیهای متعددی درباره وظایف و ویژگیهای فرماندهی شده، ولی به نقشهای تربیتی فرماندهان کمتر توجه شده و این در حالی است که ماده ۵۲ آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، یکی از اساسی‌ترین مسئولیتهای [و نقشهای] فرماندهان، رؤسا و مدیران را «تعلیم و تربیت نیروهای [کارکنان] لایق و مستعد»

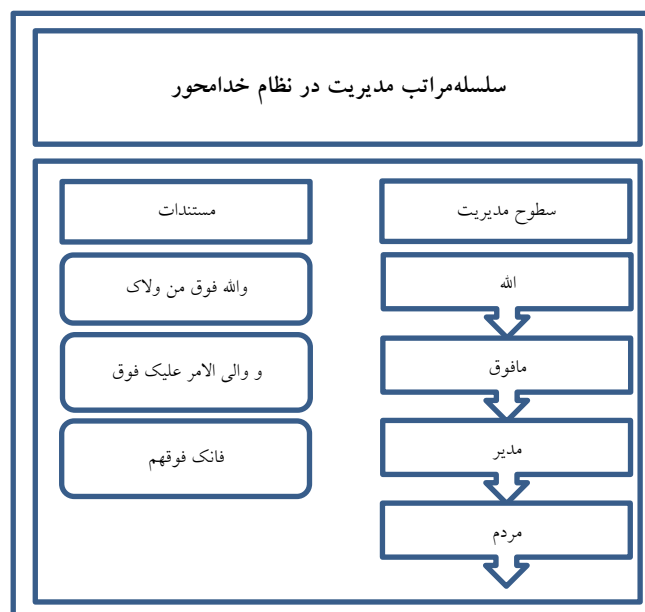
می‌داند. با اندک جستجویی در پایگاه‌ها و مقالات و تألیفات علمی در این زمینه می‌توان پی برد که واقعاً این حوزه مغفول واقع شده است. در همین راستا سؤال اصلی تحقیق این است که نقشهای تربیتی فرماندهان بر چه مؤلفه‌هایی استوار است.

### مبانی نظری

فرمانده یعنی «آن کس که فرمان دهد. افسر ارشد که به تعدادی سرباز دستور می‌دهد» (عمید، ۱۳۷۵: ۹۵۰). امیر از آمر یا از «أمر» می‌آید؛ یعنی «امرکننده». أمر یعنی فرمان دادن. معادل لفظ فرمانده، امیر و جمع امیر، أمراء است. امیر به معنی اخص کلمه بر کسی اطلاق می‌شده است که وظیفه تأدیب و حتی رام کردن مردم را به عهده داشته است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق: ۸۹). گفته‌اند، جمله «أمر القوم» به این معنی است که آن قوم افزون گردیدند؛ چراکه وقتی جمعیت عده‌ای زیاد شد، دارای امیر و سرپرست می‌شوند؛ زیرا ناچارند سیاستمداری داشته باشند تا آنان را مدیریت کند؛ از این روی شاعر عرب می‌گوید: لا یصلح الناس فوضى لا سراة لهم و لا سراة اذا جهالهم سادوا: مردمانی که فرمانده ندارند، هرج و مرج و سرگردانی کارهای آنان را سامان نمی‌بخشد و اصلاح نمی‌کند و اگر جاهلان هم بر آنان فرماندهی کنند، چنین می‌ماند که فرمانده ندارند (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ج ۱: ۲۰۲). شاید به همین دلیل است که حضرت محمد(ص) فرمودند: إِذْ كَانَ ثَلَاثَةَ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرْ وَاحِدَهُمْ: هر وقت در سفر تعداد مسافران سه نفر شد، یکی از آنان باید فرمانده گروه شود (محمدی ری شهری، ۱۳۹۳، ج ۴: ۴۷۱). از امام رضا(ع) نقل شده است که فرمودند: وقتی احوال بشر را مطالعه می‌کنیم، هیچ قومی را پیدا نمی‌کنیم که در زندگی خود موفق باشد مگر اینکه مدیر و فرماندهی باشد که امور دنیا و آخرت آنها را مدیریت کند (مجلسی، ۱۴۰۳: ۲۳/۳۲). همین دشواری کار است که حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «الولايات مضمير الرجال» (دستی، ۱۳۸۰: حکمت ۴۴۹). مدیریت، فرماندهی و حکومت کردن، میدانهای آزمایش مردان است و به تعبیر مقام معظم رهبری: «فرماندهی، عالیتین مرتبه افسری است که فلسفه وجودی خود را خدمتگزاری و روحیه خدمت به دیگران، امانتداری، هدایت، بیداری و پایداری تا سر حد شهادت می‌داند» (مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار کارگزاران نظام، ۱۳۸۲/۰۵/۱۵). نقشهای تربیتی فرماندهان در آموزه‌های دینی آن‌گاه هویدا می‌شود که پیامبر بزرگوار (ص)

فرمود: «صلاح و تربیت امت من به عملکرد دو قشر بستگی دارد: عالمان و فرماندهان. اگر آنان خود را اصلاح کنند، امت من اصلاح می‌شوند و اگر بی‌تربیت شوند و فاسد، امت فاسد می‌گردند (ابن بابویه، ۱۳۶۲، ج ۱: ۳۷) و فرمود: «مردم بر دین حاکمان [فرماندهان] خود هستند (ابن بابویه، ۱۳۶۲، ج ۱: ۳۷)؛ یعنی تربیت و اخلاق آدمی که خاستگاه اصلی دین است به مدیریت حاکمان بستگی دارد که «إِذَا تَغَيَّرَ السُّلْطَانُ تَغَيَّرَ الزَّمَانُ؛ اگر فرمانده، تغییر کند، زمانه تغییر می‌کند» (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴: ۲۰۶). امیرالمؤمنین (ع) برای تبیین فلسفه وجودی و جایگاه بسیار حساس فرمانده از مثال نخ نگهدارنده مهره‌های تسبیح استفاده، و بیان می‌کند که «جایگاه فرمانده، مانند نخ نگهدارنده تسبیح است که مهره‌های آن را متحد می‌کند و با هم پیوند می‌دهد. اگر زمانی این رشته پاره شود، مهره‌های آن تسبیح از هم جدا و پراکنده می‌شود و هر یک از آنها به گوشه‌ای خواهد افتاد و دگر باره امکان جمع شدن ندارد» (دشتی، ۱۳۸۰، خطبه ۱۴۶: ۲۶۹). در ریشه‌یابی واژه «تربیت»، مشخص می‌شود که این کلمه از دو ریشه «رَبَّوْ» به معنای زیادت و افزونی (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۳: ۴۸) و «رَبَّبَ» به معنای «مالکیت و تدبیر» (طریحی، ۱۳۷۵، ج ۲: ۶۴) برآمده است. این واژه از هر دو جنبه با مدیریت و فرماندهی نزدیکی دارد؛ هم از حیث زیادت و افزونی به این علت که زیردستان همواره تحت تأثیر رفتار و اخلاق فرماندهان هستند؛ چنانکه امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام فرمودند: «النَّاسُ بِأَمْرَانِهِمْ أَشْبَهُ مِنْهُمْ بِآبَائِهِمْ؛ مردم به فرماندهانشان شبیه‌ترند تا به پدرانشان!» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵: ۴۶) و هم از حیث مالکیت و تدبیر؛ چراکه زیردستان به نوعی تحت مالکیت و تدبیر فرمانده به‌شمار می‌روند. وقتی از «نقش» سخن به میان می‌آید، منظور رفتار یا عملی است که در اوضاع و موقعیت‌های معینی از شخصی سر می‌زند و می‌توان آن را پیش‌بینی کرد؛ مانند نقش پزشک در مطب یا نقش معلم در کلاس درس. صرفاً نقشی را برعهده گرفتن به انسان اعتبار نمی‌دهد؛ بلکه کیفیت و میزان تأثیری که شخص از طریق ایفای نقش در اجتماع می‌گذارد از او شخصیتی ارزشمند یا کم‌ارزش می‌سازد؛ پس نقش تربیتی فرمانده، یعنی رفتار و عمل فرمانده که با محوریت اقدامات تربیتی در برابر نیروهای تحت امر خود انجام می‌دهد و موجبات «رشد» آنان را فراهم می‌کند؛ هم‌چنان‌که شهید مطهری در پژوهش خود باعنوان «مدیریت و رهبری در اسلام» دریافت که رهبری و مدیریت، خود مستلزم نوعی از رشد است؛ چراکه مدیریت در واقع عبارت از بسیج کردن نیروی انسانی و بهره‌برداری درست از آنان است (مطهری، ۱۳۵۸، ج ۳: ۳۱۴). رشد یعنی قدرت مدیریت و فرماندهی. به تعبیر شهید مطهری این نوع از رشد در اصطلاح اسلامی

«هدایت» و به تعبیر رساتر «امامت» گفته می‌شود (مطهری، ۱۳۵۸، ج ۳: ۳۱۴). درک نقش‌های تربیتی فرماندهان مستلزم درک نظام سلسله‌مراتبی قدرت و مدیریت است. در این سلسله‌مراتب بجز خداوند، که در رأس آن قرار دارد، بقیه مراتب به‌نوعی مافوق دارند و هیچ‌کس را از این امر گریزی نیست.



نمودار ۱. سلسله‌مراتب مدیریت در نظام خدامحور (امیری، ۱۳۹۵: ۲۷)

در نظریه‌پردازی فلاسفه اسلامی، باور بر این است که نقش هدایت و تربیت زیردستان به فرماندهانی واگذار می‌شود که از دیگر انسانها در کمال نفس متعالی‌تر باشند. فارابی آورده است: «رئیس نخستین علی‌الاطلاق آن‌چنان کسی است که به‌طور مطلق نیازمند رئیسی دیگر نیست که بر او ریاست کند؛ نه در کلیات و نه در جزئیات و نه در هیچ امری از امور و بلکه بدان پایه‌ای باشد که همه علوم و معارف بالفعل او را حاصل شده باشد... این چنین انسانی در حقیقت و به نزد قدما پادشاه نامیده می‌شود.» (نبوی، ۱۳۸۸: ۲۳). این‌سینا این سؤال را مطرح می‌کند که بین مدیر و زمامدار «عاقل‌تر از همه» که در بقیه صفات مدیریتی نظیر تقوی و فضیلت از دیگری ضعیف‌تر

است و مدیر و زمامداری که «تقوی و فضیلت» را بیشتر داراست، اما قدرت عقلانی آن کمتر است، قدرت باید به کدام یک واگذار شود و سپس در پاسخ به این سؤال، عقل را محور اصلی قرار می‌دهد و دیگری را که در علم و تقوی و فضیلت برتر است به همکاری و معاضدت با رهبر «عاقل‌تر» ملزم می‌کند (نبوی، ۱۳۸۸: ۲۳). مروری گذرا بر کتابهای تاریخی نشان می‌دهد که مدیران و رهبران بزرگ شکل‌دهنده و تغییردهنده تاریخ بوده‌اند. محققان در اوایل قرن بیستم، نظریه «ابر مرد»<sup>۱</sup> را مطرح کردند که طبق آن مدیران و رهبران بزرگ هنگامی ظهور می‌کنند که واقعاً به وجود آنها نیاز باشد. آنها از همه مردم جامعه برترند (بس، ۱۹۹۰، به نقل از شیخ‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۸). پس از آن محققان شروع به بررسی صفات ویژه رهبران و مدیران بزرگ کردند و بر رهیافت صفات ویژه<sup>۲</sup>، رهیافت رفتاری<sup>۳</sup>، رهیافت اقتضایی<sup>۴</sup>، رهیافت وضعیتی<sup>۵</sup>، رهیافت نوین<sup>۶</sup>، رهیافت کاریزماتیک<sup>۷</sup>، رهیافت پدرسالارانه<sup>۸</sup>، رهیافت تعاملی<sup>۹</sup> و رهیافت تحول‌آفرین<sup>۱۰</sup> تأکید کردند. البته با آغاز قرن بیست و یکم، روبرت کی گرین لیف<sup>۱۱</sup>، «رهبری خدمتگزار»<sup>۱۲</sup> را ابداع کرد که نوعی رهیافت تحول‌آفرین است که با مفاهیم رهیافتی همچون مباشرت، تفکر سیستمی و سازمان‌یادگیرنده همخوانی دارد (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۶).

### پیشینه تحقیق

دهقانی پوده و پشایی هولاسو (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی فرماندهی شهید قاسم سلیمانی» و با بررسی کتابخانه‌ای در زندگینامه، سخنرانیها، یادداشتها و وصیتنامه شهید سلیمانی و همچنین مصاحبه با افراد صاحب‌نظر و استفاده از نظر خبرگان با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مکتب این شهید والامقام را در پنج بُعد «معنوی و ارزشی»، «نظامی»، «فرماندهی و

1. Great-man approach
2. Traits approach
3. Behavioral approach
4. Contingency approach
5. Situational approach
6. Modern approach
7. Charismatic leadership
8. Paternalistic leadership
9. Transactional leadership
10. Transformational leadership
11. Green Leaf
12. Servant leadership

مدیریتی و «فردی و رفتاری» و «سعادت و شهادت» تبیین کرده‌اند. اسفندیاری و دهقان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «الگوی فرماندهی مطلوب از دیدگاه فرمانده کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی)» دریافتند که افزون بر مؤلفه‌هایی مثل رعایت نظم، مسئولیت‌پذیری و قانونگرایی، که در همه ساختارهای ارتشهای دنیا بر آن تأکید می‌شود، مؤلفه‌هایی مثل فضائل اخلاقی، آرمانخواهی، عدالت و مساوات، توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درونزا، ساده‌زیستی و دشمن‌شناسی نیز نهفته است که مخصوص نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران است.

حاجی‌وند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با هدف دستیابی به «اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی» با روش کیفی و با راهبرد تحلیل مضمون به ۳۶ اصل دست یافتند. قانع و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «کند و کاوی در شاخصه‌های مدیریت با محوریت مدیریت علوی» به این نتیجه رسیدند که اساس مدیریت، «امانت الهی» است. بیات و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از دید قرآن کریم» به بررسی ویژگی‌های حضرت داوود، سلیمان، طالوت و ذوالقرنین پرداخته و پنج ویژگی بنیادین را مشخص کرده‌اند که عبارت است از: بزرگی روح، بزرگواری روح، عقل، قوت روح و توانمندی جسمی.

فلاح زاده و علی اکبری (۱۳۹۵) با بررسی «شیوه مدیریت حضرت علی(ع) در جامعه اسلامی عصر خلفا» دریافتند که امام(ع) با به‌کارگیری کارکردهای مدیریتی «برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی و نظارت» جامعه را هدایت می‌کردند.

یافته‌های پژوهش اسکندری و همکاران (۱۳۹۲) درباره «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج البلاغه» بر این مبتنی است که سبک مطلوب از دید امام علی، اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف‌محور است که در مورد زیردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سخنگیرانه و مبارزه جوانمردانه به کار می‌رود. اجرای این سبک، که فرماندهی و رهبری حکیمانه نامگذاری شده است به کسب موفقیت در مأموریت و رشد انسانها و هم‌چنین رضایت خداوند منجر می‌شود.

رفیعی و همکاران (۱۳۹۲) به تبیین تئوری نوین در حوزه نظریه‌های مدیریتی پرداخته‌اند که آن



را «رهبری اخلاق مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی» نامیده‌اند.

خان‌احمدی و مدنی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه با مطالعات اکتشافی و بهره‌گیری از نظر خبرگان، اصول دوازده‌گانه‌ای را تدوین کرده‌اند که عبارت است از: استقامت، قاطعیت، اطلاعات، رازداری، اطاعت‌پذیری، مردم‌مداری، بصیرت، تدبیر، توکل، شجاعت، صبر، خطرپذیری.

علیمردانی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت اسلامی و ارتباط آن با تعلیم و تربیت» به عنصر تعلیم و تربیت به‌عنوان حلقه گمشده شکل‌گیری و اجرای مدیریت اسلامی در ارگانها و سازمانها پرداخته است.

البته با توجه به اینکه نقشهای تربیتی فرمانده برگرفته از آیات و روایات اسلامی است، تقریباً مفهوم مشابه آن در پیشینه خارجی یافت نشد و از این حیث مطالعه‌ای نوآورانه است.

### روش پژوهش

تحقیق از نوع تحقیقات کیفی و اکتشافی است که با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. «تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیل پیامهای گفتاری، دیداری و یا نوشتاری است و تحت عنوان روشی نظام‌مند و هدفمند برای وصف هر پدیده و رویداد است. این نوع روش به محقق اجازه می‌دهد که موضوع مورد نظر خود را برای درک بیشتر آنها تحلیل و بررسی کند. در روش تحلیل محتوای کیفی، داده‌های اولیه طبق استنباط و تفسیر، انجام، تخلیص، و در «طبقات» و «درونمایه‌ها» دسته‌بندی می‌شود» (الو و کینگس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به‌طور کلی مراحل که در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سؤالات و فرضیات پژوهش باید طی شود در شش گام تعریف می‌شود (مؤمنی راد و همکاران، ۱۳۹۲) که آنها در این تحقیق به شرح ذیل طی شده است: گام یک مشخص کردن مسئله پژوهش بود که این مسئله بر محور نقشهای تربیتی فرماندهان تعریف شد. در گام دوم سؤالات و اهداف تحقیق تدوین، و در گام سوم متغیرهای تحقیق مشخص و تعریف شد. گام چهارم مرحله نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه بود. جامعه مورد مطالعه، فرماندهانی بوده‌اند که حداقل، فرمانده انتظامی استان را در کارنامه خدمتی خود داشته‌اند و به

روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای<sup>۱</sup> دوازده نفر انتخاب شدند که در این تحقیق، جمله‌های مصاحبه‌های فرماندهان، به‌عنوان واحد تحلیل و متن مصاحبه‌ها، واحد زمینه در نظر گرفته شد. در گام پنجم شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی صورت گرفت؛ بدین طریق که داده‌ها از طریق جلسات مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته و از طریق راهنمای مصاحبه و یادداشت عرصه به‌همراه ضبط صدا جمع‌آوری شد (البته به‌سبب استفاده دانشجویان، تعدادی از دانشجویان در جلسه مصاحبه حضور داشتند). بعد از هر مصاحبه، اطلاعاتی که ضبط شده بود، چندین مرتبه با دقت بررسی، و واژه به واژه به متن تبدیل شد. برای تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. «محقق در روش تحلیل محتوای کیفی تفسیرگری است که داده‌ها را برای یافتن قسمت‌های معنادار مطالعه می‌کند و پس از پی‌بردن به آنها ابتدا شناسه‌گذاری و سپس طبقه‌بندی و سازماندهی داده‌ها را انجام می‌دهد. این فرایند تا وقتی ادامه پیدا می‌کند که طبقات معنادار با هم مرتبط، و درونمایه‌ها هویدا شود» (استریبرت و کارپنتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). گام ششم، تحلیل و استنباط نتایج بود. در مسیر تحلیل داده‌ها، اول واحدهای تحلیل<sup>۳</sup> مشخص، و سپس واحدهای معنایی<sup>۴</sup> تعیین شد که عبارتهای گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مرتبط با جنبه‌های مختلف مفهوم اصلی بود. در ادامه کار شناسه‌گذاری صورت گرفت که طی آن واحدهای معنایی ادغام، و به شناسه تبدیل شدند. بعد از آن شناسه‌ها، تلخیص و دسته‌بندی شد و طبقات را تشکیل داد. در انتها طبقات با مقایسه و تطبیق شباهتها و تمایزات، درونمایه‌ها را به‌وجود آورد. از مقایسه مستمر داده‌ها با یکدیگر در سایه حساسیت نظری<sup>۵</sup> بین شناسه‌های هر طبقه و طبقات با یکدیگر گزارش نهایی آماده شد. در تعیین صحت<sup>۶</sup> داده‌ها، اعتبار<sup>۷</sup>، امکان اعتماد<sup>۸</sup>، قابلیت انتقال<sup>۹</sup> مورد توجه قرار گرفت. به‌منظور اعتباربخشی به داده‌ها، مشغولیت مداوم با موضوع و داده‌های تحقیق برقرار بود. از نظرها و پیشنهادهای اصلاحی استادان در ارتباط با روندهای مصاحبه، تحلیل آنها و داده‌ها استفاده، و

1. Stratified Purposive Sampling
2. Streubert HJ
3. Analysis units
4. Meaning units
5. theoretical sensitivity
6. Trustworthiness
7. Credibility
8. Dependability
9. Transferability

سرانجام از تلفیق در روش گردآوری داده‌ها استفاده گردید. در ایجاد امکان تأیید به این منظور که محققان دیگر بتوانند به صورت شفاف و روشن مسیر تحقیق و اقدامات را دنبال کنند، همه فعالیتها و کارها مبتنی بر فرایند اجرای کار و چگونگی یافته‌ها به صورت دقیق ثبت، و گزارش مبسوطی از فرایند پژوهش ارائه گردید. برای بررسی امکان انتقال یافته‌های پژوهش، آنها در اختیار استاد ناظر قرار، و مورد تأیید وی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

برای رسیدن به پاسخ سؤالات و فرضیات پژوهش شش گام طی شده است که به یافته‌های تحقیق منتج شده است:

گام اول: مشخص کردن مسئله پژوهش بود که این مسئله بر محور نقشهای تربیتی فرماندهان تعریف گردید. در گام دوم و سوم سؤالات و اهداف تحقیق، تدوین، متغیرهای تحقیق مشخص و تعریف شد. هدف اصلی تحقیق تبیین نقشهای تربیتی فرماندهان بود که سؤال تحقیق نیز بر آن مترتب گردید و متغیر اصلی تحقیق بر پایه بررسی «نقش تربیتی فرمانده» استوار بود که در قالب سؤالات نیمه‌ساختاریافته در مصاحبه با شرکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. گام چهارم مرحله نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه بود. جامعه مورد مطالعه، فرماندهانی بوده‌اند که حداقل فرمانده انتظامی استان را در کارنامه خدمتی خود داشته‌اند و به روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای<sup>۱</sup>، دوازده نفر انتخاب شدند.

جدول ۱. ویژگی شرکت‌کنندگان مورد مصاحبه

ردیف	متغیر	تعداد	درصد
۱	جنس	مرد	۱۰۰
		زن	۰
۲	درجه	سرتیپ	۱۶,۶
		سرتیپ دوم	۸۳,۳
۳	جمع	۱۲	۱۰۰

#### 1. Stratified Purposive Sampling

درگام پنجم شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی صورت گرفت. در فرایند تحلیل داده‌ها، شش درونمایه اصلی (نقش معلمی، نقش مشاوره‌ای، نقش پدری، نقش مربی، نقش رهبری و نقش مدیری)، دوازده طبقه (آموزش‌دهنده، آموزش‌گیرنده، الگوبودن، شناخت نشانه‌های اختلال روانی، مهرورزی، تغافل، تعامل، مکارم اخلاقی، نفوذ، بینش متعالی، تدبیر و خلاقیت) و ۴۴ زیرطبقه استنباط شد که در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. درونمایه‌ها، طبقات، زیرطبقات، تعداد تکرار و نمونه‌ای از شناسه‌ها

درونمایه	طبقه	زیر طبقه	تعداد	نمونه‌ای از شناسه‌ها
آموزش‌دهنده	آموزش‌دهنده	انتقال تجربه	۲	چندروز قبل یکی از دوستانم بعد سالها زنگ زدند که فرمانده، هنوز حرفه‌ای در گوش من هست مخصوصاً تجربه‌های خودتان را که به ما می‌گفتید.
		اصلاح رفتار	۴	افرادی که با ما خدمت می‌کنند، ممکن است بنا به تربیت خودشان رفتاری داشته باشند که مناسب نباشد. فرمانده باید چونان یک معلم با لطایف‌الحیل، رفتار درست را به آنان نشان دهد. فرماندهان حتی چگونگی گرفتن چنگال را هم یاد می‌دادند.
آموزش‌گیرنده	آموزش‌گیرنده	اذعان به نابلدی	۱	در زمان ادغام، من فرمانده نظامی شهرستان شدم با خیلی از اموری که در حیطه ماموریتم بود، آشنا نبودم.
		تجربه اندوزی	۳	از این روز به بعد من تصمیم گرفتم ضمن مطالعه، افراد با تجربه را نیز با خود همراه کنم.
الگوبودن	الگوبودن	نظم و انضباط	۴	اگر فرمانده یک فاکتور انضباطی را زیر پا بگذارد، باید انتظار داشته باشد که زیردستان چند فاکتور را زیر پا بگذارند
		آراستگی ظاهری	۲	فرمانده با زبان بدن خود حرف می‌زند. آراستگی ظاهری فرمانده بهترین نماد زبان بدن است
		اهتمام به ورزش	۴	اگر فرمانده می‌خواهد زیردستان به آمادگی جسمانی خود توجه داشته باشند، باید خود به ورزش اهتمام داشته باشد.
		دقت در تغذیه	۲	خدا رحمت کند شهید ورکش را با اینکه فرمانده جایگاه ۱۹ بود، در صف غذای سربازان می‌ایستاد و وقتی نوشت می‌شد، بشقاب خود را با نفر جلویی عوض می‌کرد که مبادا بیشتر برایش ریخته باشند.
		حضور در خدمت	۱	یکی از نشانه‌های شوق و انگیزه خدمتی، تعجیل حضور در محل خدمت است که از مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی افراد نشأت می‌گیرد و زیردستان آن را دقت می‌کنند.

درونمایه	طبقه	زیر طبقه	تعداد	نمونه‌ای از شناسه‌ها
تعمیر و بازسازی	شناخت نشانه‌های اختلال روانی	تشخیص	۱	گاهی از رفتارهای زبردست باید متوجه شود که آیا آن فرد عادی است یا از مشکلات روانی رنج می‌برد.
		ارجاع	۱	فرمانده، متخصص روانی نیست؛ اما به محض متوجه شدن باید دست نیرو را در دست متخصص قرار بدهد.
		مددکاری	۱	گاهی نیاز زبردست مالی است؛ گاهی غیرمادی. فرمانده باید بررسی کند که خودش یا دیگران چگونه می‌توانند به او کمک بکنند
		راهنمایی	۱	فرماندهی فقط فرمان دادن نیست. باید نیروها را راهنمایی کرد؛ البته راهنمایی عام؛ چون راهنمایی خاص مال متخصص است.
		مشورت	۲	فرماندهان، هم مشاور هستند، هم مشورت‌گیرنده، شور با زبردستان دستور دین است.
مهرورزی		توجه به موفقیت	۲	همه دوست دارند از بقیه بالاتر باشند؛ ولی اگر از پدر و مادر سؤال کنی می‌گویند من دوست دارم بچه‌هایم از خودم بالاتر باشند. پدر با دیدن موفقیت فرزندش لذت می‌برد. در محیط کار با زبردستان باید حکم پدر و معلم داشته باشیم.
		توجه به نیازها	۲	همان‌طور که پدر از صبح تا شب تلاش می‌کند نیازهای بچه‌هایش را تأمین کند، فرمانده نیز باید زبردستان خود را فرزند خود ببیند.
تعمیر و بازسازی	تغافل	کوری عامدانه	۱	بعضی اوقات باید خود را به ندیدن بزنی که فلان رفتار را ندیده‌ایم.
		لالی عامدانه	۱	بعضی اوقات باید خود را به لالی بزنی که فلان حرف را نگوییم.
		کری عامدانه	۱	بعضی اوقات باید خود را به نشنیدن بزنی که فلان حرف را نشنیده‌ایم.
		تعامل با بی‌انگیزه‌ها و منفی‌بافان	۶	افرادی در سازمان وجود دارند که کار آنها سم‌پاشی و منفی‌بافی است. تجاهل در مقابل این افراد جایز نیست باید با آنها صحبت کرد که اگر قابل هدایت نمی‌باشند با آنها برخورد شود.
		تعامل با متمازبین	۲	به بهانه کمردرد در منزل استراحت می‌کرد. آدرس وی را گرفتیم، برای عیادت به منزل ایشان رفتیم. فردا صبح به من اعلام کردند که افسر مذکور به محل کارش مراجعه کرده گفته است که همسرم مرا از منزل بیرون کرده و گفته که خجالت نمی‌کشی فرمانده استان با این همه گرفتاری جهت ملاقات شما به منزل ما آمده.
تعامل با منتقدان	۲	اگر از ما مدیران، انتقادی می‌شود باید بررسی کنیم. اگر اشکال بجاست آن را برطرف کنیم و اگر انتقاد بجا نیست تجاهل کنیم؛ این روش مناسبی است.		

درونمایه	طبقه	زیر طبقه	تعداد	نمونه‌ای از شناسه‌ها
پیش‌پیش	مکارم اخلاقی	حسن خلق	۱۸	فرماندهی که خیلی نماز می‌خواند، خیلی ذکر می‌گوید، خیلی روزه می‌گیرد، ولی بداخلاق است، فرمانده خوب و مناسبی نیست.
		عفت کلام	۲	با یک فرد خاطی هم اگر بخواهیم برخورد کنیم باید رعایت عفت کلام را داشته باشیم.
		تکریم مراجع	۱۳	هر موقع به دفتر شهید رجایی می‌رفتم، می‌گفتند شما هیچ‌وقت داخل راهرو ننشین و داخل دفتر اینجانب بیا و سپرده بود که وقتی سرهنگ... می‌آید نباید معطل بشوند.
نفوذ		تخصص	۴	حداقل باید به نکاتی مسلط و توجه داشته باشد که زیرمجموعه احساس کند که این مدیر می‌داند و تخصص دارد که در این قسمت وظایف افراد چیست.
		عدالت	۳	اگر تبعیض بی‌دلیل در کار نباشد و در ارائه مأموریتها و وظایف، عدالت رعایت شود، فرمانده محبوب است.
		حل تعارض	۱	تعارض ممکن است در بین زیر دستان پیش بیاید. اینجا فرمانده نقش اساسی در حل تعارض دارد که اگر خوب عمل کند، می‌تواند مورد مقبولیت زیردستان قرار گیرد.
		ایجاد انگیزه		فرمانده باید نسبت به انگیزه‌مند یا نبودن پرسنل حساس باشد؛ ببیند چرا انگیزه را از دست داده...مشکل او را بشنود.
		باورمندی به شغل	۹	ما باید ناجا را با تمامی وجود باور داشته باشیم. اعتقاد به خدا و به معاد چه‌گونه است؛ اعتقاد به ناجا هم به همین‌گونه است؛ نمی‌شود ما ناجا را باور نداشته باشیم.
نقش رهبری	بیش متعالی	بیش خدمتگزاری	۴	فرمانده باید بداند که او در خدمت زیردست است نه زیردست در خدمت او.
		تعالی طلبی	۳	ما باید بخواهیم که از عالیترین فرماندهان ناجا به جهت کمی و کیفی باشیم. کمی آن یعنی پست و مقام بالا برود و این موضوع آن‌قدر ارزشمند نیست... ولی از نظر کیفی باید فرماندهی باشیم که هم برای خودمان منشأ خیر در دنیا و آخرت شویم و هم برای دیگران الگو شویم.
		حس خوب به کارکنان	۱	مهمترین تجربه من این است که نسبت به همکاران احساس خوبی داشته باشیم. ما دیگران را باید برای خودشان دوست داشته باشیم نه به‌خاطر پیشرفت خودمان.
		مثبت‌نگری	۳	اگر ذهنیت منفی راجع به نیروهای تحت امر پیدا کردیم، ممکن است واقعی نباشد، باید به آنان فرصت داد.

درونمایه	طبقه	زیر طبقه	تعداد	نمونه‌ای از شناسه‌ها
تعمیر و نگهداری	تدبیر	اشراف اطلاعاتی	۳	اگر مدیری می‌خواهد موفق باشد باید نسبت به کارکنان، حوزه‌ استحضاطی و مأموریتها اشراف داشته باشد تا بتواند درست تصمیم بگیرد و تحلیل کند.
		رعایت تفاوت‌های فردی	۲	برای مدیریت‌کردن افراد با استعداد نیاز به ظرافت بیشتری نسبت به افراد عادی می‌باشد. مدیریت‌کردن افراد با استعداد متفاوت است.
		صراحت در دستور	۱	بدترین شرایط برای نیروهای تحت امر تردید است. مدیر باید گونه‌ای دستور دهد که نیروهای تحت امر بلا تکلیف نشوند.
	خلاصیت	شناخت تنوع فرهنگی	۱	تدبیر در سطح فرماندهی در ناجا مستلزم شناخت فرهنگهای اقوام و قومیتهاست. یک فرمانده در شرایط یکسان در دو استان دو تصمیم می‌گیرد.
		فرضیه سازی	۲	مدیر باید خلاق باشد و برای مسائل مختلف از منظرهای گوناگون نگاه کند.
		هوش انتظامی	۴	مسائل انتظامی نیازمند خلاقیت و هوش بالایی است؛ حتی فراتر از این هوشهایی که روانشناسان می‌گویند.
		حل مسأله	۳	فرمانده مدام در معرض مسئله است و باید در سریعترین زمان آنها را بدرستی پیش ببرد و تصمیم درست بگیرد.

گام ششم تحلیل و استنباط نتایج بود. در مسیر تحلیل داده‌ها، شناسه‌ها تلخیص و دسته‌بندی شد و طبقات را تشکیل داد. در انتها طبقات با مقایسه و تطبیق شباهتها و تمایزات، درونمایه‌ها را به وجود آورد. از مقایسه مستمر داده‌ها با یکدیگر در سایه حساسیت نظری بین شناسه‌های هر طبقه و طبقات با یکدیگر گزارش نهایی آماده گردید. همان‌گونه که اشاره شد، نقشهای تربیتی فرماندهان از دید مصاحبه‌شوندگان بر شش نقش مبتنی بود: نقش معلمی، مشاوره‌ای، پدری، مربی، رهبری و مدیری. ۱. نقش معلمی؛ یکی از درونمایه‌های اصلی تحقیق، نقش معلمی فرمانده بود که این نقش از نگاه مصاحبه‌شوندگان، در دو طبقه زیر جدا شده:

آموزش‌دهنده؛ تردیدی نیست که فرمانده نقش آموزشی دارد و این نقش آموزشی، هم در «انتقال تجربه» خود به زیردستان تحقق می‌یابد و هم در «اصلاح رفتار».

آموزش‌گیرنده؛ در عین حال که فرمانده آموزش‌دهنده است، آموزش‌گیرنده نیز هست؛ یعنی نباید هیچگاه خود را عقل کل بداند و در جایی که آگاهی ندارد، اولاً «اذعان به نابلدی»، و ثانیاً به

«تجربه‌اندوزی» مبادرت کند.

این برداشت از نقش معلمی فرمانده با تعریف جان دیویی (۱۹۳۴) تطبیق دارد که در تعریف و تحلیل خود از «آموزش» از تمثیل «خرید و فروش» بهره برد و معتقد بود که هیچ‌کس نمی‌تواند آموزش بدهد، مگر اینکه یاد گرفته باشد؛ درست مانند این عبارت که کسی نمی‌تواند «فروخته» باشد؛ مگر اینکه «خریده» باشد. آموزش و یادگیری مطابق چنین تعریفی، مفاهیمی دوسویه، به‌هم‌پیوسته و انفکاک‌ناپذیر است؛ یعنی اگر کسی در زمینه موضوعی خاص به فرد یا گروهی آموزش دهد، اما عمل یادگیری صورت نگیرد، نمی‌توان مفهوم آموزش را به فعالیت او اطلاق کرد. از نظر او آموزش برای آموختن است؛ آن‌چنانکه «فروختن» برای خریدن است؛ یعنی آموزش با وجود یادگیرنده و تحقق یادگیری معنی پیدا می‌کند (شعبانی، ۱۳۹۵: ۶۷).

الگو بودن؛ یکی دیگر از طبقه‌های نقش معلمی فرمانده در «الگوبودن» وی تعریف می‌شود که از نگاه مصاحبه‌شوندگان، این الگوبودن در نظم و انضباط، آراستگی ظاهری، اهتمام به ورزش، دقت در تغذیه و حضور به‌موقع و مفید در خدمت تجلی می‌یابد. کانت به‌عنوان فیلسوفی تربیتی می‌گوید: «همواره چنان رفتار کنید که بتوانید قاعده یا اصل تعیین‌کننده رفتارشان را به اراده خود به قانون کلی تبدیل کنید» (اوزمن و کراور، ترجمه متقی‌پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۴۳).

همین نقش الگویی فرمانده است که پیامبر(ص) فرمود: «صلاح و تربیت امت من به عملکرد دو قشر بستگی دارد: عالمان و فرماندهان؛ اگر آنان خود را اصلاح کنند، امت اصلاح می‌شوند و اگر بی‌تربیت شوند و فاسد، امت فاسد می‌گردند» (ابن بابویه، ۱۳۶۲، ج ۱: ۳۷) و امیرالمؤمنین علی علیه السلام فرمودند: «مردم به فرماندهانشان شبیه‌ترند تا به پدرانشان!» (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴: ۲۰۹)؛ نیز آمده است: الناس بملوکهم اشیه من هم بزمانهم: مردمان به زمامدارانشان شبیه‌ترند تا به زمانه‌شان! (غزالی، ۱۳۵۴: ۱۰۶). این عبارت معروف است که: «الناس علی دین ملوکهم: مردمان بر دین حاکمان خود هستند» (ابن بابویه، ۳۸۱ ق، ج ۱: ۳۷). و به قول سعدی علیه‌الرحمه؛ «حکیمان گفته‌اند که خوی رعیت از خوی ملک زاید که مردم عامه تنگ‌چشم و بدکردار از ملوک شوند از آنکه خوی ایشان گیرند» (غزالی، ۱۳۵۴: ۱۱۰).

نقش مشاوره‌ای؛ یکی دیگر از درونمایه‌ها، نقش مشاوره‌ای فرمانده بود که از نگاه مصاحبه‌شوندگان بر طبقه زیر تفسیر می‌شود:

شناخت نشانه‌های اختلال روانی؛ اگر چه نشانه‌های اختلال‌های روانی، تخصصی، و در حیطه



کاری روانشناسان و مشاوران است، آشنایی نسبی با نشانه‌های اولیه برای فرماندهان لازم است که بتوانند در «تشخیص»، «ارجاع» و «مددکاری» به زیردستان خود یاری برسانند بویژه نیروهایی که قرار است از سلاح و مهمات استفاده کنند. نمود دیگر نقش مشاوره‌ای فرماندهان در «راهنمایی» زیردستان و «مشورت» با آنان تحقق می‌یابد. مشاوره به فرایندی گفته می‌شود که مشاور به مراجعه‌کننده کمک می‌کند که برای مشکلات و کارهای دیگر تصمیم بهتری بگیرد.

فرمانده پیوسته با زیردستان خود در تعامل است و روحیه و حرکات آنان را می‌بیند و می‌تواند از روان‌پریشی یا اختلال‌های روانی آنان آگاهی پیدا کند. به‌طور کلی نشانه‌های بیماری‌های روانی را به این ترتیب دسته‌بندی می‌کنند: اختلال فکر<sup>۱</sup>، اختلال درک<sup>۲</sup>، اختلال‌های عاطفی<sup>۳</sup>، اختلال‌های حافظه<sup>۴</sup>، اختلال‌های حرکتی تخمینی<sup>۵</sup>، و اختلال‌های هوشیاری<sup>۶</sup>.

نقش پدری؛ دیگر درونمایه مشخص شده از مصاحبه‌ها نقش پدری فرمانده است که در طبقات زیر مورد اشاره قرار گرفته است:

مهرورزی؛ مهرورزی یا ابراز محبت از نگاه مصاحبه‌شوندگان در «توجه به موفقیت» نیروهای تحت امر و «توجه به نیازها»ی آنان معنا پیدا می‌کند؛ چنانکه کاملترین کارکرد روش محبتی را برای هر کسی که فرماندهی عده‌ای را بر عهده دارد در این جمله زیبای امیرالمؤمنین(ع) می‌توان یافت: قُلُوبُ الرِّجَالِ وَحَشِيَّتُهُ فَمَنْ تَأَلَّفَهَا أَقْبَلَتْ عَلَيْهِ: دل‌های مردم، وحشی و رمنده است؛ به کسی روی آورند که خوشرویی کند (نهج البلاغه، حکمت ۵۰).

تغافل؛ «تغافل» از ریشه «غفل» در لغت به معنی چشم‌پوشی عمدی، نادیده‌انگاشتن و خود را به غفلت زدن است (مهیار، ۱۳۷۵: ۶۲)؛ یعنی وانمود کردن به ندیدن، وانمود کردن به نشنیدن و وانمود کردن به نگفتن یا به عبارت دیگر، «کوری عامدانه»، «لالی عامدانه» و «کری عامدانه».

با دقت در عباراتی که از متن نامهٔ مکتوب امیرالمؤمنین(ع) به مالک اشتر نخعی (نامه ۵۳ نهج البلاغه) به دست ما رسیده است، مشخص کردن کلیدواژه‌های نقش پدری فرمانده، چندان هم دشوار نیست:

1. Thinking disorder
- 2.
3. Affective disorder
4. Disorders of memory
5. Dysmetria
6. Consciousness disorder

- ای مالک تو حکمرانی و حکمران همچون پدر است؛ پس ای پدر، ناگزیری که بسیاری از لغزشهای فرزندان خود را ندیده انگاری و با چشم آکنده از گذشت با محبت به چهره اولاد خود بنگری.

- ای فرماندار، رعایای تو از عیب منزّه نیستند؛ ولی حقّ تست که همچون پدری غیور و مهربان بر کمبودهای اولاد خود پرده کشی و به شرمساری آنها رضایت ندهی.

- افسر باید همچون تو غم لشکر خورد و بر سربازان خویش پدری مهربان و فرماندهی آگاه و بیدار باشد.

- بر سرداران فداکاری که دست‌نشانده و پرورش‌یافته تو هستند، پدر باش تا آنان هم بر سپاه پدری کنند.

نقش مربی؛ یکی دیگر از درونمایه‌ها، «نقش مربی» فرمانده است. لارسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در تعریفی استعارگونه «مربیگری» را «فرایند انتخاب دانه (بذر)، شناخت محیط کشت و رشد، فراهم کردن مواد غذایی برای رشد، ارزیابی نمونه‌ها، هرس و پیوند در صورت لزوم، اندازه‌گیری رشد، تشخیص موانع و چالشهای محیط، جمع‌آوری محصول و مراقبت از دانه‌هایی می‌داند که باید به‌دقت انتخاب شوند و پرورش یابند». مربیگری فرایندی است که به واقع شدن یادگیری و گسترش توسعه امکان می‌دهد؛ ولی معمولاً شیوه انتقال مستقیم تجربه کاری به‌صورت عمومی و رسمی نیست، بلکه مخصوص‌تر است و برای هر یادگیرنده به‌شکل منحصربه‌فرد اجرا می‌شود و برخلاف مشاوره و سفارش معنای مراقبت و همراهی خیلی زیادی را با خود به‌همراه دارد؛ مربیگری حمایت از کسانی برای شناسایی استعدادها و شایستگی‌های درونی و توانمندساختن آنها برای رسیدن به خودشکوفایی با حداکثر تواناییهای خودشان است (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۲). دانشنامه مربیگری (۲۰۰۲) فرق مربیگری با دیگر سازوکارهای آموزشی و مدیریتی را به این شرح بیان می‌کند:

یاددادن کار یا فعالیتی که افراد چگونگی آن را نمی‌دانند: «آموزش».

نشان‌دادن چگونگی انجام‌دادن کارها با خیره‌ترین اشخاص به افراد دیگر: «ارشادگری».

اطمینان حاصل کردن از اینکه اشخاص می‌توانند آنچه چگونگی انجام‌دادن آن را می‌دانند به

سرانجام برسانند: «مدیریت».

در مصاحبه‌ها، نقش مربیگری مبتنی بر طبقات زیر تشریح شده است: تعامل؛ مربی برای تأثیرگذاری بر مرتبی خود نیازمند ارتباط و تعامل است. در این تعامل است که آموزش و ارشادگری مربی معنا پیدا می‌کند. تبلور این تعامل در حوزه کاری فرماندهان در حوزه «تعامل با بی‌انگیزه‌ها و منفی‌با فان»، «تعامل با متمارضین» و «تعامل با منتقدان» معنا پیدا می‌کند. جمله معروفی است که می‌گویند: بسیاری از کارکنان، سازمانشان را ترک نمی‌کنند؛ بلکه مدیران خود را ترک می‌کنند!

مکارم اخلاقی؛ برای تأثیرگذاری مربی بر مرتبی نیاز است که مربی، مکارم اخلاقی را رعایت کند که از نگاه مصاحبه‌شوندگان، مؤلفه‌های مکارم اخلاقی در حوزه فرماندهی بر پایه سه عنصر استوار است: حسن خلق، عفت کلام و تکریم مراجعه‌کننده.

نقش رهبری؛ از دیگر درونمایه‌ها، «نقش رهبری» فرمانده است که از نگاه مصاحبه‌شوندگان در این طبقات نمایان می‌شود:

نفوذ: اسکندری و همکاران (۱۳۹۳) تعاریف گوناگون رهبری را به این شرح خلاصه کرده‌اند: «بسیج نیروها، نفوذ بر مرئوسان، توانایی در نفوذ، هنر یا علم نفوذ، نفوذ برای مشارکت داوطلبانه، تأثیرگذاری بر افراد، نفوذ بر مردم، هنر یا فرایند نفوذ، هنر تأثیرگذاری بر مردم، نفوذ بر فرد یا گروه». از نگاه مصاحبه‌گران مصداقهای نفوذ در دیگران از طریق «تخصص»، «عدالت»، «حل تعارض» و «ایجاد انگیزه» به دست می‌آید. به‌طور کلی تمام آدمیان به عدالت علاقه‌مند هستند و از ستم و ظلم فراریند. اگر در موقعیت‌هایی عدالت به زیان آنها تمام شود و کسی عادلانه بر ضد آنان حکم کند، اگرچه در ظاهر از آن حکم ناراحت می‌شوند و آن را خطا تلقی می‌کنند در عمق جان خویش به عدالت حکم‌کننده باور دارند و از پس‌پیرایه‌های (حاشیه‌های) هوای نفس او را ستایش می‌کنند؛ به همین دلیل می‌توان گفت اجرای عدالت هم برای مدیران تکلیف است و هم از بهترین راه‌های نفوذ در دل و ایجاد علاقه قلبی بین زیردستان و آنان است (نبوی، ۱۳۹۱: ۲۲۲).

بینش متعالی؛ روانشناسان معتقدند که بینش، احساس و رفتار، رابطه‌ای سه‌سویه دارد که هر کدام یک رأس را در یک مثلث به‌خود اختصاص می‌دهد (محبی و کریمی، ۱۳۹۷: ۶۴). اگر رفتار مطلوبی از آدمی سر می‌زند بر اساس احساس مثبتی است که از ورای باور و نگرش مثبت او شکل می‌گیرد. اگر رفتار نامطلوبی از آدمی سر می‌زند بر اساس احساس منفی است که از ورای باور و نگرش منفی او شکل می‌گیرد. این بینش متعالی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در «باورمندی به

شغل»، «بینش خدمتگزاری»، «تعالی طلبی»، «حس خوب به کارکنان» و «مثبت‌نگری» تحقق می‌یابد. نقش مدیری: بالاخره آخرین درونمایه، «نقش مدیری» فرمانده است. شهید مطهری معتقد است: «نیاز انسانها به مدیریت بیشتر از حیوانات است؛ چراکه یک گله گوسفند مدیریتش با یک نفر چوپان بی‌سواد است که نیاز است فقط مراتع و آبخورها را بشناسد؛ مانع پراکنده شدن آنها و در معرض گرگ قرار گرفتن آنها شود.... گوسفند که مثل انسان، دنیای مرموز روحی و نیروی سرگردان ذخیره شده و قوانین و قوای پیچیده روحی ندارد که نیاز است شناخته شود. گوسفند که خلیفه‌الله و مظهر اسما و صفات الهی و به قول قرآن دارای احسن تقویم نیست؛ به این دلایل، بیشتر از اینکه گوسفند محتاج به چوپان است، محتاج به یک رهبر است و بیشتر از تفاوت‌های سطحی گوسفند و چوپان، تفاوت‌های سطحی رهبر انسان با خود انسان نیاز است.... (مطهری، ۱۳۷۸، ج ۳: ۳۱۴). نقش مدیریتی فرمانده با نگاه تربیتی از دید مصاحبه‌شوندگان در این طبقات جدا شده است:

تدبیر: اصطلاحی که در آموزه‌های دینی برای مدیریت به کار رفته است، «تدبیر» است. واژه «تدبیر» از ماده «دَبَر» و «دُبَر» به معنای عقب و پشت هر چیز است؛ هم‌چنانکه در قرآن کریم اشاره شده است (یوسف/۲۵) و «تدبیر» یعنی تنظیم و منظم کردن و نظم و ترتیب کارها و سامان‌بخشی آنها به نیکوترین شکل و استوارترین و پایدارترین سازوکاری است که کارها به نتیجه مطلوب و عاقبت نیکو برسد (مصطفوی، ۱۳۶۵: ۱۶۷). «تدبیر» تحقق «تدبیر» و عاقبت‌اندیشی و اندیشیدن است (همان). مهمترین و اساسی‌ترین نقش عقل، تدبیر کارها است؛ چنانکه در آموزه‌های علی(ع) آمده است: لَأَعْقَلَ كَالْتَدْبِيرِ: هیچ خردی چون برنامه‌ریزی و تدبیرمندی نیست (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳). از دیدگاه ایشان سامان زندگی در جهت مطلوب در هر حوزه‌ای به تدبیرمندی بستگی تام و تمام دارد؛ چنانکه از آن حضرت وارد شده است: صَلَاحُ الْعَيْشِ التَّدْبِيرُ: صلاح و سامان زندگی، تدبیرمندی و برنامه‌ریزی است (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۴: ۱۹۴) و در جایی دیگر اشاره می‌کنند که تدبیر و برنامه‌ریزی صحیح و درست، دارایی و اموال اندک را افزایش می‌دهد و بی‌تدبیری، بی‌نظمی و بی‌برنامگی، دارایی و اموال زیاد را از بین می‌برد. بی‌تدبیری، هر جامعه و سازمانی را به نابودی می‌کشاند (نصر بن مزاحم منقری، ۱۳۷۰: ۳۰) و فرمود: "تدبیر بد (کج‌اندیشی) علت نابودی است" (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۴: ۱۲۶) و "تدبیر بد کلید فقر است." (همان: ۴۳۷).

از دید مصاحبه‌شوندگان، مصداقها و پیشفرضهای تدبیر فرماندهان در این مؤلفه‌ها تحقق می‌یابد: ۱. «اشراف اطلاعاتی»؛ چراکه برای تدبیر صحیح ابتدا باید مدیر یا فرمانده اشراف اطلاعاتی

داشته باشد. ۲. «رعایت تفاوت‌های فردی»؛ یکی از بهترین مصداق‌های تدبیر در حوزه فرماندهی رعایت تفاوت‌های فردی و واگذاری مسئولیت بر اساس اهلیت است. ۳. «صراحت در دستور»؛ فرماندهانی که تدبیر دارند در دستوردادن صراحت دارند. ۴. «شناخت تنوع فرهنگی»؛ آن‌گاه تدبیری سازنده و درست است که بر شناخت تنوع‌های فرهنگی مبتنی باشد.

خلاصت: خلاقیت و ابتکار در کارها و فعالیتها به‌عنوان نیاز عالی انسانی در همه ابعاد زندگی به این شکل مطرح است: تحولات وسیع و دامنه‌دار و جهشی در اندیشه و فکر آدمی است به‌گونه‌ای که دارای توانایی ترکیب شیوه‌ها و روشهای جدید با عوامل پیشین است. این مقوله در حوزه مدیریت نظامی بیشتر نمود پیدا می‌کند؛ چراکه در آئین‌نامه انضباطی مربوط به نیروهای مسلح بر خلاقیت و ابتکار تأکید زیادی شده است؛ مثلاً در ماده ۳۰ این آئین‌نامه در قسمت سلسله مراتب فرماندهی، آمده است هر فردی وظیفه دارد در چارچوب مسئولیتی که دارد، «ابتکار» خویش را برای حسن اجرای مأموریت به‌کار ببرد. در ماده ۳۱ اشاره شده است برای اینکه «ابتکار» در هر رده و یگانگی، درست اعمال شود، باید حدود اختیارات هر فرد، شفاف و روشن مشخص و تعیین شود و یا در ماده ۳۲ تأکید شده است که نظارت مدیران، فرماندهان و رؤسا بر فعالیت کارکنان جمعی نباید به‌گونه‌ای باشد که قدرت «ابتکار» نیروهای تحت امر آنان را تحت‌الشعاع قرار دهد و به این دلیل که همه مسئولیتها متوجه آنان است در جزئیات کارها و فعالیتهای آنان دخالت و شخصاً راهکار، مهیا و تعیین کنند؛ بلکه باید به‌گونه‌ای باشد که در کنار نظارت اگر تشخیص دادند که راه کار کارکنان تحت امر جمعی درست نیست، آنان را هدایت و رهبری کنند. در ماده ۴۱ آمده است هرگاه یگانگی در موقعیتی و یا در مقابل واقعه‌ای قرار بگیرد به‌طوری که فرمانده یگان دسترسی فوری به فرمانده بالاتر و سلسله مراتب بعدی نداشته باشد و طبیعت واقعه نیز موجودیت یگان را تهدید کند و یا بیم ایراد لطمه و خسارت به مأموریتها و اموال یا تأسیسات ذی‌ربط برود، فرمانده واحد ملزم است به «ابتکار» خود و به اقتضا و رصد وضعیت (وضعیت‌سنجی) بدون فوت وقت، تصمیم لازم را بگیرد و با سریعترین وسیله، فرمانده خود را در جریان قرار دهد. در ماده ۴۶ هم آمده است که مسئولیت سربازی، ایجاب می‌کند که هر کدام از کارکنان نظامی، مشکلات و مسائل خدمتی خود را با «ابتکار» و علاقه‌مندی حل کنند و هرگز سستی، ترس و بیم به‌خود راه ندهند. از نگاه مصاحبه‌شوندگان، خلاقیت و ابتکار فرمانده در سه حوزه بررسی می‌شود: «فرضیه‌سازی»، «هوش انتظامی» و «حل مسئله»؛ یعنی ابتدا باید حدس بخردانه داشت؛ سپس در

حوزه مسائل انتظامی هوش انتظامی داشت (اگر هوش را توانایی حل مسائل بدانیم، منظور از هوش انتظامی، توانایی حل مسائل انتظامی است).

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

فرماندهی فقط فرمان‌دادن نیست؛ بلکه عالیترین مرتبه افسری است که فلسفه وجودی آن خدمتگزاری و روحیه خدمت به دیگران، امانتداری، هدایت، بیداری و پایداری تا سر حد شهادت است. قدرت فرماندهی اگر در دست اهلش باشد، رحمت است؛ اما در عین حال ماهیت قدرت به گونه‌ای است که می‌تواند صاحب ناهل قدرت را تا پای «طغیان» پیش ببرد. در حکومت اسلامی، هدف غایی فرماندهی، «هدایت» و «رشد» است و اتفاقاً با موضوع تعریف تربیت نزدیکی خاستگاهی دارد که شامل همه تدابیر و فعالیت‌های هدفمندی است که به منظور رشد و اصلاح پایدار همه جنبه‌های فردی و جمعی وجود آدمی صورت می‌پذیرد؛ به همین دلیل است که بزرگان معتقدند صلاح و فساد فرمانبر به صلاح و فساد فرمانده وابسته است. فراتر از نقشی که در فرمان‌دادن خلاصه می‌شود، نقشهای تربیتی فرمانده است که در این مطالعه مورد بررسی و مذاقه قرار گرفت. نقش معلمی فرمانده بر نقشهای دیگرش برتری دارد؛ چرا که فرمانده الگو است و زیردستان، آن گونه می‌شوند که فرماندهان آنها هستند نه آن گونه که فرماندهان می‌خواهند. فرمانده پیوسته در حال یادگیری و یاددهی است و این نقش در قامت معلم و در کسوت یاددهی - یادگیری نیروهای تحت امر تبلور می‌یابد. یکی از نقشهایی که فرمانده در کنار نقشهای دیگر خود دارد، نقش مشاوره‌ای است؛ به عبارت دیگر فرمانده باید برای زیردست، مشاور خوبی باشد. مشاوره به فرایندی گفته می‌شود که فرمانده به نیروی تحت امر خود کمک می‌کند که برای مشکلات و دیگر کارهایش تصمیم بهتری بگیرد. سبک فرماندهی باید به گونه‌ای باشد که زیردست بتواند مشکلات و مسائل خود را با او در میان بگذارد. برخی از فرماندهان که فقط رویکرد اقتدارگرایانه را در دستور کار خود قرار می‌دهند، متمایل نیستند که زیردستان مسائل خود را با وی مطرح کنند؛ به همین دلیل تأکید می‌کنند که مشکلات آنان به خودشان ربط دارد؛ اما فرماندهانی که بر اهمیت نقش مشاوره در زمینه تعلیم و تربیت اذعان می‌کنند، معترفند که ایفای نقش مشاوره‌ای به زیردستان تأثیرات بسیار مطلوبی دارد. راهنمایی، ارشاد و مددکاری نیروهای تحت امر، نمودی از ایفای نقش

مشاوره‌ای فرمانده است. نقش پدری فرمانده، که از دیگر نقشهای تربیتی اوست در دو حیطه بررسی می‌شود: نادیده انگاشتن لغزشهای زیردستان (که در ادبیات دینی از آن به «تغافل» یاد می‌شود)؛ یعنی گاهی با اینکه می‌تواند حرف بزند با هدف اصلاح طرف مقابل از حرف زدن چشم‌پوشی کند و گاهی با دیدن بعضی از کارها، وانمود کند که اصلاً چیزی را ندیده است و گاهی هم با شنیدن حرفهایی از سوی زیردست، چنین بنمایاند که چیزی نشنیده است. هر کس که بر آتش تعلیم و تربیت دستی دارد، ناگزیر است که از تغافل و محبت غافل نگردد؛ چرا که تأثیری که این دو مقوله در تربیت دارد، آن‌چنان وسیع و سازنده است که شاید قابل مقایسه با دیگر مؤلفه‌های تربیت نباشد. اگر بخواهیم مؤثرترین مؤلفه نقش رهبری فرماندهی را در یک واژه خلاصه کنیم، ناچاریم کلیدواژه «نفوذ» را به خدمت بگیریم. فرماندهان به میزان نفوذشان رهبرند. نفوذ، برآیند همان انضباط معنوی است که اگر تمام نظارتها برداشته شود، زیردستان همچنان کار خود را به نحو احسن انجام دهند و بالاخره کلیدی‌ترین نقش مدیریتی فرمانده به «تدبیر» و «خلاقیت» بر می‌گردد؛ چرا که مدیریت، تدبیر کارها در عرصه‌های مختلف است. به‌میزانی که فرمانده در حوزه فرماندهی خود تدبیر، خلاقیت و ابتکار داشته باشد به همان میزان نقش مدیریتی خود را متبلور می‌سازد. نقشهای تربیتی در حوزه فرماندهی، که حاصل تحلیل مصاحبه با نخبگان انتظامی ناجا بود، ما را به این امر رهنمون می‌سازد که:

- فرماندهان عالی نظامی تجربه‌های ارزنده‌ای دارند. آنان این تجربه‌ها را در صحنه عمل به‌بوته آزمایش گذاشته‌اند. شاید بسیاری از آنان بی‌آنکه فرصت یا اراده‌ای برای اجرا و انتقال این تجربه‌ها داشته باشند، آنها را با خود به دنیای ابدی ببرند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با محوریت تخصص و دغدغه خود تجربه و خاطرات این فرماندهان را به منصفه ظهور برسانند.

- در دوره‌های توانمندسازی فرماندهان و کارکنان، مطلوبتر است که در کنار مفاهیم نظری، تجربه عملی فرماندهان با زبان علمی و تحقیقاتی برای آنان ارائه شود. بی‌تردید این دانش ضمنی بر یادگیری بهتر آنان و کاربردی‌بودن آموزشهای در حال ارائه می‌افزاید.

- یکی از یافته‌های پژوهش نقش معلمی فرمانده است. این نقش در عملکرد یاددهی و یادگیری وی توصیف می‌شود، پیشنهاد می‌شود بسان برخی از کشورها، بیشتر از حد تعریف‌شده برای مشاغل، نیروی انسانی استخدام گردد تا درطول مدت خدمت به‌طور متناوب عده‌ای از نیروها درحال فراگیری آموزشها باشند. این اقدام، مراتب یادگیری نیروها بویژه مدیران را فراهم می‌سازد.

در راستای عملکرد یاددهی و توانمندسازی فرماندهان نسبت به مؤلفه‌های یادگیری، تدریس، آموزش و... و تأثیر آن بر نیروهای تحت امر به صورت نظری و عملی مورد آموزش قرار بگیرد. یکی دیگر از یافته‌ها، نقش مشاوره‌ای فرماندهان است. یکی از مؤلفه‌های این نقش آشنایی فرماندهان با نشانه‌های اختلالهای روانی و چگونگی مددکاری است که تجربه نشان داده است فرماندهان در این حوزه نیازمند آموزشهای بیشتری هستند.

یکی از یافته‌ها، نقش رهبری فرماندهان بود که مؤلفه اصلی این نقش «نفوذ» است. یکی از راهکارهای نفوذ، ارضای نیازهای مشروع نیروهای تحت امر است. در سامانه مدیریتی، تسهیلاتی از حیث در اختیار گذاشتن بودجه، اختیارات حمایتی و... می‌تواند در تحقق هر چه بهتر این نقش مؤثر باشد.

بنا به اقتضانات سلسله مراتبی و رعایت حساسیتهای تغییر در حوزه‌های گوناگون ساختاری و عملکردی نظامیگری، باید برای فرماندهان لزوم ابتکار، خلاقیت و نوآوری در حوزه‌های نیازمند تغییر مورد تأکید قرار بگیرد و بر نظام پیشنهادهای تدبیر و خلاقیت فرماندهان در سامانه‌ها به جد تأکید و مطالبه بشود.

اگر چه مهارتهای تربیتی آموختنی است و فرماندهان باید نسبت به فراگیری این مهارتها در سامانه‌های آموزشی اهتمام کنند، فراموش نکنیم، فرمانده تربیتی در قاموس و کسوت کسی تعریف می‌شود که مؤلفه‌های تربیتی را به همراه دارد؛ لذا در گزینش فرماندهان و ارائه مسئولیتها به آنان باید این رویکرد در دستور کار قرار بگیرد که کسانی در سکان فرماندهی قرار بگیرند که تربیتی هستند؛ نه اینکه تربیتی شوند!

### منابع فارسی

- ابن ابی الحدید بن هبه‌الله (۱۳۵۳)، شرح نهج البلاغه، قم: مکتبه آیت‌الله العظمی مرعشی النجفی.  
 ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۶۲)، الخصال، محقق: علی‌اکبر غفاری، قم: جامعه مدرسین.  
 ابن شعبه حرانی، حسن بن علی (۱۴۰۴ق)، تحف العقول، چ دوم، قم: جامعه مدرسین.  
 اسفندیاری صفا، خسرو؛ دهقان، حبیب‌الله (۱۳۹۴)، الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرمانده کل قوا حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای، فصلنامه مدیریت نظامی، س پانزدهم، ۹۳(۴): ۸۹ - ۷۶.  
 اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی‌اکبری، حسن؛ سیف، بهمن (۱۳۹۲)، سبک رهبری فرماندهان نظامی



- از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه، مدیریت اسلامی، س ۲۲، ش ۱: ۹ - ۴.
- امیری، علی نقی (۱۳۹۵)، رفتار شناسی مدیران در نهج البلاغه، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- اوزمن، هوارد؛ کراور، ساموئل (۱۳۸۷)، مبانی فلسفه تعلیم و تربیت، ترجمه متقی پور، قم: مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی (ره).
- بیات، عبدالحمید؛ محمد دینی، محسن؛ حیدری دلگرم، محمدمهدی (۱۳۹۵)، بررسی ویژگیهای استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم، مدیریت اسلامی، س ۲۳، ش ۴: ۱۶۱ - ۱۸۶.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۳)، غررالحکم و دررالکلم، قم: دارالکتاب الاسلامیه.
- حاجیوند، مجتبی؛ سید جوادین، سیدرضا؛ مختاریانپور، مجید (۱۳۹۷)، اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷ (۱): ۶۴ - ۸۰.
- خان‌احمدی، اسماعیل؛ مدنی، مصطفی (۱۳۹۲)، منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج البلاغه، مدیریت اسلامی، س ۲۱، ش ۲: ۲۲۳ - ۲۵۳.
- خرمشاهی، بهاء‌الدین؛ انصاری، مسعود (۱۳۷۶)، پیام پیامبر (ص)، تهران: منفرد.
- خوانساری، جمال‌الدین محمد (۱۳۶۰)، شرح غرر الحکم و دررالکلم، با مقدمه و تصحیح، تعلیق میرجلال‌الدین حسینی ارموی، چاپ سوم، تهران: دانشگاه تهران.
- دشتی، محمد (۱۳۸۵)، ترجمه نهج البلاغه امام علی علیه السلام، قم: بوستان کتاب.
- دهقانی پوده، حسین؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۹)، تدوین الگوی فرماندهی شهید قاسم سلیمانی، مدیریت اسلامی، س ۲۸، ش ۲: ۱۳ - ۳۷.
- رفیعی، مجتبی؛ علی‌احمدی، علیرضا؛ موسوی، محمد؛ کرمانی، محمد (۱۳۹۲)، رهبری اخلاق‌مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی، پژوهش‌نامه اخلاق، ۶ (۲۰): ۴۹ - ۷۶.
- شعبانی، حسن (۱۳۹۵)، مهارتهای آموزشی و پرورشی، تهران: سمت.
- شیخ زاده، محمد (۱۳۹۲)، رهبری خدمتگزار، پارادایم نوین رهبری از دیدگاه اندیشمندان مدیریت، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- طریحی، فخر‌الدین (۱۳۷۵)، مجمع البحرين، ج سوم، تهران: کتابفروشی مرتضوی.
- علیمردانی، اکرم (۱۳۹۰)، مدیریت اسلامی و ارتباط آن با تعلیم و تربیت، نشریه فصلنامه توسعه، س ۶، ۴ (۲۰): ۳۲ - ۴۰.
- عمید، حسن (۱۳۷۵)، فرهنگ عمید، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- غزالی، محمد بن محمد (۱۳۵۴)، نصیحه الملوک، تصحیح جلال‌الدین همایی، تهران: دانشگاه تهران.
- فلاح‌زاده، محمدهادی؛ علی‌اکبری، راضیه (۱۳۹۵)، شیوه مدیریت حضرت علی (ع) در جامعه اسلامی عصر خلفا، پژوهش‌نامه مذاهب اسلامی، ۳ (۶): ۱۱۷ - ۱۱۳.

- فیض کاشانی، محمدبن شاه مرتضی (۱۴۰۶ق)، الوافی، مصحح فقیه ایمانی، اصفهان: مکتبه امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام العامه.
- قانع، امیررضا؛ قانع، الهه؛ اصغری، عبدالرضا (۱۳۹۷)، کندوکاوی در شاخصه‌های مدیریت با محوریت مدیریت علوی، رهیافت فرهنگ دینی، ۱ (۴): ۴۷ - ۶۲.
- قرشی، علی اکبر (۱۳۷۱)، قاموس قرآن، تهران: دار الکتب الإسلامیه.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحارالانوار، مصحح: جمعی از محققان، بیروت: دار إحياء التراث العربی.
- مجبی، علی؛ کریمی خویگانی، روح الله (۱۳۹۷)، نقش‌های تربیتی فرماندهان آموزشی، تهران: علوم انتظامی امین.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۹۳)، میزان‌الحکمه، قم: سازمان چاپ و نشر دار الحدیث.
- مصطفوی، حسن (۱۳۶۵)، التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، الطبعة الأولى، وزارة الثقافة و الارشاد الاسلامی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۸)، مجموعه آثار، تهران: صدرا.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۶)، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم: هدف.
- موغلی، علیرضا؛ احمدی، علی اکبر، آذر، عادل؛ خدای، عبدالصمد (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۳ (۷۱): ۱۱۱ - ۱۱۵.
- مؤمنی راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ فرادانش، هاشم؛ مزینی، مؤمنی (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آئین پژوهش؛ ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۴ (۴): ۴۴ - ۶۳.
- نبوی، عباس (۱۳۸۸)، فلسفه قدرت، تهران: سمت.
- نبوی، محمد حسن (۱۳۷۳)، مدیریت اسلامی، قم: بوستان کتاب قم.

#### منابع انگلیسی

- Larson, Paul.W, Richburg, Matthew.T (2003), **Leadership coaching**, Berger. qxd. Chapter28, pp307-319.
- Elo S, Kyngas H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing: research methodology**. 2008; 62(1): 107-115.
- Streubert HJ, Carpenter DR. **Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative**. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins; 2010.

