

بررسی رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان نظامی بر اساس بیانات امام علی (ع)

نبی اله کهن^۱، علی صفری^۲، بهنام گلشاهی^۳

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۱۰

از صفحه ۱۱۱ تا ۱۳۶

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی متن نهج البلاغه و استخراج ویژگی‌های رفتاری و صفات شخصیتی که امام علی (ع) برای یک فرمانده نظامی مشخص کرده‌اند، با دو فرضیه رفتار فرماندهان یکی از یگان‌های نیروی زمینی ارتش را مورد بررسی قرار داده است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و هدف آن کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان یکی از یگان‌های نیروی زمینی ارتش است. روش نمونه‌گیری به شکل طبقه‌ای تصادفی در ۳ طبقه افسران، درجه‌داران و کارمندان انجام گرفت و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۲۰۷ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته می‌باشد و به منظور بررسی روایی پرسش‌نامه از دو روش محتوایی و روایی سازه استفاده گردید. پایایی پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲۶ به دست آمد. مقایسه نتایج پژوهش با بیانات امام علی (ع) نشان می‌دهد که رفتار فرماندهان به جز در چند مورد، مناسب است و فرضیه‌ها تأیید می‌گردند. نتایج نشان می‌دهد رفتار فرمانده با زیردستان در خصوص نیکوکاری به زیردست، رسیدگی به امور زیردستان در مشکلات شخصی، عذر پذیر بودن، عدم رعایت فاصله قدرت، آموزش زیردستان با عمل و... وضعیت مناسبی برخوردار است اما رعایت عدالت، مشورت و عدم خودرأیی، برخورد قدرتمندانه با قدرتمندان از وضعیت خوبی برخوردار نیستند و پایین‌تر از حد متوسط هستند. همچنین صفات شخصی فرماندهان در خصوص تقوا و پاک‌دامنی، ثابت‌قدم و استوار بودن، صبر و شکیبایی، انتقادپذیری و راست‌گویی و صداقت از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما فروتنی و تواضع و دوستدار ستایش نبودن پایین‌تر از حد متوسط می‌باشند.

واژگان کلیدی: رفتار، صفات شخصیتی، نهج البلاغه، فرمانده نظامی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول: Nabikohan@ase.ui.ac.ir)

۲. استادیار مدیریت دانشگاه اصفهان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سمنان

مقدمه

در یک سازمان، افرادی استخدام شده و پس از شروع به کار، مسیرهای شغلی را طی می‌کنند که در این طی مسیر، برخی از آنها به مناصب مدیریتی و فرماندهی (در سازمان‌های نظامی) منصوب می‌شوند. به همراه انتصاب یک فرمانده، قدرت زیادی از جانب رده‌بالا به وی اعطا می‌شود که باعث می‌شود زیردستان از نظر قدرت از وی فاصله بگیرند. در سازمان‌های نظامی، در زمان صلح، گرایش و میل زیادی به تشریفات‌گرایی وجود دارد، بدین صورت که برای فرمانده، تشریفات و احترامات نظامی زیادی قائل می‌شوند. داشتن قدرت زیاد و تشریفات و احتراماتی که برای فرمانده انجام می‌گیرد اگر همراه با بصیرت و خداترسی از جانب فرمانده همراه نباشد می‌تواند جنبه‌های تاریکی را از نظر رفتار سازمانی در محل کار به وجود آورد که به‌عنوان نمونه می‌توان به تخریب اجتماعی^۱ اشاره نمود. جنبه‌های تاریک سازمان باعث دور شدن زیردست از مافوق شده و بدین ترتیب اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد. امروزه رویکرد تمام سازمان‌های نظامی بر انجام کار تیمی است. همچنین تحقیقات صورت گرفته در زمینه نحوه رهبری در سازمان‌های نظامی بر اهمیت ظهور رهبر و رهبری اشتراکی تأکید دارند (رامسون و ماتکین، ۲۰۱۴). رهبری اشتراکی چیزی است که می‌توان معادل آن را اصل مدیریت بر مبنای هدف و در قرآن کریم آیه «و شاورهم فی الأمر فی‌إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» (آل عمران: ۱۵۹) در نظر گرفت. اعضای یک تیم اگر از صفات اخلاقی مثبت که در متون دینی - اسلامی آمده است پیروی نکنند و مخصوصاً رهبر تیم دارای آن صفات نباشد اثربخشی خود را از دست می‌دهند و با دور شدن از یکدیگر، ماهیت تیم بودن آنها از بین می‌رود. اکثر تئوری‌های مدیریتی که در چند دهه گذشته به وجود آمده‌اند بر مبنای تحقیقاتی بوده که در آمریکا انجام شده است. همچنین کشورها و مناطق جغرافیایی مختلف، دارای فرهنگ‌های متمایز و گاهی متقابل هستند. با این وجود چنین فرض شده که این نظریه‌ها جهان‌شمول هستند (بوچکو و همکاران، ۱۹۹۸). همچنین برخی از خرده‌فرهنگ‌های سازمانی سازمان‌های نظامی نیز برگرفته از فرهنگ‌های بیگانه است که در بعضی زمینه‌ها با آموزه‌های دینی همخوانی ندارد.

1. social undermining

افرادی که در سازمان‌های نظامی مشغول به کار می‌شوند باید دارای تعهد دفاعی باشند و در زمان‌های بحران و جنگ، با تمام وجود از کشور خود دفاع نمایند. قوانین و ساختاری که در این سازمان‌ها وجود دارد، جوی مبتنی بر اجبار را بر روابط بین بالادستان و زیردستان حکم می‌کند. چرا که نظریه‌های مدیریتی بر این باورند که در زمان بحران، بهترین نوع مدیریت، مدیریت دستوری و آمرانه است، اما باید به این نکته نیز توجه داشت که با جان و دل جنگیدن با تکیه بر اجبار، حاصل نمی‌شود. به همین علت است که امام علی (ع) از شرکت دادن کسانی که از جنگ کراهت دارند در میدان کارزار نهی فرموده‌اند. بنابراین ایشان راه کارهای پرورش بهترین و جان‌فشان‌ترین سرباز را نیز بیان نموده‌اند، پس بهترین روش‌های رفتار با زیردستان به جهت افزایش تعهد دفاعی آنها را می‌توان از گفته‌های امام علی (ع) برداشت نمود؛ بنابراین لزوم استخراج صفات رفتاری یک فرمانده شایسته از نهج البلاغه و محک زدن فرماندهان نظامی که مسئول افزایش تعهد دفاعی در کارکنان خود هستند لازم و ضروری به نظر می‌رسد تا از این طریق بتوان یک نیروی نظامی متعهدتر و کارآمدتر ایجاد نمود. از این رو در این مقاله سعی بر این است که با کاوش در نهج البلاغه، صفات رفتاری یک فرمانده نظامی را استخراج کرده و به بررسی وضعیت رفتار فرماندهان یک واحد نظامی بر اساس بیانات امام علی (ع) پرداخته شود. با توجه به اینکه در احادیث دینی، صفات زیادی برای یک فرمانده نظامی مانند عدم ظلم به شهروندان و تجاوز به حقوق و اموال و حریم خصوصی مردم، تعیین حقوق برای سربازان از غنائم در زمان جنگ، ایجاد جنگ روانی علیه دشمن، خودداری از دشنام و ناسزاگویی به دشمن، نهی از قتل سفیر و گروگان و ... بیان شده است اما رویکرد این پژوهش، بررسی صفات رفتاری یک فرمانده در زمان صلح و در چارچوب محیط سازمانی و در برخورد با زیردستان است و بیشتر از جنبه رفتار سازمانی به بررسی می‌پردازد. لذا پژوهش با این سؤال آغاز می‌شود که ویژگی‌های یک فرمانده نظامی بر اساس نهج البلاغه چیست؟ آیا رفتار فرماندهان واحد نظامی مورد بررسی با ویژگی‌های بیان‌شده توسط امام علی (ع) همخوانی دارد؟

مبانی نظری تحقیق

در لغت، فرمانده یعنی کسی که بر تعدادی نظامی، رهبری می‌کند (حمید، ۱۳۷۹، ص ۵۲۶). فرماندهی منصبی است که ماهیت شغلی آن قوی‌تر و گسترده‌تر از منصب یک مدیر است. فرمانده از آن نظر که مسئول افزایش توان رزمی کارکنان تحت امر خود است باید ناظر بر امور خانواده

کارکنان نیز باشد هم از نظر معیشت و هم از نظر سلامت خانواده، چراکه یک خانواده ضعیف و ناسالم، مرد خانواده، که در سازمان دارای نقش یک نظامی است را تضعیف کرده و از قدرت و توان رزمی او می‌کاهند. همچنین از این جهت که سازمان نظامی یک سازمان کامل است و مجموعه‌ای از قواعد و قوانین سخت و بوروکراتیک بر آن حاکم است، می‌طلبد که فرمانده نقشی سخت‌گیرانه را در اجرای قوانین و مقررات ایفا کند؛ و بنابراین مسئولیت او بسیار بیشتر از مسئولیت یک مدیر غیرنظامی است. کسی که تا این حد درگیر مسائل سازمانی و بیش از آن درگیر مسائل رفتاری است باید از آموزه‌های اخلاقی - رفتاری دینی آگاه باشد و با تمرین بسیار، این آموزه‌ها را در خود نهادینه سازد. در تبیین ویژگی‌های یک فرمانده، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌فرماید: «فرماندهی یک جوهری از رهبری در خودش باید داشته باشد و بدون طی آن فرمانده نیست، فرماندهی فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن؛ فرماندهی یک امر معنوی است؛ یک نوع رهبری است؛ یک نوع اداره همه‌جانبه است؛ یک چیزی متکی به ذهن؛ احساس، عمل، جسم و روح است» (رفیعی و نادری، ۱۳۹۰). به دلایلی که به آنها اشاره شد می‌توان فرماندهی را معادل با رهبری نامید؛ چراکه در اکثر متون علمی - نظامی، نقش یک فرمانده را برابر با نقش یک رهبر دانسته‌اند و از بکار بردن واژه مدیر اجتناب نموده‌اند. رهبری عبارت است از به کارگیری افراد برای انجام یک فعالیت، بدون اینکه آنان را مجبور به آن فعالیت کنند (پوپر، ۱۹۹۶). رهبری، سلسله‌مراتب و جهت‌گیری بالا به پایین و بر مبنای قدرت سیمت و اختیار نیست. رهبری یعنی واداشتن افراد به کار با یکدیگر تا توسط آنها کارهایی انجام شود که در غیر این صورت انجام نمی‌شد؛ یا جلوگیری از اتفاق چیزهایی که به صورت عادی اتفاق می‌افتاد (تیلور و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۱). به زعم گراوز و لاروکا^۱ (۲۰۱۱) رهبری تحول‌گرا دارای کاستی‌هایی می‌باشد؛ به‌عنوان مثال، این نوع رهبران الزاماً به صورت اخلاقی رفتار نمی‌کنند و یا توجهی به ارزش‌های معنوی ندارند. کریگر و سنج^۲ (۲۰۰۵) بر این اعتقادند که برای رهبری باید یک الگو مبتنی بر سیرت برآمده از قرآن و حدیث ارائه شود.

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

1. Groves & LaRocca
2. Kriger & Seng

پویا و غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو می‌شوند. نتیجه رهبری در این موقعیت‌ها ممکن است آسیب‌های شدید فیزیکی یا روانی اعضای واحد نظامی باشد (رامسون و ماتکین، ۲۰۱۴). لازمه رهبری اشتراکی، کم‌بودن فاصله قدرت کارکنان تیم با یکدیگر و رفیق بودن آنها است. پوپر^۱ (۱۹۹۶) بر اساس این عقیده است که یک سازمان نظامی به رهبری نیاز دارد که بر مبنای احساسات عمل کند. بیکان (۲۰۱۲) بر این باور است که وقتی قرآن کریم، پیامبر اسلام (ص) 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 ۵۳، ص ۵۷۵). دوبرین^۲ (۲۰۱۲) بر این ادعا است که در خلال دهه‌های گذشته، رویکردهای متفاوتی برای ارتقاء اثربخشی رهبری پیشنهاد شده است؛ اما به‌زعم بیکان^۳ (۲۰۱۲) هر کدام از این رویکردها، انحرافات اخلاقی مربوط به خود را دارا هستند. مینتزبرگ^۴ (۲۰۰۴) استدلال می‌کند که خصوصیات اخلاقی شخصیت (سیرت نیکو)، یک الزام اساسی برای اثربخش بودن رهبری است. استاندارد و شاخص سیرت نیکو برای یک مسلمان، از قرآن کریم قابل استخراج است. خداوند متعال در سوره مبارکه قلم، آیه ۴ خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «تو ای پیامبر دارای اخلاق بزرگی هستی^۵. پیامبر در مکان غدیر خم، دست امام علی (ع) را بالا می‌برد و به حجاج می‌گوید: «آیا از شما به خودتان، اولی‌تر نیستم. حجاج می‌گویند به خدا همین‌طور است. سپس پیامبر می‌فرماید: هر کس من مولای او هستم پس این علی (ع) مولای او است» (الخورزمی، ۱۳۶۹، ص ۷). پس خُلق عظیم پیامبر در امام علی (ع) نیز متجلی است. بنابراین می‌توان سیرت نیکو را از سخنان امام علی (ع) نیز استخراج نمود. امام علی (ع) در بیان سیمای یک فرمانده نظامی، به مالک اشتر می‌فرماید: «برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر (ص) بیشتر، دامن او پاک‌تر و شکیبایی او برتر باشد. از کسانی باشد که دیر به خشم آید و

1. Popper
2. Dubrin
3. Beekun
4. Mintzberg

۵. وَ إِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

عذرپذیرتر باشد، بر ناتوان رحمت آورد و با قدرتمندان باقدرت برخورد کند، درشتی، او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی، او را از حرکت باز ندارد» (دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۷۵). امام علی (ع) جایگاه رهبر و فرمانده در یک یگان نظامی را به ریسمانی محکم تشبیه می کند که مهره ها را متحد ساخته، به هم پیوند می دهد (همان، خطبه ۱۴۶، ص ۲۶۹). همچنین به مالک اشتر می نویسد: «برگزیده ترین فرماندهان سپاه تو کسی باشد که از همه بیشتر به سربازان کمک رساند و از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد، به اندازهای که خانواده هایشان در پشت جبهه و خودشان در آسایش کامل باشند تا سربازان اسلام در نبرد با دشمن، تنها به یک چیز بیندیشند» (همان، نامه ۵۳، ص ۵۷۵). امام علی (ع) وقتی خبر شهادت مالک اشتر را شنید، فرمود: «مالک! چه مالکی؟ به خدا اگر کوه بود، کوهی که در سرفرازی یگانه بود و اگر سنگ بود، سنگی سخت و محکم بود که هیچ رونده ای به اوج قله او نمی رسید و هیچ پرنده ای بر فراز آن پرواز نمی کرد» (همان، حکمت ۴۴۳، ص ۷۳۵). با توجه به ویژگی های مالک اشتر است که فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در مراسم مشترک تحلیف دانشجویان دانشگاه های افسری ارتش در دانشگاه امام علی (ع) الگوی فرماندهان سپاه اسلام را مالک اشتر معرفی می کنند و می فرمایند: «الگوی ما مالک اشتر است؛ برترین سردار بلند پایه جنگ های پرماجرایی امیر المؤمنین (ع)؛ شجاع ترین مرد عرب...» (خودسیانی و همکاران، ۱۳۹۱). بنا به استدلال فوق، رفتار یک فرمانده نظامی باید مطابق با دستورالعمل های بیان شده در متون دینی و علی الخصوص کتاب جامع نهج البلاغه باشد.

خصوصیات فرماندهی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) عبارت اند از: ایمان، مسئولیت پذیری، دلسوزی، پشتکار، خستگی ناپذیری، اطلاع از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت (رفیعی و نادری، ۱۳۹۰).

ویژگی ها و سیمای یک فرمانده نظامی که از نهج البلاغه برمی آید در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: ویژگی های فرمانده نظامی از نظر امام علی (ع)

منبع: نهج البلاغه	ویژگی ها
نامه ۳۴	۱- سخت گیری بر بدکاران (در جنگ)
نامه ۵۰	۲- صادق بودن با زیردست و افشاگری به جز اسرار جنگی ۳- مشورت با زیردست ۴- ایفای حق زیردست

۵- برخورد عادلانه و مساوی با زیردست ۶- تکبر نکردن به هنگام برتری ۷- عدم رعایت فاصله قدرت	
۸- دیر به خشم آمدن ۹- عذر پذیر بودن ۱۰- رحمت آوردن بر ناتوان ۱۱- برخورد قدرتمندانه با قدرتمندان ۱۲- تجاوز نکردن به حقوق زیردستان ۱۳- نیکی کردن به زیردست ۱۴- رسیدگی به امور زیردستان ۱۵- ستایش کردن زیردست خوب ۱۶- برشمردن کارهای خوب زیردست	نامه ۵۳
۱۷- ترس از خدا ۱۸- خیرخواهی برای خدا و پیامبر و امام ۱۹- پاک دامن بودن ۲۰- عدم تبعیت از هوای نفس	نامه ۵۶ و نامه ۵۳
۲۱- ثابت قدم و استوار بودن ۲۲- سست نبودن و اهمال نکردن ۲۳- شکبیا بودن	خطبه ۱۱ و نامه ۵۳
۲۴- ترسیدن از دشمن	خطبه ۳۳
۲۵- دوستدار ستایش نبودن	خطبه ۲۱۶
۲۶- آموزش زیردستان با عمل خود ۲۷- بازگرداندن احکام نظامیان و امور شبهه ناک به قرآن و پیامبر و امامان (عمل به قرآن و سنت)	حکمت ۷۳ و نامه ۵۳

چنان که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است، صفات اخلاقی که امام علی (ع) در نهج البلاغه می فرماید گسترده تر و غنی تر و با مفهوم تر از صفاتی است که سایر محققان برای

رهبران بیان کرده‌اند. اینجا است که مسلمانان باید افتخار کنند که علم پس از کوشش بسیار به چیزی می‌رسد که امام علی (ع) قبلاً در کتاب غنی خود فرموده است.

پیشینه پژوهش

چندین مطالعه درخصوص استخراج مؤلفه‌های فرماندهی از متن نهج‌البلاغه انجام شده که به برخی از آنها در زیر اشاره می‌شود.

خان احمدی و مدنی (۱۳۹۲) با بررسی نهج‌البلاغه، منشور فرماندهی کارآمد را در ناجا ارائه دادند و با مطالعات اکتشافی و بهره‌گیری از نظر خبرگان، اصول دوازده‌گانه‌ی برای این منشور تدوین نمودند.

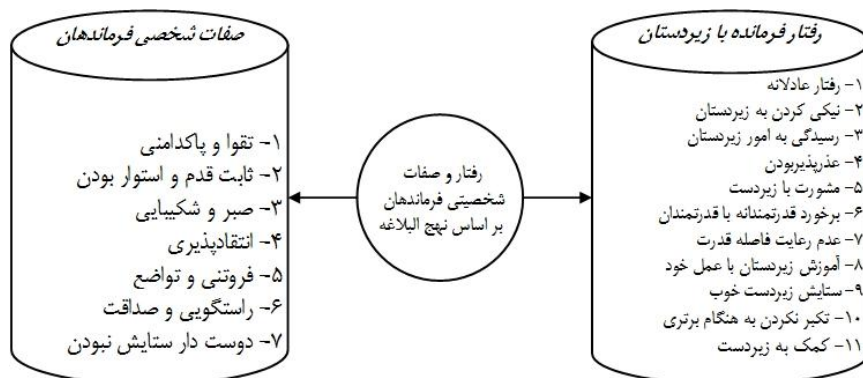
احمدی کاشانی (۱۳۹۱) با مروری بر نهج‌البلاغه، مباحثی که در مورد اخلاق فرماندهی و رفتار با فرودستان است را مورد بررسی قرار داده و ده عنوان را در مقاله خود آورده است که عبارت‌است از: عدالت و حق‌محوری، منافات‌نداشتن رفتار اطلاعاتی با رفتار دوستانه و صادقانه، وفای به عهد، رازداری یا افشاگری، برتری حق خویشاوندی یا حق سازمان، حرمت فرماندهی یا جسارت حق‌گویی فرودستان، ارزش‌های گزینش، نظارت و رسیدگی، تنبیه و تشویق و ارزش یا ضد ارزش بودن حضور فرماندهی در معرکه‌ها.

سیف و همکاران (۱۳۹۳) با استفاده از نظریه‌پردازی داده بنیاد، با استخراج ۱۰۴۶ مضمون از نهج‌البلاغه، اصول حاکم بر سبک رهبری امام علی (ع) را تبیین نموده و به این نتیجه رسیدند که سبک مطلوب از دید امام علی (ع) سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف محور است. فقهی‌زاده و لژگی (۱۳۹۳) با بررسی مؤلفه‌های بینشی و روشی مدیریت نظامی در نهج‌البلاغه به روش تحلیل محتوای کیفی، فراوانی هر مؤلفه را تعیین نمودند که مؤلفه امر به معروف و نهی از منکر، بیشترین فراوانی، مؤلفه آینده‌نگری در جهت ساخت آینده بهینه در مرتبه دوم و مؤلفه مشورت و رایزنی با اهل خبره در مرتبه سوم فراوانی قرار گرفت.

عبدی (۱۳۹۰) با بررسی کارنامه نظامی حضرت علی (ع) گوشه‌ای از اندیشه‌های فرماندهی، مدیریت و رهبری نظامی آن حضرت را بیان نموده است.

خنیفر (۱۳۸۴) با استفاده از الگو سه‌شاخگی، یک الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (علیه السلام) برای به کارگیری در نظام مدیریت کشور ارائه دادند.

بر مبنای صفات بیان شده برای فرمانده نظامی که از نهج البلاغه استخراج گردید، الگوی مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

سؤال‌های تحقیق

- ۱- رفتار و صفات شخصیتی یک فرمانده از دیدگاه نهج البلاغه چیست؟
- ۲- آیا رفتار و صفات رفتاری فرماندهان یگان نظامی مورد بررسی، با صفات رفتاری که در نهج البلاغه آمده، همخوانی دارد؟

فرضیات تحقیق

- ۱- رفتار فرماندهان یگان نظامی مورد بررسی با زیردستان، با بیانات امام علی (ع) همخوانی دارد.
- ۲- صفات شخصیتی فرماندهان یگان نظامی مورد بررسی، با بیانات امام علی (ع) همخوانی دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر روش توصیفی-پیمایشی و هدف آن کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان یکی از یگان‌های نیروی زمینی ارتش است که به دلایل امنیتی از ذکر تعداد جامعه آماری خودداری شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۰۷ نفر محاسبه شد

و نمونه‌گیری به شکل طبقه‌ای تصادفی در ۳ طبقه افسران، درجه‌داران و کارمندان انجام گرفت. توزیع نمونه آماری پژوهش در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: توزیع نمونه آماری پژوهش

طبقات جامعه آماری	حجم نمونه (نفر)
افسران	۱/۳
درجه‌داران	۶۷
کارمندان	۳۷
جمع	۲/۷

در این پژوهش با بررسی نهج‌البلاغه، ویژگی‌هایی که امام علی (ع) برای یک رهبر و فرمانده نظامی فرموده‌اند را استخراج کرده و آن ویژگی‌ها را به‌عنوان یک پرسش‌نامه، جهت سنجش میزان همخوانی رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان با بیانات امام علی (ع)، در اختیار کارکنان زیردست آنها قرار دهد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه ۱۸ سؤالی محقق ساخته بود. روایی پرسش‌نامه به دو روش محتوایی و روایی سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Amos 22 مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به اینکه ضریب معناداری آزمون بارتلت^۱، برابر با میزان صفر (کوچک‌تر از ۰/۰۵) بود داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب تشخیص داده شد. نتایج جدول ۳ و ۴ مربوط به تحلیل سازه متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد با توجه به اینکه سطح معناداری در رابطه با تمام سؤالات پرسش‌نامه کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره t بیشتر از ۱/۹۶ است بنابراین بارهای عاملی^۲ به‌دست آمده در رابطه با تمام سؤالات پرسش‌نامه معنادار بوده و همبستگی هر یک از سؤالات با متغیر پنهان پژوهش تأیید می‌گردد. پایایی پرسش‌نامه نیز به روش آلفای کرونباخ تعیین که میزان آن ۰/۹۲۶ به‌دست آمد که بیانگر پایایی بالای پرسش‌نامه است.

1. Bartlet
2. factor loading

جدول ۳: ضرایب و سطح معناداری متغیرهای رفتار فرمانده با زیردستان

رابطه سؤالات پژوهش با متغیر پنهان	خطای استاندارد	عدد معناداری	سطح معناداری	ضریب استاندارد
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- رفتار عادلانه	۰/۱۰۴	۸/۵۷۰	***	۰/۶۶۵
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- نیکی کردن به زیردستان	۰/۰۸۵	۹/۸۹۶	***	۰/۷۸۶
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- رسیدگی به امور زیردستان	۰/۰۹۷	۸/۹۷۲	***	۰/۷۰۱
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- عذرپذیر بودن	۰/۰۹۱	۷/۴۱۵	***	۰/۵۶۶
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- مشورت با زیردست	۰/۰۹۷	۷/۶۲۰	***	۰/۵۸۳
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- برخورد قدرتمندانه با قدرتمندان	۰/۱۰۴	۵/۴۷۹	***	۰/۴۰۹
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- عدم رعایت فاصله قدرت	۰/۱۰۳	۹/۴۹۲	***	۰/۶۶۲
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- آموزش زیردستان با عمل خود	۰/۱۰۲	۸/۰۰۰	***	۰/۶۱۶
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- ستایش زیردست خوب	۰/۰۹۹	۸/۲۵۳	***	۰/۶۳۸
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- تکبر نکردن به هنگام برتری	۰/۱۱۲	۹/۲۲۱	***	۰/۷۲۴
رفتار فرماندهان بر اساس نهج البلاغه <--- کمک به زیردست	۰/۱۰۰	۹/۲۰۴	***	۰/۷۲۲

*** نشان دهنده عدد ۰/۰۰۰ است که کمتر از ۰/۰۵ بوده و بیانگر این است که تمام بارهای عاملی در سطح ۰/۰۰۱

معنادار هستند.

جدول ۴: ضرایب و سطح معناداری متغیرهای صفات شخصی فرماندهان

ضریب استاندارد	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	رابطه سؤالات پژوهش با متغیر پنهان
۰/۶۳۸	***	۸/۲۶۲	۰/۰۸۲	تقوا و پاکدامنی <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه
۰/۷۰۳	***	۸/۹۹۲	۰/۰۹۸	ثابت قدم و استوار بودن <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه
۰/۶۹۷	***	۸/۹۳۲	۰/۱۰۵	صبر و شکیبایی <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه
۰/۷۸۳	***	۹/۸۶۶	۰/۱۰۸	انتقاد پذیری <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه
۰/۵۹۴	***	۷/۷۴۳	۰/۱۰۲	فروتنی و تواضع <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه
۰/۶۷۹	***	۸/۷۲۸	۰/۱۰۶	راست گویی و صداقت <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه
۰/۴۴۰	***	۵/۸۶۷	۰/۱۰۲	دوستدار ستایش نبودن <--- صفات شخصی فرماندهان بر اساس نهج البلاغه

*** نشان دهنده عدد ۰/۰۰۰ است که کمتر از ۰/۰۵ بوده و بیانگر این است که تمام بارهای عاملی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار هستند.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های جمعیت‌شناختی

از بین پاسخ دهندگان، ۹۱ نفر (۴۵٪) دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۹ نفر (۱۴/۴٪) دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۷۳ نفر (۳۶/۱٪) دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۸ نفر (۴٪) دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۱ نفر (۰/۵٪) دارای مدرک تحصیلی دکترا هستند. از نظر سنی، بیشترین گروه سنی مربوط به گروه سنی ۲۸-۳۴ سال (۵۴/۳٪) است. ۹۹ نفر (۴۹٪) افسر، ۶۲ نفر (۳۰/۷٪) درجه‌دار و ۴۱ نفر (۲۰/۳٪) کارمند بوده‌اند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده گردید. با توجه به اینکه پرسش‌نامه پژوهش دارای طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت بود، میانگین متغیرها برابر با ۳ انتخاب گردید. در جدول شماره ۵، شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون t تک‌نمونه‌های گویه‌های مربوط به رفتار فرمانده با زیردستان آورده شده است.

جدول ۵: بررسی میزان تفاوت میانگین‌های رفتار فرمانده با زیردستان (Test value= 3)

متغیر	میانگین	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪		نتیجه
			حد پایین	حد بالا	
رعایت عدالت	۲/۷۲۲	۰/۰۰۱	-۰/۴۳۹	-۰/۱۱۴	رعایت عدالت، کمتر از حد متوسط است.
نیکوکاری به زیردست	۳/۵۳۴	***	۰/۴۰۵	۰/۶۶۳	میزان نیکوکاری به زیردست، بالاتر از حد متوسط است.
رسیدگی به امور زیردستان	۳/۱۵۳	۰/۰۳۵	۰/۰۰۳	۰/۳۰۳	رسیدگی به امور زیردستان در مشکلات شخصی، بالاتر از حد متوسط است.
عذر پذیر بودن	۳/۵۴۹	***	۰/۴۰۵	۰/۶۹۳	پذیرش معذرت‌خواهی زیردست، بالاتر از حد متوسط است.

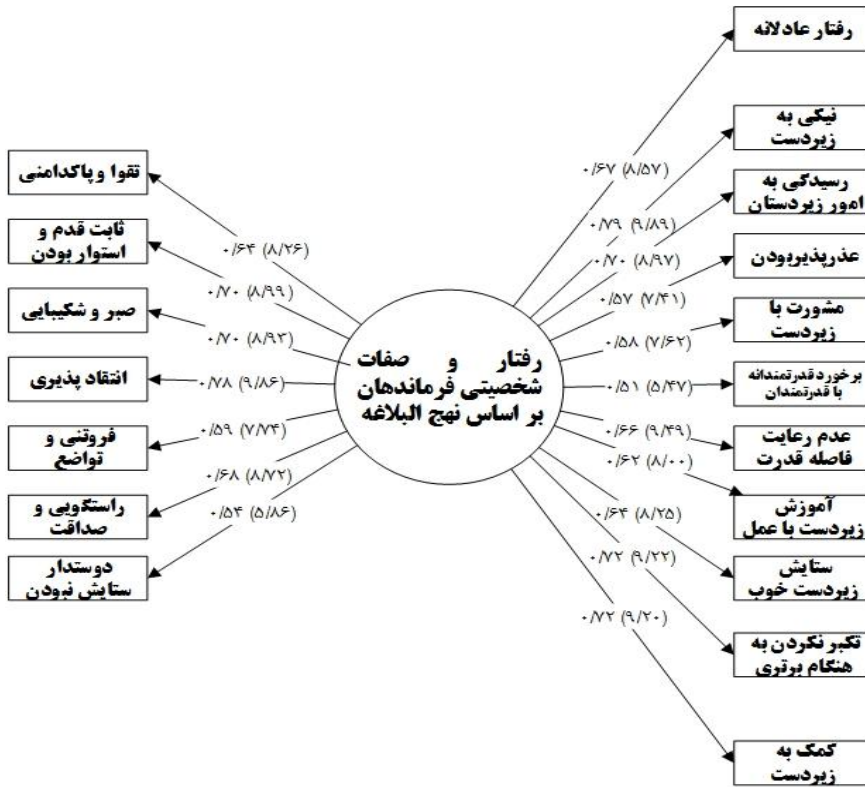
میزان مشورت، کمتر از حد متوسط است.	-۰/۱۷۸	-۰/۴۸۵	***	۲/۶۶۸	مشورت و عدم خود-رأیی
برخورد قدرتمندانه با قدرتمندان کمتر از حد متوسط است.	-۰/۰۱۹	-۰/۳۵۶	۰/۰۲۹	۲/۸۱۱	برخورد قدرتمندانه با قدرتمندان (افراد قلدر)
عدم رعایت فاصله قدرت، در حد متوسط است.	۰/۲۲۷	-۰/۱۳۸	۰/۰۳۲	۳/۰۴۴	عدم رعایت فاصله قدرت
آموزش زیردستان با عمل، در حد متوسط است.	۰/۱۲۰	-۰/۱۹۹	۰/۰۲۶	۲/۹۶۰	آموزش زیردستان با عمل
قدردانی از کار خوب زیردستان، بالاتر از حد متوسط است.	۰/۷۱۴	۰/۴۰۴	***	۳/۵۵۹	ستایش زیردست خوب
تکبر نکردن به هنگام برتری، در حد متوسط است.	۰/۱۰۸	-۰/۲۳۷	۰/۰۳۴	۲/۹۳۵	تکبر نکردن به هنگام برتری
کمک به زیردست، بالاتر از حد متوسط است.	۰/۶۰۵	۰/۲۹۵	***	۳/۴۵۰	کمک به زیردست

در جدول ۶ نیز، شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون t تک نمونه‌های گویه‌های مربوط به صفات شخصی فرماندهان آورده شده است.

جدول ۶: بررسی میزان تفاوت میانگین‌های صفات شخصی فرماندهان (Test value= 3)

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪		سطح معناداری	میانگین	متغیر
	حد بالا	حد پایین			
میزان رعایت مسائل مذهبی، بالاتر از حد متوسط است.	۰/۹۲۰	۰/۶۶۴	***	۳/۷۹۲	تقوا و پاک‌دامنی
ثابت‌قدم و استوار بودن بالاتر از حد متوسط است.	۰/۷۴۱	۰/۴۳۶	***	۳/۵۸۹	ثابت‌قدم و استوار بودن
میزان صبر و شکیبایی، بالاتر از حد متوسط است.	۰/۴۲۵	۰/۰۹۸	۰/۰۰۲	۳/۲۶۲	صبر و شکیبایی
میزان انتقادپذیری، در حد متوسط است.	۰/۰۰۱	-۰/۳۲۸	۰/۰۳۲	۲/۸۳۶	انتقادپذیری
میزان فروتنی و تواضع، پایین‌تر از حد متوسط است.	۰/۳۶۹	۰/۰۴۶	۰/۰۱۲	۳/۲۰۷	غرور و خودخواهی
میزان راست‌گویی و صداقت، بالاتر از حد متوسط است.	۰/۴۹۷	۰/۱۶۶	***	۳/۳۳۱	راست‌گویی و صداقت
دوستدار ستایش نبودن، کمتر از حد متوسط است.	-۰/۱۵۶	-۰/۴۸۷	***	۲/۶۷۸	دوستدار ستایش نبودن

الگوی مفهومی آزمون‌شده در شکل شماره ۲ ارائه شده است. همان‌گونه از شکل مشخص است تمامی ضرایب مسیر سؤال‌های پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ و مقادیر t بیشتر از ۳/۲۹ هستند که نشان‌دهنده این است که همه بارهای عاملی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار هستند.



(اعداد داخل پرانتز، t-value است).

شکل ۲: ضرایب مسیر و مقدار t متغیرهای پژوهش

پس از حصول اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آزمون در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷: بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪		سطح معناداری	میانگین	متغیر
	حد بالا	حد پایین			
تأیید	۰/۲۳۳	۰/۰۱۹	۰/۰۲۱	۳/۱۲۶	فرضیه اول
تأیید	۰/۳۵۴	۰/۱۳۰	***	۳/۲۴۲	فرضیه دوم

نتایج فرضیه‌های تحقیق در جدول ۷ نشان می‌دهد که علی‌رغم پایین بودن میزان برخی از متغیرهای پژوهش، فرضیه‌های این پژوهش تأیید می‌شوند یعنی رفتار فرماندهان یگان نظامی مورد بررسی با زیردستان و همچنین صفات شخصیتی آنها با بیانات امام علی (علیه السلام) همخوانی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

رعایت عدالت توسط فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. در زمینه رفتار عادلانه رهبر، امام علی (ع) در خطبه ۱۶۴، صفحه ۳۱۱ نهج البلاغه می‌فرماید: «برترین بندگان خدا در پیشگاه او رهبر عادل است که خود هدایت‌شده و دیگران را هدایت می‌کند و بدترین مردم نزد خدا، رهبر ستمگری است که خود گمراه و مایه گمراهی دیگران است». وقتی کارکنان در سازمان، بی‌عدالتی مشاهده کنند ناامیدی، تنفر، کم شدن خودکارآمدی را تجربه می‌کنند؛ اما نشانه‌هایی از تنش روان‌شناختی نیز در ارزیابی‌های کلی آنها از سازمان در بیانات آنها اظهار می‌شود (تپر، ۲۰۰۱). وجود یک سلسله مراتب اختیار سخت و انعطاف‌ناپذیر خطر جاه‌طلب شدن افراد را به دنبال دارد و در نتیجه منجر به کاهش ادراک عدالت تعاملی^۱ کارکنان می‌شود (شمینک و همکاران، ۲۰۰۰).

نیکوکاری به زیردست از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) در خصوص اخلاق رهبری و روش برخورد با مردم به مالک اشتر می‌فرماید: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش» (دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۶۷). فرای^۲ (۲۰۰۳) بر این عقیده است که با توجه به ادبیات نظری موجود در زمینه رهبری، این نتیجه به دست می‌آید که معنویت رهبری وابسته به یک عشق نوع‌دوستانه است.

کمک به زیردست و رسیدگی به امور زیردستان در مشکلات شخصی از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) در زمینه کمک به عموم مردم می‌فرماید: «از کفاره گناهان بزرگ، به فریاد مردم رسیدن و آرام کردن مصیبت‌دیدگان است» (دشتی، حکمت ۲۴، ص ۶۲۹). همچنین در مورد امورات مربوط به نظامیان به مالک اشتر می‌فرماید: «در کارهای آنان به گونه‌ای بیندیش که پدری مهربان درباره فرزندش می‌اندیشد» (همان، نامه ۵۳، ص ۵۷۵).

1. interactional justice
2. Fry

عذر پذیر بودن از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) در خصوص اخلاق رهبری به مالک اشتر می‌فرماید: «اگر گناهی از مردم سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان‌گیر، آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان‌گیرد» (دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۶۷).

مشورت با زیردست از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. در خصوص مشورت و پرهیز از خودرأیی، امام علی (ع) می‌فرماید: «هر کس خودرأی شد به هلاکت رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد در عقل‌های آنان شریک شد» (دشتی، حکمت ۱۶۱، ص ۶۶۵). کهن و همکاران (۱۳۹۳) بر این عقیده‌اند که در یک واحد نظامی ارتش، در تصمیم‌گیری‌ها به‌ندرت از دیدگاه‌ها و نظرات زیردستان استفاده می‌شود و بالادستان به‌ندرت صحبت‌های مخالف با افکار خود را می‌پذیرند.

برخورد قدرتمندانه با قدرتمندان و نرمی با دیگران، از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. امام علی (علیه السلام) در خصوص رابطه قدرت و زورگویی می‌فرماید: «هر کس قدرت به‌دست آورد زورگویی دارد» (دشتی، حکمت ۱۶۰، ص ۶۶۵). محققان هر دو متغیر فرد و محیط کار را از عوامل ایجادکننده قلدری در محیط کار به‌حساب می‌آورند. افرادی که دارای کانون کنترل درونی قوی‌تری هستند، احتمالاً کمتر قربانی قلدری در محیط کار می‌شوند. یافته‌های مطالعات برکوویتز^۱ (۱۹۸۹) و فاکس و اسپکتور^۲ (۱۹۹۹) نشان‌دهنده این است که یک محیط کاری استرس‌زا، ممکن است منجر به رفتار تهاجمی در افراد شود و بدین صورت، مرتکبان رفتار تهاجمی را تشویق می‌کند که در رفتارهای قلدرمآبانه درگیر شوند (کارشی و همکاران، ۲۰۱۴).

رعایت فاصله قدرت اندک از جانب فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار است. شواهد تجربی به‌شدت بر این مورد تأکید دارند که وقتی فاصله قدرت بین بالادست و زیردست زیاد است، روابط رفتاری-نگرشی کارکنان تضعیف می‌شود (دانیلز و گریگوراس، ۲۰۱۴).

آموزش زیردستان با عمل، از وضعیت مناسبی برخوردار است. در مورد آموزش زیردستان با عمل و نه صرفاً با حرف‌زدن، تأکید دین بر آن است که افراد علم خودشان را با عمل به آن به مردم دیگر بیاموزند، چنانکه امام علی (ع) می‌فرماید: «بی‌ارزش‌ترین دانش، دانشی است که بر سر زبان است و برترین علم، علمی است که در اعضا و جوارح آشکار است» (دشتی، حکمت ۹۲، ص

1. Berkowitz

2. Fox & Spector

۶۴۳). اگر کارکنان ببینند که مدیرشان به آنچه می‌گوید عمل نمی‌کند و از آنها انتظار عمل به حرف‌هایش را دارد به او به چشم انسان بی‌ارزش و خودپسند نگاه می‌کنند.

قدردانی از کار خوب زیردستان از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) در خصوص قدردانی از نظامیان می‌فرماید: «... همواره از سپاهیان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را برمی‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد» (دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۷۵).

تقوا و پاک‌دامنی فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) پس از سفارش مردم به تقوا در خطبه ۱۹۸ می‌فرماید: «پس اطاعت خدا را پوشش جان، نه پوشش ظاهری، قرار دهید و با جان، نه با تن فرمان‌بردار باشید تا با اعضا و جوارح بدنتان درهم آمیزد و آن را بر همه امورتان حاکم گردانید» (دشتی، خطبه ۱۹۸، ص ۴۱۵). امام علی (ع) در این گفته اشاره به سیرت نیکو دارند. سیرت، تیرک اصلی خیمه رهبری است (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).

سخت‌کوشی و پشتکار فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار است. یک عامل کلیدی ممیز در سخت‌کوشی، این است که کارکنان سخت‌کوش بی‌میل، توسط کاربرانگیخته نمی‌شوند (یک نیروی داخلی) و احساس آنها این است که برای سخت‌کار کردن، توسط سازمان تحت فشار قرار گرفته‌اند (یک نیروی بیرونی) (داگلاس و موریس، ۲۰۰۶). از نظر امام علی (ع) مهربان بودن نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به سمت فرمانده می‌کشاند (دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۷۵). ایشان، کارآیی نظامیان در میدان نبرد را در رسیدگی فرمانده به وضعیت زندگی آنها و دادن امکانات مالی به آنها می‌داند (همان، نامه ۵۳، ص ۵۷۵).

صبر و شکیبایی فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) در رابطه صبر و پیروزی می‌فرماید: «انسان شکیبا پیروزی را از دست نمی‌دهد، هرچند زمان آن طولانی شود» (دشتی، حکمت ۱۵۳، ص ۶۶۵).

انتقادپذیری فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار است. در زمینه انتقادپذیری، خداوند متعال در سوره مبارکه زمر، آیه‌های ۱۷ و ۱۸ می‌فرماید: «پس بشارت‌ده به آن بندگان من که به سخن گوش فرا می‌دهند و بهترین آن را پیروی می‌کنند اینانند که خدا ایشان راه نموده و اینانند

همان خردمندان^۱. همچنین امام علی (ع) می‌فرماید: «... و نصیحت آن کس را که خیرخواه شماسست گوش کنید و به جان و دل بپذیرید» (دشتی، خطبه ۱۲۱، ص ۲۳۳).

فروتنی و تواضع فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. در مورد غرور و خودخواهی، امام علی (ع) می‌فرماید: «خداوند هر خودپسندی را بی‌ارزش می‌کند. بی‌ارزش شدن همانا جای نگرفتن در دل زیردستان و از روی میل فرمان‌نبردن از مافوق به علت بی‌ارزش دانستن اوست. تنها زمانی که در جایگاه پُست و مقام است به خاطر ترس، فرمان می‌برند و پس از برکنار شدن، او را کوچک و خوار می‌پندارند» (دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۶۹). همچنین در خطبه ۱۹۲ صفحه ۳۸۵ می‌فرماید: «تاج تواضع و فروتنی را بر سر نهید و تکبر و خودپسندی را زیر پا بگذارید و حلقه‌های زنجیر خودبزرگی بینی را از گردن باز کنید و تواضع و فروتنی را سنگر میان خود و شیطان و لشکریانش قرار دهید. و شما همانند قایل نباشید که بر برادرش تکبر کرد، خدا او را برتری نداد.»

صداقت و راست‌گویی فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار است. امام علی (ع) در برتری راست‌گویی می‌فرماید: «راست‌گو در راه نجات و بزرگواری است، اما دروغ‌گو بر لب پرتگاه هلاکت و خواری است» (دشتی، خطبه ۸۶، ص ۱۴۵).

دوستدار ستایش نبودن فرماندهان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. در مورد دوستدار ستایش بودن، امام علی (ع) می‌فرماید: «ستایش بی‌اندازه خودپسندی می‌آورد و انسان را به سرکشی و امی‌دارد» (همان، نامه ۵۳، ص ۵۷۱). همچنین در حکمت ۴۶۲ صفحه ۷۳۹ نهج البلاغه می‌فرماید: «چه بسا کسانی که با ستایش دیگران فریب خوردند». مطالعات نشان می‌دهد که اغلب از افراد تمایل دارند عبارات تشویق‌کننده و تأیید‌آمیز بشنوند؛ حتی هنگامی که صلاحیت آن را ندارند (باکس، ۲۰۰۷، ص ۲). امام علی (ع) ستایش بیش از آنچه سزاوار است را معادل چاپلوسی دانسته و می‌فرماید: «ستودن، بیش از آنچه سزاوار است نوعی چاپلوسی و کمتر از آن درماندگی و حسادت است» (دشتی، حکمت ۳۴۷، ص ۷۱۱).

پیشنهاد‌های کاربردی

به‌منظور نزدیک شدن رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان نظامی به آنچه مد نظر امام علی (علیه السلام) است، می‌توان پیشنهاد‌های کاربردی زیر را ارائه نمود:

۱. قَبَسْرُ عِبَادِ الدِّينِ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمُ أَتْلُوا الْأَلْبَابِ

- فرماندهان نظامی برای افزایش ادراک عدالت کارکنان، باید از راهبرد کاهش فاصله قدرت استفاده کنند. آنها ابزار تهییج، تشویق و تنبیه عادلانه در اختیار دارند و دیگر نیازی به بالاتر نشان دادن خودشان در مقابل زیردستان نیست.

- فرماندهان به گونه‌ای رفتار نمایند که نوع دوستی و علاقه آنها به زیردستان اثبات گردد. به عنوان مثال، زدن دست به پشت شانه یک زیردست، حس نوع دوستی خوبی در او برمی‌انگیزد.

- فرماندهان باید محیطی ایجاد کنند که کارکنان احساس کنند صدای آنها شنیده می‌شود و ایجاد این محیط نیز، تعهد مدیر عالی سازمان را می‌طلبد؛ بدین صورت که با کم شدن فاصله قدرت، زیردست به خود اجازه می‌دهد نظرش را در رابطه با مسائل بیان کند.

- فرماندهان برای کاهش قلدری در محیط کار، باید استرس مربوط به کارها را کاهش دهند و از کارهایی که دارای فشار زمانی هستند تا حد امکان پرهیز نمایند، همچنین به علت اینکه ارتش یک سازمان سلسله مراتبی است باید در ترفیع و اعطای سمت فرماندهی بسیار دقت نمایند و ویژگی‌های رفتاری گذشته فرد متقاضی را در نظر بگیرند.

- فرماندهان در مجامع عمومی، مانند صبحگاه‌ها و جلسات، کارهای خوب زیردستان را برای سایرین برشمرده و از آنان تقدیر به عمل آورند تا حس مشارکت در کارهای خوب در همگان شکل بگیرد.

- فرماندهان باید تلاش کنند که کارکنان با نیروی درونی (انگیزه درونی) به کار کردن اقدام کنند. به همین علت باید منابع انگیزش درونی، طی دوره‌های کوتاه آموزش رفتار سازمانی به فرماندهان آموزش داده شود.

- فرماندهان رده بالای ارتش، انتقادپذیری را در دستور کار خود قرار دهند و در صورت به حق بودن انتقاد، سریعاً معایب مشاهده شده را برطرف نمایند تا در تمام رده‌های فرماندهی، حس انتقادپذیری تقویت شود.

- یکی از اقدامات مفید در پرورش فرماندهان فروتن، آموزش اصول اخلاقی دینی در مراکز آموزشی و پس از آن نیز ارزیابی فرماندهان بر اساس رعایت فروتنی و عدم تکبر با زیردست است.

—فرماندهان باید به اطرافیان خود توجه داشته باشند و افراد متملق را از خود دور کنند. به این منظور، توصیه می‌شود فرهنگ حق‌گویی در سازمان ترویج یابد تا کارکنان متملق به حاشیه رانده شوند؛ همچنین به کارکنان مخالف اجازه ابراز نظر داده شود تا مدیر یا فرمانده از حقیقت موضوع آگاه گردد؛ همچنین حاکمیت ترس در سازمان از بین برود تا افراد، دچار تملق‌گویی نشوند.

—دوره‌های کوتاه‌مدت و جذاب رفتار سازمانی توسط اساتید دانشگاهی برای فرماندهان برگزار گردد تا ذهنیت فرماندهان تغییر یافته و رفتاری بهتر و شایسته‌تر با زیردستان داشته باشند.

منابع

- قرآن کریم

- احمدی کاشانی، ابوالفضل (۱۳۹۱). **بایسته‌های اخلاقی فرماندهان عالی‌رتبه نظامی با فرودستان در نهج البلاغه. معرفت اخلاقی**، سال سوم، شماره ۱۰، ۱۷۱-۱۴۳.
- الموفق بن احمد البکری المکی الحنفی الخوارزمی (۱۴۱۱ هجری قمری). **المناقب**. چاپ دوم، قم: مؤسسه النشر الاسلامی.
- چناری، مهین (۱۳۸۹). **فرونسیس و پژوهش در تعلیم و تربیت. اندیشه‌های نوین تربیتی**، دوره ششم، شماره ۱، ۳۰-۹.
- خان احمدی، اسماعیل؛ مدنی، سید مصطفی (۱۳۹۲). **مشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج البلاغه. مدیریت اسلامی**، سال بیستم و یکم، شماره ۲، ۲۵۳-۲۲۳.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۴). **ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (علیه السلام) با استفاده از الگو مفهومی سه‌شاخگی. فرهنگ مدیریت**، سال سوم، شماره ۸، ۱۴۶-۱۰۱.
- خودسیانی، مصطفی؛ مراد پیری، هادی؛ خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱). **بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی‌رتبه جنگ. سیاست دفاعی**، شماره ۸۱، ۱۰۸-۶۹.
- دشتی، محمد (۱۳۸۳). **نهج البلاغه**. چاپ ششم، تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی زهد.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**. تهران: سمت.
- رفیعی، حسن رضا و نادری، محمد (۱۳۹۰). **رفق و مدارای اسلامی و نقش آن در موفقیت مدیران سازمان‌ها و فرماندهان یگان‌های نظامی و انتظامی. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**، شماره ۲۰، ۴۰-۷.
- سلطان محمدی، ابوالفضل (۱۳۸۵). **جنگ و صلح در احادیث. علوم سیاسی**، سال نهم، شماره ۳۴، ۷۵-۱۱۰.
- سیف، بهمن؛ علی‌اکبری، حسن؛ محمدی، ابوالفضل و اسکندری، مجتبی (۱۳۹۳). **سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج البلاغه. مدیریت اسلامی**، سال بیست و دو، شماره ۱، ۴۰-۹.
- عبدی، فریدون (۱۳۹۰). **نگرشی بر اندیشه‌های فرماندهی، مدیریتی و رهبری نظامی حضرت علی (ع). النهج**، شماره ۳۱، ۱۵۲-۱۳۸.
- فقهی زاده، عبدالهادی و لژگی، علینقی (۱۳۹۳). **مؤلفه‌های پیشی و روشی مدیریت نظامی در نهج البلاغه. بصیرت و تربیت اسلامی**، سال یازدهم، شماره ۲۹، ۲۰-۱.

- کهن، نبی اله؛ نصر اصفهانی، علی و بهمنی، ابراهیم (۱۳۹۳). آسیب شناسی دیوان سالاری. **دوماهنامه اطلاعات راهبردی**، سال دوازدهم، شماره ۱۲۱، ۲۸-۹.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). چاپلوسی در سازمان. **مدیریت فرهنگ سازمانی**، سال هشتم، شماره ۲۲، ۱۱۴-۹۵.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). سنجش سیرت نیکوی مدیران. **چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۱، ۱۲۷-۱۱۵.
- هاشمی، حمید (۱۳۷۹). **فرهنگ فارسی حمید**. چاپ دوم، تهران: انتشارات فرهنگ و قلم.
- Beekun, R. I. (2012). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. **Journal of Management Development**, 31(10), 1003-1020.
- Boxx, R. (2007). **Avoiding the pitfalls of false flattery**. Retrieved from: www.zanati.co.za/newsletters.
- Buchko, A. A. & Weinzimmer, L. G. & Sergeyevev, A. V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers, **Journal of Business Research**, 43, 109-116.
- Daniels, M. A. & Greguras, G. J. (2014) . Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes, **Journal of Management**, 40(5) , 1202-1229.
- Douglas, E. J. & Morris, R. J. (2006) . Workaholic, or just hard worker? **Career Development International**, 11(5) , 394-417.
- Dubrin, A. (2012). **Leadership: Research Findings, Practice and Skills**, 7th ed. , Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, 14(5), 693-727.
- Groves, K. S. and LaRocca, M. S. (2011). Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: testing a values-centered model of transformational leadership, **Journal of Business Ethics**, 98, pp. 37-55.

- Kriger, M. and Seng, Y. (2005) . Leadership with inner meaning: a contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions, **The Leadership Quarterly**, 16(5) , 771-806.
- Mintzberg, H. (2004). **Managers, not MBA's**, Berett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Popper, M. (1996). Leadership in military combat units and business organizations: A comparative psychological analysis, **Journal of Managerial Psychology**, 11(1) , 15-23.
- Qureshi, M. I. & Rasli, A. M. & Zaman, Kh. (2014) . A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee Health, **Arab Economics and Business Journal** .9, 133-146.
- Ramthun, A & Matkin, G. S. (2014) . Leading Dangerously: A Case Study of Military Teams and Shared Leadership in Dangerous Environments, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 21(3) , 244-256.
- Schminke, M & Cropanzano, R & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 881-905.
- Taylor, R. L. & Rosenbach, W. E. & Rosenbach, E. B. (2009) . **Military Leadership**, Westview Press, United States of America, Philadelphia, PA.
- Tepper, B. J. (2001) . Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2) , 197-215.