

فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)
سال دوم، شماره‌ی ۳ و ۴ (شماره‌ی پیاپی ۷ و ۸)، پاییز و زمستان ۱۳۸۹: صص ۱-۲۸

الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌الله خامنه‌ای)^۱

دکتر برزو فرهی بوزنجانی *

دکتر ابوالفضل محمدی **

امیر حصیرچی ***

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۶/۲۲

چکیده

این مقاله در پی آن است تا بر مبنای روش نظریه‌ی داده‌بنیاد^۲ در مطالعات سازمان و مدیریت و از خلال بیانات مقام معظم رهبری، الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه را متناسب با انتظارات معظم‌له ارائه نماید. در این تحقیق، بالغ بر هزار متن از بیانات، نامه‌ها، احکام و فرامین و مصاحبه‌های آیت‌الله خامنه‌ای طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۹ مورد مطالعه و از طریق سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی مرسوم در روش نظریه‌ی داده‌بنیاد، تعداد ۱۵۲۶ کد، ۱۳۴ مفهوم و ۲۳ مقوله حاصل گردید. در بخش نتایج تحقیق، به سؤال اصلی و سؤالات فرعی پاسخ داده شده و مدل حاصل با مدل مفهومی مشترک ادبیات تحقیق مورد مقایسه قرار گرفت. نتیجه‌ی حاصل از این تحقیق نشان داد که توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، ضمن وجود اشتراکاتی با مدل‌های موجود، از اساس با مدل‌های یادشده دارای تفاوت ماهوی است.

کلیدواژه‌ها: توسعه؛ تعالی؛ مدیران؛ فرماندهان؛ نظریه‌ی داده‌بنیاد

۱- این مقاله حاصل رساله‌ی دکتری مدیریت منابع انسانی است.

* - دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام dr_farrahi@yahoo.com

** - استادیار دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام mohammadi-1334@yahoo.com

*** - نویسنده‌ی مسؤول: مدرس دانشگاه hasirchy@yahoo.com

مقدمه

در دنیای رقابت‌های شاخ‌به‌شاخ^۱ و پیچیده‌ی کسب‌وکار، که در آن نبردهای خونین^۲ (ر.ک به: مابورگن، ۲۰۰۵)، ترفندها، حيله‌بازی‌ها، دسیسه‌ها، تقلب و فریب‌کاری، از اصول راهبردی حفظ سازمان خویش و برتری از طریق افزایش سهم بازار است، سازمان‌ها به دنبال مدیرانی هستند که با درایت یک فرمانده کارآزموده‌ی جنگی، آن‌ها را به سرمنزل مقصود برساند (ر.ک به: لائولانو، چاوو، ۱۹۹۸). شرکت‌هایی هم‌چون اینتل^۳ و کامپک^۴ برای این نوع از مدیران، ناگزیر از پرداخت‌های ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلاری هستند. این شرایط صرفاً به دنیای کسب‌وکار و دنیای رقابت محدود نگردیده و امروزه مشاغل ارشد نظامی نیز به‌همین گونه هستند. از سوی دیگر، در تحقیقات مؤسسه‌ی مشاوره‌ی مدیریت مکنزی^۵ مشخص شد که ۷۵ درصد سازمان‌ها برای یافتن افراد شایسته و مستعد جهت تصدی هیأت مدیره‌ی سازمان‌هایشان، با مشکل جدی و مزمن روبه‌رویند (غفاریان و ابوالعلائی، ۱۳۸۶). این موضوع نمایانگر آن است که شایستگی مدیریتی، صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای به‌دست نمی‌آید؛ بلکه مستلزم توسعه‌ی همه‌جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار مدیر است. در این رابطه، مامفورد^۶ طی یک تحقیق گروهی ده‌ساله، نتیجه گرفت که برنامه‌های تربیتی غیررسمی مربوط با کار، به تدریج جای آموزش‌های رسمی مدیریت را گرفته است و دلیل اصلی آن این است که اثربخشی مدیران، بیش از معلومات و مهارت‌ها، به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است (شرمرهورن^۷، ۲۰۰۲). به‌این ترتیب دست‌یابی به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری به‌عنوان یک ضرورت پرهیزناپذیر، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا شرایطی را مدیران خویش به‌وجود آورند که به کمک آن، هدایت سازمان متبوع را به‌نحوی شایسته برعهده گیرند. در ایران نیز، مانند سایر نقاط جهان، اعتقاد بر این است که مدیران در توفیق یا شکست سازمان‌ها نقشی تعیین‌کننده و منحصر به فرد دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد؛ مگر آن که

1. Head to Head
2. Red Ocean Strategy
3. Intel
4. Compaque
5. McKenzie
6. Mumford
7. Shermerhorn

توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشند (غفاریان و ابوالعالی، ۱۳۸۶). در نظام جمهوری اسلامی 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 نمی‌توان یافت. در تحقیق حاضر، تلاش شد تا برای دریافت «الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری»، تصویر ذهنی ایشان، از متن بیانات معظم‌له طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۹ گردآوری شود تا به این ترتیب نقشه‌ی راهی برای توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه هموار گردد. مسیر تحقیق نشان داد که بسیاری از مفاهیم و مقوله‌ها از نظر عنوان با عناوین مطروحه در مدل‌های توسعه و تعالی مدیریت دارای شباهت بوده؛ اما در مفهوم از تفاوت ماهوی برخوردار است و این موضوعی است که باید مورد توجه دست‌اندرکاران حوزه‌ی مطالعات مدیریت قرار گیرد.

تعاریف بنیادین

توسعه^۱: توسعه به معنای گسترش (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۶۸) و ترقی و پیشرفت (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۹) است.

تعالی^۲: تعالی به معنای کمال و تکامل معنوی (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۴) و معادل علو، حرکت به طرف بالا، به سمت نور، به سمت خدا، به سمت توحید و نزاهت اخلاقی و طهارت جان است (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۶۹).

مدیر^۳: مدیر همانند فرمانده در سازمان نظامی، مسئولیت‌ها و اختیارات وسیعی، از قبیل برنامه‌ریزی، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، آگاهی‌بخشی، هدایت و رهبری، تخصیص و مدیریت منابع، هم‌آهنگ‌سازی، نظارت و کنترل را برعهده داشته و تنها اختیار در معرض خطر قراردادن نیروها را ندارد (انگلیش و گیمبلت^۴، ۲۰۰۵).

فرمانده^۵: 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

1. Development
2. Excellence
3. Manager
4. English & Gimblett
5. Commander

(آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۶۹). فرماندهی، ارای سهم وافری از امامت است (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۶).
جوهر فرماندهی، رهبری است (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۱).

جدول ۱. سیر تکامل توسعه از منظر غرب

نگاه به توسعه	مکتب / نظریه پرداز و سال (م.)
توالی زیستی ناشی از تغییر دانه و تخم گیاه به گل (هاس ^۱ ، ۱۹۹۲)، رشد و تکامل ارگانیزم و «خروج از پوشش و لفاف» ^۲ (ریگس ^۳ ، ۱۹۸۲) تا حد رسیدن به بلوغ و کمال	علوم طبیعی (۱۷۵۲)
تحول از مفهوم دگرگونی به شکلی مناسب از وجود، ترادف با رشد در قالب فکری داروین برای توصیف تغییرات زیستی، دگرگونی به سمت شکلی کامل و ورود واژه‌ی تکامل (استوا ^۴ ، ۱۹۹۲)	دوره‌ی بسین و لشف و داروین (۱۷۵۹-۱۸۹۵)
تأکید بر تقسیم کار و تخصص گرایی	آدام اسمیت (۱۷۵۰)
مقایسه‌ی مراحل حیات تاریخ اجتماعی، هم‌بستگی‌های جهانی و توجه به مفهوم اندام‌شناختی توسعه	هرودر (۱۷۷۴)
آمیختن «تحول تاریخی» هگل با مفهوم «تغییرات زیستی» داروین و به کارگیری آن توسط مارکس در حوزه‌ی اقتصاد	مارکس (۱۸۱۸-۸۳)
بررسی مسایل فرهنگ انسان از دیدگاه توسعه	ادوارد تایلور (-)
تغییر ماده از حالت هم‌سانی یا هم‌گونی نامتعیّن و آشفته، به حالت چندگونی متعیّن و منظم	اسپنسر (۱۸۲۰-۱۹۰۳)
توسعه‌ی جوامع به دو مرحله هم‌بستگی مکانیک و ارگانیک	امیل دورکیم (-)
توجه به توسعه از دو منظر سطح نظری (پرداختن به معنویات) و علمی و مبنا قرار دادن عقلانیت و عقلایی‌سازی و تبیین جوامع بر اساس ارزش‌های خاص خود	ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰)
نیروی محرکه‌ی تغییر و نوسازی شامل سه رویکرد ساختی، فرهنگی و سیاسی، غرب آینه نمای توسعه دیگر جوامع و تلقی نوسازی و توسعه به معنای غربی کردن و تقسیم جوامع به سنتی، مدرن و در حال گذار	مکتب نوسازی (دهه‌ی ۱۹۰۰)
ریشه‌یابی عقب‌ماندگی در ذات توسعه‌طلبانه‌ی سرمایه‌داری غرب و تضادهای ذاتی آن در قالب استعمار، امپریالیسم و شرکت‌های چندملیتی و ...	دیدگاه وابستگی (-)
ضرورت تفکیک بین رشد کمی و کیفی و استفاده از استعاره‌ی «رشد ارگانیک»	باشگاه رم (۱۹۶۸)
ظهور مفاهیمی مانند «توسعه‌ی فردی»، «توسعه‌ی ایستاری»، «توسعه‌ی فرهنگی»، «توسعه‌ی گروه‌ها»، «توسعه‌ی سازمانی»، «توسعه‌ی اجتماعی»، «توسعه‌ی اجتماعات»، «توسعه‌ی شهری»، «توسعه‌ی جهانی»، «توسعه‌ی سیاسی»	(دهه‌ی ۱۹۶۰)
هدف توسعه نه توسعه‌ی اشیا بلکه توسعه‌ی بشر	بیانیه کوکویوک (۱۹۷۴)
نوسازی مورد خاص از توسعه و صنعتی شدن و توسعه؛ بسط و گسترش انتخاب و دست‌رسی به طیف وسیعی از بدیل‌ها از طریق شبکه‌های نقش‌ها، طبقات، نهادها، برای افراد و گروه‌ها	دیوید آپتر (۱۹۸۷)
رفع نیازهای بشری، بومی و خوداتکا کردن توسعه، ابتکار و خلاقیت از نظر بوم‌شناختی سالم و بی‌خطر ساختن توسعه، دگرگونی ساختار، برابری و آزادی و مشارکت مردم در تصمیم‌گیری	توسعه‌ای دیگر (قرن ۲۰)

(برگرفته از: موثقی، ۱۳۸۳)

1. Hass
2. Envelope
3. Rigges
4. Esteva

نظریه‌ی داده‌بنیاد (تئوری برخاسته از داده‌ها یا نظریه‌ی مفهوم‌سازی بنیادی یا نظریه‌ی مبنایی). در این روش، با استخراج مفاهیم نهفته در پدیده‌ها و کشف رابطه‌ی آن‌ها با هم، گروه‌های مفهومی شکل می‌گیرد. درک ارتباط گروه‌های مفهومی با هم و تشخیص گروه‌های اصلی، شبکه‌ی مفهومی را شکل می‌دهد. این کار تا مرحله‌ی اشباع؛ یعنی، جایی که دیگر اضافه کردن داده‌های جدید، مفهوم یا ارتباط جدیدی را اضافه نکند، ادامه یافته و نتیجه‌ی کار به صورت نظریه یا الگوی مربوط با موضوع تحقیق ارایه می‌گردد. مبنای استنتاجی این روش، استقرا^۱ است؛ یعنی، به دست آوردن نظریه، به طور استقرایی از مطالعه‌ی پدیده. به عبارت دیگر، نظریه را باید از طریق یک سری رویه‌های سامان‌مند، کشف، کامل و ثابت نمود (استراس، کوربین^۲، ۱۳۸۵).

جدول ۲. سیر تکامل توسعه از منظر اسلام

از منظر قرآن و سنت: «توسعه» از ریشه‌ی «وسع» و به مفهوم «گسترش» و در مقابل «تضییق» است (نهج البلاغه، خطبه‌ی ۱۱۴). ضمن این که توسعه، امری کاملاً آگاهانه بوده و لذا ویژگی «واسع» بودن خداوند با واژه‌ی «علیم» بودنش، توأم می‌گردد (مانده: ۵۴).

«توسعه» یک برداشت صرفاً مادی نیست؛ در مکتب اسلام، «توسعه» مبتنی بر ارزش‌ها بوده و این جاست که جهان‌بینی و نگرش کلی انسان نسبت به جهان هستی مفهوم پیدا می‌کند (اخترشهر، ۱۳۸۶).

مقام معظم رهبری، برای آن مفاهیمی از قبیل: «ترقی و پیشرفت» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۶۸ و ۱۳۶۹ و... و ۱۳۸۷)، «گسترش» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۶۸ و ۱۳۶۹ و... و ۱۳۸۷) ذکر فرموده و در «نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی» در تاریخ دهم آذر سال ۱۳۸۹ می‌فرمایند که به جای این واژه، از «پیشرفت» استفاده کنیم؛ چرا که این مفهوم دارای بار ارزشی و معنایی و همراه با التزاماتی است که لزوماً با آن موافق نیستیم.

(منبع: نگارنده، ۱۳۶۹)

تعریف و سیر تکاملی تعالی

جدول (۳)، سیر تکاملی نگاه به تعالی را از منظر غرب و جدول (۴)، از منظر اسلام مورد نظر

قرار داده است:

1. induction
2. Strauss & Corbin

جدول ۳. سیر تکامل تعالی از منظر غرب

مکتب / نظریه پرداز و سال (م.)	نگاه به تعالی	مقوله‌های مورد توجه در تعالی
فلسفه یونان باستان(-)	<p>✓ واژه‌ی یونانی «آریستیا»^۱ یا همان تعالی از ریشه‌ی «آریستوس»^۲، صفت عالی «آریون»^۳ به معنای بهترین، شجاع‌ترین و نیرومندترین</p> <p>✓ «آریستوس»، خود به معنای جریان از نور، جریانی از فضایل (با احساس الهی) است که به ایجاد ثبات در یک وضعیت پویا می‌انجامد.</p> <p>✓ مفهوم «تعالی یا آریستیا» مبتنی بر ایده‌ی «فضیلت»^۴ از سوی ارسطو و افلاطون مطرح گردیده و این دو واژه در ادبیات یونان باستان به هم آمیخته است؛ به نحوی که «فضیلت» را قلب «تعالی» دانسته‌اند.</p> <p>✓ تعالی: الهام‌بخش بهبود و اصلاح خویشتن و جست‌وجوی آرام و انتقال دانش از طریق گفت‌وگو و تجربه است.</p>	<p>✓ واژه‌ی یونانی «آریستیا»^۱ یا همان تعالی از ریشه‌ی «آریستوس»^۲، صفت عالی «آریون»^۳ به معنای بهترین، شجاع‌ترین و نیرومندترین</p> <p>✓ «آریستوس»، خود به معنای جریان از نور، جریانی از فضایل (با احساس الهی) است که به ایجاد ثبات در یک وضعیت پویا می‌انجامد.</p> <p>✓ مفهوم «تعالی یا آریستیا» مبتنی بر ایده‌ی «فضیلت»^۴ از سوی ارسطو و افلاطون مطرح گردیده و این دو واژه در ادبیات یونان باستان به هم آمیخته است؛ به نحوی که «فضیلت» را قلب «تعالی» دانسته‌اند.</p> <p>✓ تعالی: الهام‌بخش بهبود و اصلاح خویشتن و جست‌وجوی آرام و انتقال دانش از طریق گفت‌وگو و تجربه است.</p>
مکتب کلاسیک‌ها - پترز و واترمن (۱۹۸۲)	همراه با تقسیم کار، جهت‌گیری مکانیکی و سلسله‌مراتب	نزدیکی به مشتری، خودمختاری، کارآفرینی، بهره‌وری از طریق افراد، توجه به محرک‌های ارزشی و شکل ساده‌ی ساختار سازمانی
مکتب رفتارگرایان - پترز و آستین (۱۹۸۵)	تأکید بر انسان و انگیزه برای کارگران	توجه به مشتری، اخلاقیات پایدار، مردم و مدیریت از طریق حرکت در سازمان
ساختار فنی - اجتماعی، پترز (۱۹۸۸)	اشاره به وظایف عاملان یا کارگزاران محیط ساختار	بهبود تغییر مستمر و پایدار، ارزش افزوده‌ی بالا، کیفیت و خم‌پذیری
مکتب جامعه‌شناسانه - اوپرت و دوگالچک (۱۹۹۲)	تجزیه و تحلیل عاملان یا کارگزاران سازمان، رفتار آن‌ها و قدرت منتهی به تعالی رهبری	فرمانبرداری ذاتی، حمایت صریح و ضمنی
ننو کلاسیک‌ها - پیتر سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری حاصل از ترکیب دو مکتب کلاسیک‌ها و رفتارگرایان	بصیرت مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی
مکتب فکری ساختاری / سیستمی - مدل‌های تعالی زیراکس (۱۹۹۹ و ۲۰۰۲)	نمود در ترکیب با تئوری‌های مدیریت و علوم سخت	مدیریت و رهبری، م. منابع انسانی، م. فرایند کسب و کار، تمرکز بر مشتری و بازار، به کارگیری ابزار کیفیتی و اطلاعاتی و نتایج
مکتب فکری مکتبی (-)	طرح هفت اس، در جایزه‌ی دمی‌نگ، EFQM و MBNQA	رتبه‌بندی رویه‌ی کارها، هدایت سازمان به سمت تعالی، ارابه‌ی چارچوب مدیریتی کل‌نگر
مکتب فکری پاسکال و اتوس - داهلگارد و پارک (مدل ۴ پی) (۱۹۹۹ و ۲۰۰۳)	تمرکز بر انسان و ارزش‌های چشم‌انداز	افراد، کارکنان، شراکت، فرایندها و محصول
مکتب فکری پاسکال و اتوس - مدل ۴ پی توپوتا (۲۰۰۴)	-	فلسفه، فرایند، کارکنان و شرکا و حل مسأله
دانش مدیریت (-)	تعالی: به سمت معنای اصلی خویش رفتن	-

(برگرفته از: لوکاس، ۲۰۰۸)

1. Aristeia
2. Aristos
3. Areion
4. good

جدول ۴. سیر تکامل تعالی از منظر اسلام

نگاه به تعالی	معنا شناسی
علو	در قرآن: «فهر و غلبه و تکبر» با ۴ بار تکرار (از جمله در آیه‌ی ۴ سوره قصص)، از منظر رهبری: «حرکت به طرف بالا»، «حرکت به سمت نور»، «حرکت به سمت خدا»، «حرکت به سمت توحید و نزاهت اخلاقی و طهارت جان» (خامنه‌ای، ۱۳۶۹)
«عالی» و مشتقات آن	«بالا و طاغی و نیز رفیع و برتر» با ۴۸ بار تکرار (از جمله در آیه‌ی ۸۲ سوره یهود و ۴۰ سوره ی توبه)
«عل» یا جمع «علیا»	«مرتفع و بلند» با ۱ بار درج
تعالی	در قرآن: «برتر»، با ۱۴ بار تکرار (از جمله در آیه‌ی ۱۹ سوره اعراف)، از منظر رهبری: یکبار در معنای «ترقی و پیشرفت» (خامنه‌ای، ۱۳۸۷) و یکبار در معنای «تکامل» به ترتیب توضیح داده شده در پایین جدول.
تعال	به معنای «بیا»، به لفظ جمع مذکر «تعالوا» با ۷ بار تکرار و به لفظ «تعالین» با ۱ بار درج (از جمله در آیه‌ی ۶۴ سوره آل عمران و ۲۸ سوره احزاب)
علی	«بسیار برتر و بسیار رفیع القدر» که صیغه‌ی مبالغه است، با ۱۱ بار تکرار (از جمله در آیه‌ی ۲۵۵ سوره بقره)
اعلی	«بالا تر، در علو مکان و مقام» (در دو آیه‌های ۱ سوره اعلی و ۷ سوره نجم) و در معنای جمع «اعلون» در آیه‌ی ۱۳۹ سوره آل عمران
متعال	به معنای «رفیع‌المقام» در آیه‌ی ۹ سوره رعد
تکامل	حرکت به سوی کمال (خامنه‌ای، ۱۳۸۴).
تعالی روحی در سایه‌ی تمسک به معنویت (خامنه‌ای، ۱۳۷۴)	
تکامل و تعالی انسان، فقط در سایه‌ی ارتباط و اتصال با حق تعالی (خامنه‌ای، ۱۳۶۹)	
«سعادت دنیا را در رفاه مادی» و «سعادت عقبی را در گرو تعالی معنوی» دانسته و هر دوی این‌ها را برای زندگی و حیات طبیعی اسلامی لازم می‌دانند. از سوی دیگر، «تعالی» را هم در «جنبه‌ی مادی»؛ یعنی، «جنبه‌ی جسم» و هم در «جنبه‌ی معنوی»؛ یعنی، «جنبه‌ی جان» مطرح نموده و هر دو را برای انسان لازم دانسته و آن‌را به منزله‌ی دو بال پرواز برای آدمی می‌دانند (خامنه‌ای، ۱۳۶۸، ۱۳۶۹، ۱۳۷۷، ۱۳۷۸، ۱۳۷۹ و ۱۳۸۴).	
هر کس می‌تواند زمینه‌های تعالی خود را فراهم آورد. باید خود را - نفس خود را، اندرون خود را، معنا و حقیقت خود را - تعالی بخشد (خامنه‌ای، ۱۳۶۸ و ۱۳۷۶).	
«عدالت» در جامعه و نیز حکومت اسلامی را مقدمه‌ای برای «تعالی، رشد و تزکیه‌ی انسان» می‌دانند (خامنه‌ای، ۱۳۷۰، ۱۳۷۸ و ۱۳۸۴).	
برای رسیدن به کمال، توصیه می‌کنند که اولیاءالله را الگوی خویش قرار دهیم (خامنه‌ای، ۱۳۷۸).	

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

دلایل به‌کارگیری مفهوم توسعه و تعالی در کنار یکدیگر

در تحقیق حاضر، مفهوم «توسعه» و «تعالی» در کنار هم قرار گرفت و دلایل آن عبارتند از:
الف- از دیدگاه اسلام، «توسعه» یک برداشت صرفاً مادی نبوده و به معنای پیشرفت در هر دو زمینه‌ی مادی و معنوی است. از طرفی، توسعه یک مفهوم فرایندی است. فرایندی که طی آن مدیران و فرماندهان سپاه، مسیر تعالی خویش را پی‌ریزی خواهند نمود. از سویی، مقام معظم رهبری نیز، با وجود به چالش کشیدن مفهوم «توسعه»، آن را در معنای «پیشرفت» در ابعاد مادی و معنوی به‌کار برده‌اند.

ب- واژه‌ی «تعالی» در ادبیات غرب (البته در ادبیات یونان باستان و در تعالیم ارسطو و افلاطون)، به دلیل به‌کارگیری اخلاق در کنار عقلانیت و نیز به‌کارگیری فضیلت همراه با احساس الهی، تا حدودی با آن چه که مورد نظر ماست، نزدیک است.

پ- مفهوم «تعالی» به معنای قرآنی آن و نیز مطابق آن چه که در بیانات مقام معظم رهبری منعکس شده است، به نحوی موجز به معنای «علو» و «حرکت در مسیر کمال» است.

ت- ادبیات توسعه‌ی مدیران، به آن معنایی که در ادبیات توسعه‌ی غرب منعکس است، از بار معنایی و ارزشی و التزامات مبانی توسعه متأثر نبوده، از نقاط ضعفی برخوردار است که با لحاظ مبانی تعالی موضوع کمی لطیف شده و با این دستمایه، امکان مقایسه‌ی نتایج حاصل از تحقیق حاضر، با ادبیات توسعه و تعالی غرب فراهم می‌گردد.

مروری بر مدل‌های توسعه‌ی مدیران و فرماندهان

توسعه‌ی مدیریت، فرایندی جامع بوده است که طی آن مدیران در مسیر اثربخشی، رشد یافته و تربیت می‌شوند. توسعه‌ی مدیریت، هم‌چنین تلاشی برای افزایش اثربخشی بازده کاری مدیران است. این تلاش، از طریق دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی انجام می‌شود (مامفورد^۱، ۱۹۸۹). توسعه‌ی مدیریت، توسعه‌ی حرفه‌ی مدیریت در درون سازمان است (بورگوین^۲، ۱۹۸۸) توسعه‌ی مدیریت، فرایند اصلاح یک یا چند جنبه‌ی مدیریت سازمان با هدف اصلاح اثربخشی مدیران، از

1. Mumford
2. Burgoyne

طریق آموزش آنان برای کسب نظر و آشنایی با اهداف و خط‌مشی سازمان، توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای ایفای نقش مؤثر است (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴). توسعه‌ی مدیریت، هسته‌ی مرکزی نظام مدیریتی سازمان است. توسعه‌ی مدیریت، راه زندگی است که در مسیر آن مدیر با چالش‌های روزمره روبه‌رو می‌شود (مارگریسون^۱، ۱۹۹۱). در ادبیات توسعه‌ی مدیریت، مدل‌های بسیار زیادی به‌منظور توسعه‌ی مدیریت طراحی و پیاده‌سازی شده‌اند که در این مقاله فرصت طرح آن‌ها نیست؛ لیکن از میان مدل‌های توسعه‌ی مدیران، می‌توان به دوازده مدل منتخب مندرج در جدول محقق‌ساخته، در جدول (۵) اشاره نمود.

جدول ۵. جدول تطبیقی مدل‌های توسعه‌ی مدیران و فرماندهان

ردیف	طراح مدل	تعداد ابعاد	ابعاد
۱	مک کلند	۳	قابلیت‌های پایه، متمایزکننده و کلیدی یا محوری (مک کلند، ۱۹۷۳)
۲	سازمان ملل متحد	۱۴	توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی / کار تیمی / برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی / پاسخ‌گویی و مسؤلیت‌پذیری / خلاقیت / مشتری‌مداری / تعهد برای یادگیری مستمر / آگاهی‌های فن‌آورانه / رهبری / چشم‌انداز / توانمندسازی دیگران / اعتمادآفرینی / مدیریت بر عملکردها / قضاوت و تصمیم‌گیری (غفاریان و ابوالعالی، ۱۳۸۶)
۳	یونیدو	۶	دانش، مهارت‌ها و خصوصیات شخصی (غفاریان، ۱۳۷۹)
۴	شرکت دل	۵	مهارت‌های فنی و تخصصی / یک‌پارچگی شخصی و شخصیتی و قابلیت اعتماد / بهره‌ی هوشی / شَم کسب و کار / مهارت‌های فرمان‌دهی (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۵	شرکت داو	۸	ابتکار عمل / نوآوری / اثربخشی در ارتباطات بین فردی / رهبری / یادگیری / تمرکز بر بازار / توانایی کار تیمی / خلق ارزش (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۶	شرکت پان کانادا	۷	توانایی خلق، اشاعه و پی‌گیری چشم‌انداز مطلوب / توانایی برقراری ارتباطات اثربخش / تصمیم‌گیری، قاطعیت و پی‌گیری تا حصول نتیجه / داشتن شَم کسب و کار / توانایی مدیریت بر کارکنان و تیم‌ها / نوآوری / مهارت‌های مدیریت تحول و راهبری تغییر (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)

1. Margerison
2. Dell
3. Dow

جدول ۵. جدول تطبیقی مدل‌های توسعه‌ی مدیران و فرماندهان (۱۴۱۴)

ردیف	طراح مدل	تعداد ابعاد	ابعاد
۷	بانک امریکا	۵	رشد دادن و رونق‌بخشیدن به کسب و کار/ رهبری و هدایت کارکنان برای اجرا و عمل/ تمایل به عمل و اجرا (اجرای کردن و به نتیجه رساندن برنامه‌ها)/ حفظ انرژی، هیجان و خوش‌بینی در انجام کارها/ التزام عملی نسبت به ارزش‌های بانک (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۸	شرکت الی لیلی ^۱	۷	الگو بودن در عمل به ارزش‌ها / تمرکز به محیط بیرونی / توانایی پیشبینی تحولات و آماده بودن برای آینده / توانایی اجرای وظایف با رعایت ۳ معیار کیفیت، سرعت و سازگاری با ارزش‌ها / توانایی دست‌یابی به اهداف و نتایج از طریق منابع انسانی در اختیار / توانایی ارزیابی قبل از اقدام و اقدام بر مبنای ارزیابی و شناخت / تسهیم اطلاعات، تجارب و آموخته‌های خود با دیگران (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۹	شرکت ایدرو ^۲	۱۰	مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، عوامل شخصیتی، گزارش‌های اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، تیم تجاری، مهارت‌های رهبری (قرینی، ۱۳۸۲)
۱۰	وفا غفاریان	۳	دانش، مهارت‌ها و خصوصیات شخصی (غفاریان، ۱۳۷۹)
۱۱	برزو فرهی بوزنجانی	۶	نقش‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیران (فرهی، ۱۳۸۹)
۱۲	بابایی زکیلی	۸	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، شخصیت، کار تیمی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و ارزش‌های اخلاقی (بابایی زکیلی، ۱۳۸۵)

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

روش‌شناسی تحقیق

انتخاب روش تحقیق، غالباً اختیاری نبوده و تابعی از ماهیت تحقیق است. روش تحقیق در پژوهش حاضر، از نوع کیفی و استفاده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی در مطالعات سازمان و مدیریت است. در این روش، ماهیت نگرش به پدیده، به‌نحوی تمام‌نگر بوده و به‌روش استقرایی، داده‌های حاصل از متن بیانات، نامه‌ها، احکام و فرامین و مصاحبه‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۹ مورد مطالعه قرار گرفته و از طریق سه نوع کدگذاری باز، محوری و

1. Eli Lilly
2. IDRO

انتخابی مرسوم در روش یادشده، الگوی تحقیق به دست آمده است. باید افزود که روش های تحلیلی و تعبیر و تفسیری برای رسیدن به یافته ها به «کدگذاری» موسوم و چگونگی آن بر حسب نوع آموزش، تجربه و هدف عوض می شود (استراس و کوربین، ۱۳۸۵).

نمونه گیری در نظریه ی داده بنیاد

در مطالعات کمی، نمونه گیری بر مبنای انتخاب بخشی از جمعیت به نمایندگی کل جمعیت انجام می شود و آن را به کل جمعیت تعمیم می دهند. نظریه ی داده بنیاد، به دنبال مفاهیم در اشکال مختلف آن ها بوده است؛ بنابراین، هر مشاهده یا مصاحبه یا سند بیش تر منجر به شواهد بیش تری گردیده و غلظت بیش تری به دست خواهد آورد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). در این روش، نمونه گیری در هر سه مرحله ی کدگذاری باز و محوری و گزینشی تا جایی ادامه پیدا می کند که دیگر مفهومی به مفاهیم قبلی اضافه نشود. در تحقیق حاضر و به دلیل بالا بودن حساسیت نظری محقق، اقدام به تمام خوانی گردیده و به خودی خود، مرحله ی اشباع نظری رخ داده است. در کدگذاری انتخابی، باید به تشریح داستان (روایتی توصیفی درباره ی پدیده ی اصلی تحقیق و گزارشی از سلسله حوادث و وقایع اتفاق افتاده در گذشته) پرداخت (استراس و کوربین، ۱۳۸۵).

مراحل کدگذاری در نظریه ی داده بنیاد

کدگذاری سه مرحله دارد:

۱. کدگذاری باز: در مرحله ی کدگذاری باز، اقدام به شمارش کدها، مفاهیم و مقوله ها می گردد. کد، واحد خرد تحلیل است که بر پایه ی آن مفهوم سازی داده ها شکل می گیرد. جدول (۶)، مثالی از نحوه کدگذاری است:

جدول ۶. مثال از کدگذاری

کد	گزاره‌ی منتخب	متن بیانات	نشانگر
به‌کارگیری کارآمد و اثربخش سرمایه‌های انسانی	امروز در داخل سپاه، آن‌قدر نیروی مؤمن وجود دارد که اگر از یکی دو نهاد انقلابی بگذریم، شاید در هیچ مجموعه‌ای از مجموعه‌های فراوان و متعدد کشور نتوان این همه نیروی خوب و بااخلاص را یک‌جا مشاهده کرد؛ نیروهایی که علم و ابتکار و تجربه و اخلاص و شوق و نشاط و امید دارند. این، سرمایه‌ی عظیمی است. اگر ما توانستیم از این سرمایه خوب استفاده کنیم، پیش‌خدا‌ی متعال سربلند خواهیم بود و الا هیچ عذری نزد او نخواهیم داشت.	-	۶۸۰۴۱۹۰۴

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

در این جدول، هر کد، از یک گزاره‌ی منتخب از یک متن اصلی به‌دست آمده است. علامت نشانگر مندرج در جدول نیز، به آدرس‌دهی متن مورد استفاده می‌پردازد. در این جدول نشانگر ۶۸۰۴۱۹۰۴ به معنای چهارمین گزاره‌ی منتخب از متن بیانات مقام معظم رهبری در تاریخ نوزدهم تیر ۱۳۶۸ بوده است. این جدول‌ها در نرم‌افزار Word طراحی گردیده است. چند کد مشترک تشکیل یک مفهوم را می‌دهند. وظیفه‌ی مفاهیم در نظریه‌ی داده‌بنیاد، ارایه‌ی جزئیات بیش‌تری در مورد هر مقوله است. در تحقیق حاضر و در همین بخش، ۳۴ کد در کنار هم «مفهوم مهارت انسانی» را شکل داده‌اند.

مفاهیم مشترک، تشکیل یک مقوله می‌دهند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر^۱ بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. مقوله‌ها «شالوده»ی ساختن تئوری هستند و ابزاری فراهم می‌کنند که به‌وسیله‌ی آن تئوری می‌تواند یک‌پارچه شود. در همین مثال، شش مفهوم مهارت فنی، انسانی، ادراکی، هدایت و رهبری، تصمیم‌گیری و ارتباطی، تشکیل مقوله‌ی مهارت‌ها را داده‌اند. وقتی مقوله‌ها گردآوری شدند، کدگذاری باز به پایان می‌رسد. در تحقیق حاضر، ۱۵۲۶ کد، تشکیل ۱۴۳ مفهوم و این نیز تشکیل ۲۳ مقوله را داده است. مقوله‌های تحقیق حاضر به شرح جدول (۷) است:

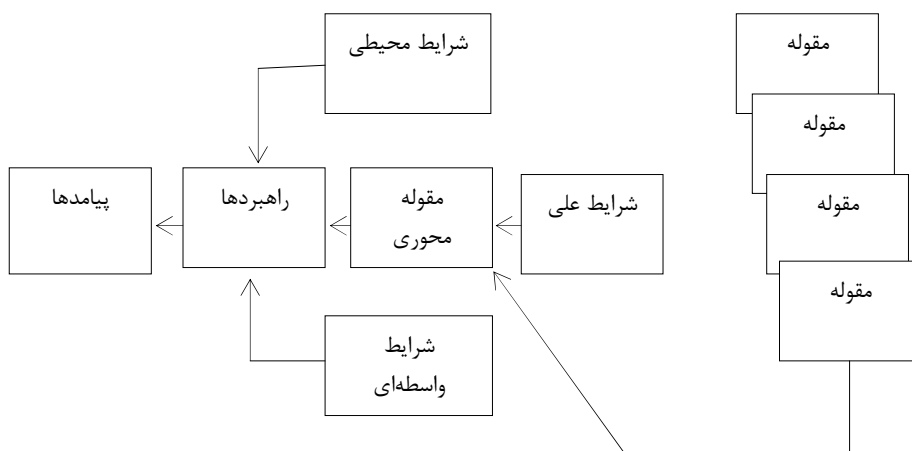
1. More abstract

جدول ۷. مقوله‌های بیست‌وسه‌گانه‌ی تحقیق

ردیف	مقوله	ردیف	مقوله	ردیف	مقوله
۱	آرمان‌های امام(ره) و رهبری	۹	فرهنگ	۱۷	بینش و بصیرت
۲	رسالت و مأموریت‌ها	۱۰	منهات فردی و سازمانی	۱۸	آمادگی‌های همه‌جانبه
۳	ارزش‌ها	۱۱	آموزش و توانمندسازی	۱۹	تعالی مدیران و فرماندهان
۴	توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان	۱۲	مبانی ارزشی - رفتاری	۲۰	کمک به تعالی مردم و نظام
۵	فرصت‌ها	۱۳	مبانی اعتقادی - معرفتی	۲۱	تعالی سازمان
۶	تهدیدها	۱۴	دانش	۲۲	تعالی کارکنان
۷	پیچیدگی و تغییرات	۱۵	مهارت‌ها	۲۳	بهره‌وری
۸	خانواده	۱۶	توانایی‌ها		

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

۲. کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، محقق، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز را به‌عنوان مقوله یا پدیده‌ی اصلی (پدیده‌ی اصلی یا هسته، همان فرایند مورد مطالعه) انتخاب و آنرا در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس سایر مقوله‌ها را به آن مربوط می‌کند (استراس و کوربین، ۱۳۸۵).



نمودار ۱. الگوی پارادایم در کدگذاری محوری (استراس و کوربین، ۱۳۸۵)

با ترتیبات یادشده و در تحقیق حاضر، ابعاد شش‌گانه‌ی الگوی پارادایمی تحقیق به این شرح است:

الف- مقوله‌های علی: این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم است، به حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد، اطلاق می‌گردد (استراس و کورین، ۱۳۸۵). سه مقوله‌ی آرمان‌های امام (ره) و رهبری، رسالت و مأموریت‌های سپاه و ارزش‌های حاکم بر سپاه، به‌عنوان شرایط علی به‌شرح جدول (۸)، تشخیص داده شد:

جدول ۸. جدول مفاهیم و مقوله‌های علی تحقیق

مفهوم	ردیف	مفهوم	ردیف
رسالت فرهنگی و اجتماعی (۶ کد)	۱۳	پیاده‌سازی آرمان‌های امام (ره) و انقلاب (۱۶ کد)	۱
رسالت سیاسی (۲ کد)	۱۴	عمل به وصیت‌های امام (ره) (۲ کد)	۲
مأموریت تشکیل ارتش بیست میلیونی (۱ کد)	۱۵	صدور انقلاب (۱ کد)	۳
مأموریت تشکیل هسته‌های مردمی حزب‌الله در جهان (۱ کد)	۱۶	تلاش برای عزت و پیشرفت جهان اسلام (۱ کد)	۴
رسالت در مقابل بشریت (۴ کد)	۱۷	پایه‌گذاری تکامل بشریت (۲ کد)	۵
مفهوم مرزبانی و صیانت از کشور (۴ کد)	۱۸	پی‌ریزی تمدن اسلامی (۱ کد)	۶
مرزبانی و صیانت از اسلام و انقلاب و نظام (۸ کد)	۱۹	الگوی ملت‌های دربند (۱ کد)	۷
مرزبانی و صیانت سیاسی و اعتقادی (۱ کد)	۲۰	استکبارستیزی (۳ کد)	۸
مرزبانی و صیانت از سپاه در مقابل آفت‌های طبیعی و دوره‌ای (۱ کد)	۲۱	مبارزه با ظلم و فساد و تبعیض (۲ کد)	۹
ارزش‌های فردی و سازمانی حاکم بر سپاه (۴۲ کد)	۲۲	ایجاد حیات طبیعی اسلامی (۲ کد)	۱۰
ارزش‌های ملی (۶ کد)	۲۳	رسالت و مأموریت نظامی و امنیتی (۱۶ کد)	۱۱
		رسالت دینی (۹ کد)	۱۲
<p>۳ مقوله از ۲۳ مفهوم از ۱۳۲ کد، شامل:</p> <p>مقوله‌ی آرمان‌های امام و رهبری (ردیف‌های ۱ تا ۱۰)، مقوله‌ی رسالت و مأموریت‌ها (ردیف‌های ۱۱ تا ۲۱) و مقوله‌ی ارزش‌ها (ردیف‌های ۲۲ و ۲۳)</p>			

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

به صورت مصداقی، یکی از ۲ کد شکل دهنده‌ی مفهوم «پایه‌گذاری تکامل بشریت» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: «سپاه بایستی به علو معنوی و به پایه‌گذاری تکامل بشریت، دل خوش بکند؛ در این راه باید حرکت بکند و دنبال این هدف برود» (۷۰۶۲۷۱۳).

ب- مقوله‌های محوری: به دلیل این که هیچ کدام از مقوله‌های تحقیق حاضر، انتزاعی‌تر از سایر مقوله‌ها نبود، برای پدیده‌ی محوری نام متناسب با موضوع تحقیق انتخاب (استراس و کورین، ۱۳۸۵) و «توسعه و تعالی رهبران» به عنوان پدیده‌ی محوری در قلب سایر مقولات (۲۲ مقوله)، در قالب الگوی پارادایم قرار گرفت. این مقوله، دارای ۳ زیر مقوله‌ی توسعه، تعالی و رهبری، ۱۷ مفهوم و ۲۱۲ کد است که به شرح جدول (۹)، نمایش داده شده است:

جدول ۹. جدول مفاهیم و مقوله‌های محوری تحقیق

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	برنامه‌ریزی (۳۳ کد)	۱۰	پیش‌زمینه توسعه (۲ کد)
۲	بسیج امکانات (۱۱ کد)	۱۱	توسعه‌ی موردنظر (۳ کد)
۳	هدایت و رهبری (۲۴ کد)	۱۲	معناشناسی واژه‌ی تعالی (۵ کد)
۴	سازمان‌دهی و هم‌آهنگی (۳۸ کد)	۱۳	انواع تعالی (۵ کد)
۵	کنترل و نظارت (۱۴ کد)	۱۴	زمینه‌سازهای تعالی و تعالی بخش‌ها (۳۴ کد)
۶	معناشناسی واژه‌ی توسعه (۹ کد)	۱۵	تکلیف نظام در قبال تعالی (۷ کد)
۷	بایدها و نبایدهای توسعه (۱۴ کد)	۱۶	موانع تعالی (۲ کد)
۸	نوع توسعه‌ی موردنظر (۲ کد)	۱۷	هدف از خلقت (۲ کد)
۹	خطرات و موانع توسعه (۷ کد)		
<p>۳ زیر مقوله از ۱۷ مفهوم از ۲۱۲ کد، شامل:</p> <p>زیر مقوله‌ی رهبری (ردیف‌های ۱ تا ۵)، زیر مقوله‌ی توسعه (ردیف‌های ۶ تا ۱۱) و مقوله‌ی تعالی (ردیف ۱۲ تا ۱۷)</p>			

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

به صورت مصداقی، یکی از ۲ کد شکل دهنده‌ی مفهوم «هدف از خلقت» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: «اصلاً خلقت ما برای تعالی معنوی و تعالی روحی است» (۱۴۰۷۱۷۰۱).
 پ- مقوله‌های محیطی: این مقوله‌ها که به مقوله‌های زمینه‌ای هم معروف هستند، نشانگر یک سلسله شرایط خاصی است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند (استراس و کوربین، ۱۳۸۵).
 در تحقیق حاضر، پنج مقوله‌ی فرصت‌ها، تهدیدها، پیچیدگی و تغییرات، خانواده و فرهنگ به عنوان شرایط محیطی اثرگذار بر راهبردها به شرح جدول (۱۰)، تشخیص داده شد:

جدول ۱۰. جدول مفاهیم و مقوله‌های محیطی تحقیق

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	حمایت‌های رهبری (۱۲ کد)	۱۶	اهمیت به خانواده (۴ کد)
۲	حمایت‌های مردمی (۴ کد)	۱۷	حفظ و بالابردن شایستگی‌های خانواده (۶ کد)
۳	حمایت‌های نیروهای داوطلب مردمی (بسیج) (۲ کد)	۱۸	مراقبت از خانواده (۲ کد)
۴	تعامل با سایر قوای مسلح (۴ کد)	۱۹	تعادل بین کار و زندگی (۲ کد)
۵	بهره‌گیری از ظرفیت‌های کشور (۱ کد)	۲۰	تعامل و مهربانی و رفتار عادلانه با خانواده (۲ کد)
۶	جدی تلقی کردن تهدیدها علیه اسلام و نظام (۶ کد)	۲۱	تأثیر خانواده بر فرد (۱ کد)
۷	پیچیدگی تهدیدها (۳ کد)	۲۲	فرهنگ (۸ کد)
۸	شناخت انواع تهدیدها (۷ کد)	۲۳	مقابله‌ی فرهنگی (۸ کد)
۹	آمادگی برای مقابله با تهدیدها (۴ کد)	۲۴	فرهنگ پاسداری و فرهنگ بسیجی (۴ کد)
۱۰	پیچیدگی شیوه‌های دشمن (۱۵ کد)	۲۵	فرهنگ ایرانی اسلامی (۲ کد)
۱۱	پیچیدگی سیاسی دشمن (۱ کد)	۲۶	اولویت کشور در فرهنگ (۲ کد)
۱۲	پیچیدگی مسایل کشور (۱ کد)	۲۷	مزایای فرهنگ اسلامی (۵ کد)
۱۳	پیچیدگی زمانه (۳ کد)	۲۸	تکلیف فرهنگی (۶ کد)
۱۴	تغییرات (۳ کد)	۲۹	قدرت نظامی و نظامی‌گری در فرهنگ اسلامی (۲ کد)
۱۵	خانواده (۲ کد)		
۵ مقوله از ۲۹ مفهوم از ۱۲۲ کد، شامل: مقوله‌ی فرصت‌ها (ردیف‌های ۱ تا ۵)، مقوله‌ی تهدیدها (ردیف‌های ۶ تا ۹)، مقوله‌ی پیچیدگی و تغییرات (ردیف‌های ۱۰ تا ۱۴)، مقوله‌ی خانواده (ردیف‌های ۱۵ تا ۲۱) و مقوله‌ی ارزش‌ها (ردیف‌های ۲۲ تا ۲۹)			

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

به صورت مصداقی، یکی از ۳ کد شکل دهنده‌ی مفهوم «پیچیدگی تهدیدها» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: «به نسبت افزایش سرمایه و تمکن و امکانات ما، تهدید علیه کشور و نظام اسلامی هم افزایش پیدا کرده است. امروز دشمنان نظام و کشور از شیوه‌هایی برای برخورد استفاده می‌کنند که در گذشته در اختیارشان نبود یا مطرح نبود؛ اما امروز با کیفیت‌های بالا و روش‌های پیچیده، توطئه‌های خود را به مرحله‌ی عمل می‌رسانند» (۸۰۰۸۰۸).

ت- مقوله‌های واسطه‌ای: این مقوله‌ها که به مقوله‌های میانجی هم معروف هستند، نشانگر یک سلسله شرایط خاصی هستند که راهبرد را تحت تاثیر قرار می‌دهند (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). در تحقیق حاضر دو مقوله‌ی منهیات فردی و سازمانی و آموزش و توانمندسازی به عنوان شرایط واسطه‌ای اثرگذار بر راهبردها به شرح جدول (۱۱)، تشخیص داده شد:

جدول ۱۱. جدول مفاهیم و مقوله‌های واسطه‌ای تحقیق

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	منهیات فردی (۷۴ کد)	۶	آموزش و پرورش اعتقادی معرفتی و ارزشی رفتاری (۳۱ کد)
۲	منهیات سازمانی (۳۹ کد)	۷	آموزش‌های سیاسی (۹ کد)
۳	نیاز به آموزش و پرورش و تناسب آن (۱۶ کد)	۸	آموزش‌های اخلاقی و تربیتی برای خانواده پاسداران (۲ کد)
۴	بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی (۲ کد)	۹	آموزش بسیج (۱ کد)
۵	آموزش‌های رزمی و دفاعی (۵ کد)	۱۰	انسان‌سازی (۶ کد)
۲ مقوله از ۱۰ مفهوم از ۱۸۵ کد، شامل: مقوله‌های منهیات فردی و سازمانی (ردیف‌های ۱ و ۲) و آموزش و توانمندسازی (ردیف‌های ۳ تا ۱۰)			

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

به صورت مصداقی، یکی از ۳۹ کد شکل دهنده‌ی مفهوم «منهیات سازمانی» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: «دو نکته را مورد نظر قرار بدهیم: یک نکته، استفاده‌ی غیرقابل قبول از اعتبارات و سمّت‌ها و عنوان‌هاست - آنچه که اصطلاحاً به آن قدرت‌نمایی می‌گویند و دیگری، استفاده‌ی نامشروع از موارد مالی است» (۶۸۰۵۱۸۰۱).

ث - مقوله‌های راهبردی: این مقوله‌ها راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ی محوری را ارائه می‌دهد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). در تحقیق حاضر، هفت مقوله‌ی مبانی ارزشی رفتاری، مبانی اعتقادی معرفتی، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، بینش و بصیرت و آمادگی‌های همه‌جانبه به‌عنوان مقوله‌های راهبردی تشخیص داده شد که به شرح جدول (۱۲)، نمایش داده شده است:

جدول ۱۲. جدول مفاهیم و مقوله‌های راهبردی تحقیق

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	ایمان (۳۱ کد)	۲۸	تربیت نفسانی (۲ کد)
۲	صداقت در قول و عمل (۱۱ کد)	۲۹	انجام واجبات و ترک محرمات (۱ کد)
۳	مردمی بودن (۶ کد)	۳۰	استغفار از گناهان (۱ کد)
۴	ایثار و از خودگذشتگی (۷ کد)	۳۱	انس با قرآن و خواندن نماز اول وقت و احادیث و ذکر گویبی و شکر گذاری (۷ کد)
۵	عدالت و انصاف (۶ کد)	۳۲	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد (۱۲ کد)
۶	صبر و حلم و بردباری (۳ کد)	۳۳	اعتقاد به ولایت فقیه (۱۷ کد)
۷	انتقاد پذیری (۳ کد)	۳۴	اعتقاد به احکام دینی (۱۱ کد)
۸	امانت‌داری و دلسوزی نسبت به بیت‌المال (۶ کد)	۳۵	اعتقاد به نظام و انقلاب (۱۵ کد)
۹	رعایت نظم و انضباط (۲۸ کد)	۳۶	اعتقاد به امر به معروف و نهی از منکر (۷ کد)
۱۰	ساده‌زیستی (۴ کد)	۳۷	دانش و بینش اعتقادی (۵ کد)
۱۱	تعهد و مسؤولیت پذیری (۱۱ کد)	۳۸	دانش (۵ کد)

جدول ۱۲. جدول مفاهیم و مقوله‌های راهبردی تحقیق (۱۳۸۹)

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱۲	شهادت طلبی (۲ کد)	۳۹	لزوم کسب دانش (۱۷ کد)
۱۳	تقوا و پرهیزگاری (۲۲ کد)	۴۰	التزامات دانش (۱۰ کد)
۱۴	توکل به خدا و اطمینان به الطاف الهی (۱۶ کد)	۴۱	هدف نهایی از کسب دانش (۱۱ کد)
۱۵	ظلم ستیزی و دفاع از مظلوم (۴ کد)	۴۲	مهارت فنی (۳۴ کد)
۱۶	اخلاص در عمل و طهارت باطن (۹ کد)	۴۳	مهارت انسانی (با تأکید بر خواسته‌های معنوی) (۵۳ کد)
۱۷	استقامت و پایداری (۸ کد)	۴۴	مهارت ادراکی (۱۲ کد)
۱۸	حسن ظن (۴ کد)	۴۵	مهارت هدایت و رهبری (۱۰ کد)
۱۹	دلسوزی در مسئولیت (۳ کد)	۴۶	مهارت تصمیم‌گیری (۱ کد)
۲۰	تفقد از زبردست (۱ کد)	۴۷	مهارت ارتباطی (۲ کد)
۲۱	صرفه‌جویی (۶ کد)	۴۸	توانایی جسمی/فیزیکی (۱ کد)
۲۲	بیداری و هوشیاری (۵ کد)	۴۹	توانایی فکری / ذهنی (۱۲ کد)
۲۳	خدمت‌گزاری (۱۰ کد)	۵۰	توانایی روحی (معنوی) (۵ کد)
۲۴	الگوی معنوی بودن (۳ کد)	۵۱	توانایی علمی (۷ کد)
۲۵	تلاش و پشتکار (۹ کد)	۵۲	درک و تشخیص و آگاهی و بصیرت (۲۸ کد)
۲۶	حضور مستمر (۲ کد)	۵۳	آمادگی رزمی و دفاعی (۲۰ کد)
۲۷	خطر پذیری (۲ کد)	۵۴	آمادگی معنوی (۱۲ کد)

۷ مقوله از ۵۴ مفهوم از ۵۴۰ کد، شامل: مقوله‌ی مبانی ارزشی رفتاری (ردیف‌های ۱ تا ۳۱) و مقوله‌ی مبانی اعتقادی معرفتی (ردیف‌های ۳۲ تا ۳۶)، مقوله‌ی دانش (ردیف‌های ۳۳ تا ۴۱)، مقوله‌ی مهارت‌ها (ردیف‌های ۴۲ تا ۴۷)، مقوله‌ی توانایی‌ها (ردیف‌های ۴۸ تا ۵۱)، مقوله‌ی بینش و بصیرت (ردیف ۵۲) و مقوله‌ی آمادگی‌های همه‌جانبه (ردیف‌های ۵۳ و ۵۴)

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

به صورت مصداقی، یکی از ۳۱ کد شکل‌دهنده‌ی مفهوم «ایمان» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: «آن چیزی که ارتش اسلامی را از همه‌ی ارتش‌های دیگر متمایز می‌کند، عبارت است از ایمان به خدا و تعبد در مقابل فرمان الهی و احساس این که جنگ‌شان جهاد فی سبیل‌الله است. این، آن عامل اصلی است که اگر آن را جدا کنیم، لشکر اسلامی هم مثل بقیه‌ی ملت‌ها و لشکرهای کشورهای دیگر، چیزی در عداد آن‌ها خواهد شد؛ یعنی، اگر اسلحه و تجهیزات و نفرات و نیرو و استعداد بالا داشت، ممکن است بتواند مقاومت کند؛ و الا اگر تعداد طرف مقابل، یک‌خرده بیش‌تر یا تجهیزات‌شان پیشرفته‌تر بود، مجالی برای تحرک این‌ها نخواهد داد» (۶۸۰۷۱۹).

ج- مقوله‌های پی‌آمدی: مقوله‌های پی‌آمدی، نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با پدیده یا جهت اداره و کنترل پدیده هستند (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). در تحقیق حاضر، پنج مقوله‌ی تعالی مدیران و فرماندهان، کمک به تعالی مردم و نظام، تعالی سازمان، تعالی کارکنان و بهره‌وری به‌عنوان مقوله‌های پی‌آمدی تشخیص و در جدول (۱۳)، نمایش داده شد.

جدول ۱۳. جدول مفاهیم و مقوله‌های پی‌آمدی تحقیق

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم	ردیف
۱	مدیران و فرماندهان معنوی (۷ کد)	۶	پالایش و خودسازی سازمان (۳ کد)	
۲	شایستگی‌های معنوی مدیران و فرماندهان (۲۵۲ کد)	۷	کارکنان معنوی (۷ کد)	
۳	تکلیف مسؤولین متعالی نسبت به مردم و نظام (۲۰ کد)	۸	تکالیف کارکنان در سازمان معنوی (۸ کد)	
۴	تکلیف مردم نسبت به مسؤولین نظام (۶ کد)	۹	کارآیی و کارآمدی (۱۲ کد)	
۵	سازمان معنوی (۱۸ کد)	۱۰	اثربخشی (۲ کد)	
<p>۵ مقوله از ۱۰ مفهوم از ۳۳۵ کد، شامل: مقوله‌ی تعالی مدیران و فرماندهان (ردیف‌های ۱ و ۲)، مقوله کمک به تعالی مردم و نظام (ردیف‌های ۳ و ۴)، مقوله‌ی تعالی سازمان (ردیف‌های ۵ و ۶)، مقوله‌ی تعالی کارکنان (ردیف‌های ۷ و ۸) و مقوله‌ی بهره‌وری (ردیف‌های ۹ و ۱۰)</p>				

(منبع: نگارنده، ۱۳۸۹)

به صورت مصداقی، یکی از ۷ کد شکل دهنده‌ی مفهوم «مدیران و فرماندهان معنوی» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: «شما باید معنویت را بجوشید، تا از شما سرریز و لبریز شود و به دیگران بریزد و دیگران فیض ببرند. اگر این کار را کردید، سپاه ساخته و کامل خواهد شد» (۷۶۰۳۲۱۰۲).

۳. کدگذاری انتخابی: هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل داده‌ها به نظریه، مفاهیم و مقوله‌های تولیدشده به‌طور منظم به یک‌دیگر مربوط می‌شوند. در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، با ایجاد ارتباط بین گروه‌ها، آن‌ها را یک‌پارچه ساخته و چارچوب اولیه‌ی نظری شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، این مرحله، اشاره به فرایند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی آن‌ها دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳: ۱۴۸). مهمترین گام در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، ترسیم «روایت یا خط داستان» تحقیق می‌باشد. داستان فقط نقل قولی توصیفی در مورد پدیده‌ی اصلی تحت مطالعه است و خط داستان، مفهوم‌سازی این داستان است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳: ۱۴۸). تبیین این روایت یا خط داستان، با استفاده از یادداشت‌های نظری و عملیاتی که محقق طی مراحل مختلف داده‌ها تهیه نموده است انجام می‌شود. داستان این تحقیق به‌نحوی موجز و کوتاه به این قرار است:

«برای توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران، الگوهای زیادی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌های موفق، اقدام به تدوین الگوی مورد نیاز نموده‌اند. با استفاده از بیانات مقام معظم رهبری طی سال‌های گذشته، می‌توان قالب ذهنی ایشان را درخصوص سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و رموز توسعه و تعالی این نهاد دریافت. راه‌جویی از بیانات ایشان، نمایان ساخت که برای توسعه و تعالی سپاه باید از قله و راس این نهاد آغاز نمود؛ چرا که این قله وقتی بجوشد، سرریز می‌کند آن‌چه را که باید. توجه به موقعیت‌های رهبری معظم انقلاب اسلامی از آغاز نهضت تاکنون، محقق را بر آن داشت که برای یافتن الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، به راه‌جویی از بیانات ایشان بپردازد و این راه‌جویی نشان داد که با رجوع به آرمان‌های بنیان‌گذار انقلاب (امام خمینی قدس سره) و نیز آرمان‌های بلند ایشان، مأموریت‌ها و رسالت‌ها و تکلیف‌های مرزبانی و صیانت از اسلام، نظام، انقلاب و کشور و نیز ارزش‌های حاکم بر سپاه و با عنایت به محیط پیرامونی (متشکل از فرصت‌ها، تهدیدها، پیچیدگی و تغییرات، فرهنگ و خانواده) و نیز شرایط واسطه‌ای

مانع یا هموارکننده‌ی مسیر توسعه و تعالی خویش، مشتمل بر منهیات فردی و سازمانی که در زمره‌ی نبایدها و ضد ارزش‌ها به حساب آمده و در سایه‌ی آموزش و توانمندسازی که در زمره‌ی هموارکننده‌ی این مسیر به شمار می‌رود، قادر خواهیم بود با اتخاذ راهبردهایی مشتمل بر تحکیم مبانی اعتقادی معرفتی، التزام به اعمال عبادی رفتاری، بالابردن دانش، افزایش سطح مهارت‌ها، توان‌افزایی، گسترش و تعمیق بینش و بصیرت و با کسب آمادگی‌های همه‌جانبه، ضمن ایجاد توسعه و تعالی در خویش، کمک به توسعه و تعالی مردم و نظام، موجبات توسعه و تعالی سپاه و کارکنان آن فراهم گردد تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد.»

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل کیفی - برخلاف روش‌های کمی - همزمان با مرحله‌ی گردآوری داده و به‌طور توأم انجام می‌شود (غفاریان، ۱۳۸۲). در تحقیقات کیفی، مبنای تجزیه و تحلیل، عقل، منطق، تفکر و استدلال بوده و محقق به این ترتیب به کشف حقیقت می‌رسد. اصلاً تجزیه و تحلیل، ترکیب و تجرید و تعمیم، کار عقل است. در تحقیقات کیفی، محقق می‌تواند از طریق استدلال قیاسی و استقرایی، تمثیل و تشبیه، نشانه‌یابی، تجرید، تشخیص تفاوت و تمایز، مقایسه و... که همه به کمک تفکر و تعقل و منطق انجام می‌شود، داده‌های گردآوری‌شده پردازد و با ذهن مکاشفه‌ای خود نتیجه‌گیری کند (حافظ‌نیا، ۱۳۸۱). در تحقیق حاضر، گردآوری داده در سه مرحله‌ی کدگذاری انجام گردید. در هر سه نوع کدگذاری، محقق به‌طور دایم به متون بیانات مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه می‌نمود. این روش رفت و برگشتی - یا در اصطلاح زیگزاگی یا آلاکلنگی - آن‌قدر ادامه یافت تا تحقیق به مرحله‌ی اشباع نظری رسید. همان‌طور که اشاره شد، مقوله‌های تحقیق حاضر در شش دسته در قالب جدول (۱۳)، قابل نمایش است.

جدول ۱۳. کدها، مفاهیم و مقوله‌های تحقیق

ردیف	نوع مقوله	تعداد کدها	تعداد مفاهیم	تعداد مقوله
۱	علّی	۱۳۲	۲۳	۳
۲	محوری	۲۱۲	۱۷	۱
۳	محیطی	۱۲۲	۲۹	۵
۴	واسطه‌ای	۱۸۵	۱۰	۲
۵	راهبردی	۵۴۰	۵۴	۷
۶	پی‌آمدی	۳۳۵	۱۰	۵
	جمع عمودی	۱۵۲۶	۱۴۳	۲۳

(منبع: نگارنده)

اشباع نظری در نظریه‌ی داده‌بنیاد

در نظریه‌ی مبنایی، یک قاعده‌ی کلی وجود دارد و آن این که نمونه‌گیری را تا موقعی که هر مقوله به اشباع نظری برسد، ادامه می‌دهیم؛ یعنی، تا زمانی که به نظر نمی‌رسد داده‌های جدیدی در رابطه با مقوله پدید آید. اشباع نظری از اهمیت خاصی برخوردار است (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). در تحقیق حاضر، به دلیل حساسیت نظری، محقق اقدام به تمام‌خوانی متون مربوطه کرده است.

پایان تحلیل داده‌ها و کفایت نظری

محققان کیفی، در رابطه با بحث روایی موضع‌گیری‌هایی مختلفی دارند. برخی معتقدند که روایی به‌عنوان یک معیار سستی کمی هیچ رابطه‌ای با تحقیق کیفی ندارد و چون فرضیات شناخت‌شناسی و هستی‌شناسی پارادایم‌های کمی و کیفی متفاوتند، لذا باید مفهوم روایی نیز در تحقیقات کیفی کنار گذاشته شود. برخی هم وقتی از روایی صحبت می‌کنند، معمولاً به واژه‌هایی هم‌چون باورپذیری، قابل دفاع و امانت‌دار بودن اشاره می‌کنند. بنابراین، تفکر درخصوص مفهوم روایی در تحقیق کیفی و ارایه‌ی راهبردهایی برای پیشینه‌کردن روایی در آن، قابل ملاحظه و مهم است (جانسون، ۱۹۹۷). برخلاف تحقیقاتی کمی، در میان تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد

برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت تحقیق توسط خود محقق تعیین و جرح و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه‌ای وجود نداشته باشد. بنابراین، ماهیت مفهوم روایی در تحقیقات کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف تحقیق و مناسب بودن فرایندها مربوط می‌شود (ویتتر، ۲۰۰۰).

باید گفت که معیار پایایی در تحقیقات کیفی به تفسیر موضوع مورد مطالعه پرداخته و از عبارت «میزی تحقیق» به جای اصطلاح پایایی در تحقیقات کمی استفاده می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴).

در نظریه‌ی مبنایی، اثبات‌پذیری، بخشی از فرایند تحقیق است و در این راستا این توصیه‌ها وجود دارد:

الف- حساسیت نظری محقق: حساسیت نظری غالباً با نظریه‌ی داده‌بنیاد گره خورده است. حساسیت نظری، فرد را قادر می‌سازد تا نظریه‌ی داده‌بنیادی را ارایه دهد که از نظر مفهومی غنی و از انسجام مناسبی برخوردار باشد. حساسیت نظری، به کیفیت شخصی محقق بستگی دارد و نشانگر آگاهی از ظرافت‌ها و معنای داده‌هاست. این امر، به تجربیات و مطالعات قبلی او بستگی دارد و می‌تواند در طول روند تحقیق به وجود آید و رشد کند. حساسیت نظری، به این خصوصیات اطلاق می‌شود: بصیرت داشتن، مهارت داشتن در معنی‌دار نمودن داده‌ها، استعداد درک و قدرت تجزیه کردن عناصر مربوط از عناصر نامربوط. همه‌ی این‌ها در معنا و در سطح مفهومی صورت می‌گیرد نه در سطح واقعیت‌های ملموس (استراس و کوربین، ۱۳۸۵).

ب- انسجام روش‌شناسی: انسجام روش‌شناسی، هم‌سویی بین سؤال تحقیق و طرح تحقیق است.

پ- متناسب بودن نمونه: باید از نمونه‌هایی استفاده کرد که بهترین دانش را در مورد موضوع تحقیق دارا هستند.

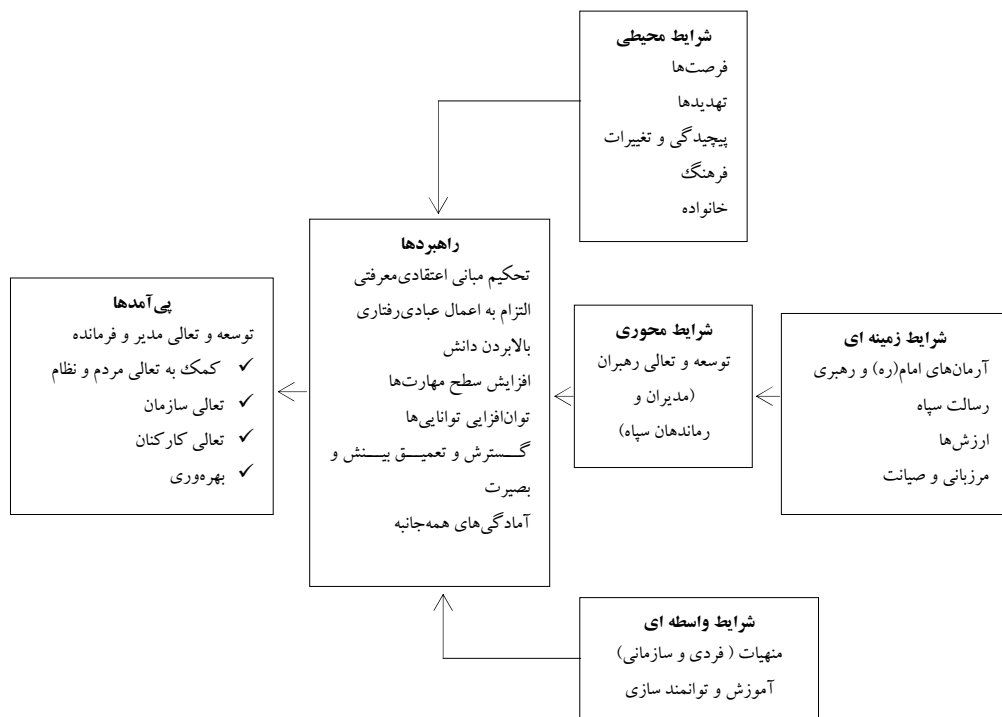
ت- گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها: این ویژگی، تعامل متقابل را بین آنچه که دانسته می‌شود و آنچه باید دانسته شود شکل می‌دهد. تعامل، رفت و برگشت بین داده‌ها و تحلیل، جوهر دست‌یابی به روایی و پایایی است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴).

بایستی اشاره نمود که در تحقیق حاضر هر چهار موضوع اخیر برآورد گردیده است.

الگوی پارادایمی تحقیق

الگوی تحقیق حاضر، با توجه به موارد مندرج در کدگذاری محوری به شکل نمودار (۲)

رسم شده است:



نمودار ۲. الگوی پارادایمی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه (نگارنده، ۱۳۸۹)

نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، هفت عامل تحکیم مبانی اعتقادی معرفتی، التزام به اعمال عبادی رفتاری، بالابردن دانش، افزایش سطح مهارت‌ها، توان‌افزایی توانایی‌ها، گسترش و تعمیق بینش و بصیرت و کسب آمادگی‌های همه‌جانبه به‌عنوان راهبردهای تحقیق شناخته شد. بررسی تطبیقی ادبیات تحقیق با مدل الگویی پارادایم تحقیق حاضر نمایانگر این موضوع است که اگر چه مشترکاتی بین مدل‌های مدیریتی با مدل حاصل از تحقیق حاضر وجود دارد؛ لیکن این اشتراکات غالباً در نام‌گذاری‌ها بوده و در اساس و پایه، دارای تفاوت ماهوی است. در مدل‌های توسعه‌ی مدیریتی، غالباً ۶ عامل دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، بینش و ارزش مورد نظر قرار می‌گیرد که البته همه‌ی این عوامل در تحقیق حاضر نیز وجود دارد؛ لیکن مجموعه‌ی انتظارات مقام معظم رهبری از مدیران و فرماندهان سپاه، با عنایت به تمرکز خاص ایشان به پیاده‌سازی احکام و دستورات دین مبین اسلام و گسترش نفوذ آن در سطح جهان به‌نحوی است که تمام مندرجات خواسته‌های ایشان نیز همین رنگ و بو را دارند. به‌این ترتیب، می‌توان گفت که نتایج تحقیق به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر: «الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری کدام است؟» پاسخ مناسب داده است. نمودار (۲) نمایانگر این الگو می‌باشد. از سوی دیگر، تحقیق به شش سؤال فرعی تحقیق شامل: شرایط علی یا شرایط مقدم بر توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، محور توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، شرایط زمینه‌ای یا شرایط محیطی اثرگذار بر راهبردهای توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، شرایط واسطه‌ای یا شرایط میانجی اثرگذار بر راهبردهای توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، راهبردهای توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه و بالاخره پیامدهای حاصل از توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه به ترتیب مطابق بندهای (الف)، (ب)، (پ)، (ت)، (ث) و (ج) و جدول‌های (۷)، (۸)، (۹)، (۱۰) و (۱۱) و (۱۲) پاسخ متناسب داده است.

باید افزود که انتظارات مقام معظم رهبری از مدیران و فرماندهان سپاه، قابل قیاس با مدیران حتی کلاس جهانی نیست؛ چرا که مدیران و فرماندهان این نهاد، علاوه بر شایستگی‌های حرفه‌ای و مکتبی، رهبران معنوی این نهاد نیز هستند.

فهرست منابع

۱. قرآن کریم (۱۳۸۳). ترجمه‌ی مهدی الهی قمشه‌ای، تهران: انتشارات اسوه.
۲. نهج البلاغه (۱۳۸۵). ترجمه‌ی محمد دشتی. تهران: نشر جمال.
۳. اخترشهر، علی (۱۳۸۵). اسلام و توسعه. تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه‌ی اسلامی.
۴. استراس، آنسلم و کوربین جولیت (۱۳۸۵). نظریه‌ی مبنایی. ترجمه‌ی بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۵. بابایی زکیلی، محمدعلی (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه‌ی مدیران (تجربه در سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران). مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی.
۶. بیستونی، محمد (۱۳۸۴). لغات و مفاهیم قرآن کریم. تهران: بیان جوان، مفتاح دانش.
۷. جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۵). جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، صنعت خودرو (۱۰۲).
۸. حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۹. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹). حدیث ولایت (لوح فشرده‌ی مجموعه‌ی رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای)، تهران: مؤسسه‌ی پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
۱۰. دانایی فرد، حسن؛ الوانی سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت؛ رویکردی جامع. تهران: صفار - اشراقی.
۱۱. دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴). تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی. دو ماهنامه‌ی علمی پژوهشی دانشور (رفتار). دانشگاه شاهد. سال ۱۲، تیر ۱۳۸۴. ش ۱۱.
۱۲. شرمه‌ورن (۱۳۸۱). مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
۱۳. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۴. غفاریان، وفا (۱۳۸۲). توسعه‌ی مدیران اجرایی؛ فرصت‌ها و رویکردها، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ص ۳۱۹.
۱۵. غفاریان، عباس و ابوالعالایی بهزاد (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۶. فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین‌پروری. تهران: نشر سرآمد.

۱۷. فتحی، ناصر و شعبانی راوری، علیرضا (۱۳۸۳). *مروارید پنهان*. تهران: مؤسسه‌ی فرهنگی ورزشی سایا.
۱۸. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). *توسعه‌ی مدیریت، توسعه‌ی مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها)*. تهران: دانشگاه امام حسین علیه السلام.
۱۹. _____ (۱۳۸۱). *طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی مدیران (نظام اداری) با رویکرد مدیریت منابع انسانی*. رساله‌ی دکتری، تهران: دانشگاه تهران.
۲۰. قرینی، دادالله (۱۳۸۳). *برنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت در ایدرو*. مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی.
۲۱. موثقی، سیداحمد (۱۳۸۳). *توسعه؛ سیر تحول مفهومی و نظری*. مجله‌ی دانشکده حقوق و علوم سیاسی.
22. Burgoyne (1988). **Management Development for the Individual and the Organization**. Personel Management, June.
23. Chowhou, Wee & luh luh, lan (1998). **The 36 Strategies of the Chinese Adapting ancient Chinese Wisdom to the Business World**. Marandiz publication.
24. English, A. & Gimblett (2005). **Command Style in Canadian navy**. Defence R&D Canada- Toronto: Contract Report. CR. 2005-096.
25. Esteva, Gustavo (1992). **"Development" in the Development Dictionary**. A Guide to Knowledge as Power, London & New Jersey: Zed Books.
26. Hass, M. (1992). **Polity & Society**. New York and London.
27. Johnson, Barbara A. H. (1997). **Organizational Culture & Job Satisfaction As Antecedents For Empowerment Of Associate Degree Nursing Faculty**.
28. Lucos, Anninous (2008). Defining Excellence in Higher Education. **The Journal of Higher Education**; Vol. 46 No 6 pp. 653- 663.
29. Maburgen (2005). **Blue Ocean Strategy**. London.
30. Mumford. A. (1989). **Management Development: Strategic for Action**. London: Institute of Personal and Development.
31. Margerison.C (1991). **Making Management Development Work**. London Maiden Head: Mc.Graw-Hill.
32. Rigges, F. (1984). **Development in Sartori**. Social Sciences Concepts, London
33. Schermerhorn, J. R. (2002). **Management**. New York: Wiley.
34. Winter, Glyn (2000). A Coparative Discussion of the Notion of Validity in Qualitative and Quantitive Research. **The Qualitative Report**. Vol. 4, No. 3 & 4.