

## مقاله پژوهشی: معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

### از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) (شرایط، راه‌کارها و پیامدها)

خسرو بوالحسنی<sup>۱</sup>، احمد کریمی<sup>۲</sup>، سیدعلی خلیلی پور<sup>۳</sup>، مهدی کاظمی<sup>۴</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۴

#### چکیده

وجود نیروهای مسلح معتقد، مقتدر و پویا، پیش‌نیاز حفظ استقلال، امنیت و تمامیت ارضی هر کشور به شمار می‌رود. از این رو، تغییر در نحوه نگرش به انجام مأموریت و معماری نیروهای مسلح، متناسب با شرایط محیطی حال و آینده به‌عنوان تضمین‌کننده امنیت ملی کشور، امری اجتناب‌ناپذیر است. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) با بینش ژرف و نگرشی همه‌جانبه، همواره لزوم توجه به این مهم را به نیروهای مسلح یادآور شده‌اند. در این مقاله تلاش شده است با مرور کلیدواژه‌هایی نظیر: «ساختار»، «سازماندهی»، «طراحی»، «تغییر»، «اصلاح»، «نوآوری»، «تحول»، «آمادگی» و ... در منویات و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)؛ شرایط، راه‌کارها و پیامدهای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تحقیق داده بنیاد، شناسایی و ارائه گردد. بر اساس نتایج این تحقیق، مهم‌ترین عامل برای الزام به معماری، «پیش‌روندگی و پیش‌برندگی» است. «هماهنگی و همدلی نیروهای مسلح» و «دشمن‌شناسی و حفظ بصیرت»، به ترتیب بااهمیت‌ترین عوامل زمینه‌ای و واسطه‌ای هستند که در فرایند معماری باید به آن‌ها توجه نمود. راه‌کارهای متنوعی برای انجام معماری نیروهای مسلح از سوی مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) توصیه شده است، لیکن تأکید معظم له بر روی نیروی انسانی باایمان، شجاع و مجهز به دانش روز می‌باشد، چراکه باوجود چنین نیروی انسانی، می‌توان مراحل رشد و تعالی را به‌سرعت پیمود و نیروی مسلح درخور و شأن ملت بزرگ ایران به وجود آورد.

**واژگان کلیدی:** معماری، شرایط، راه‌کارها و پیامدها

۱ دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) Bolhasani-1390@yahoo.com

۲ دکتری سیاست دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی

۳ دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

۴ دانشجوی مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

با توجه به عدم قطعیت‌ها در عصر حاضر، دیدگاه ایستا در طراحی نظام‌ها و الگوهای تعاملی سازمان، نتیجه‌ای جز کاهش کارایی و انعطاف‌پذیری و هزینه‌های گزاف برای ایجاد هماهنگی بین سازمان و محیط در پی نخواهد داشت. سازمان‌های نظامی دارای تفاوت‌های اساسی با سایر سازمان‌ها می‌باشند؛ از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این سازمان‌ها عبارت‌اند از: تقسیم‌کار بین مجموعه‌های مختلف، وجود منابع انسانی سازمان‌یافته و آموزش‌دیده، در اختیار داشتن تجهیزات با فناوری بالا و ...

به فرموده رهبر معظم انقلاب اسلامی<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، «اهمیت مجموعه نیروهای مسلح از این جهت است که آن‌ها برترین عامل در حفظ امنیت کشور هستند»<sup>۱</sup>. در مواجهه با حجم غیرقابل پیش‌بینی تهدیدات علیه آرمان‌ها، استقلال، تمامیت ارضی و هویت ملی یک کشور، چنانچه رویکرد جامعی در چینش سامان دفاعی وجود نداشته باشد، زمینه برای مرعوب شدن، انکسار و وضعیت امنیتی و درنهایت وادادگی راهبرد نظامی فراهم خواهد شد.

«معماری» پدیده‌ای است که می‌تواند بستر لازم را برای چینش سامان دفاعی فراهم سازد. در یکی از جامع‌ترین تعاریف، معماری عبارت است از: «ارائه توصیفی فنی از یک سیستم که نشان‌دهنده ساختار اجزا، ارتباط بین اجزا و اصول و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل آن در گذر زمان باشد».

(Rebovich & White, 2011:191)

از آنجاکه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، مأموریت دفاع از امنیت داخلی و مرزهای سرزمینی و تمدنی ام‌القرای جهان اسلام را بر عهده‌دارند، لازم است آمادگی مواجهه با تحولات پیش‌رو را کسب نمایند. رسیدن به سطح بالای آمادگی؛ مستلزم برخورداری از طراحی علمی، بومی و پویا متناسب با تهدیدات متنوعی است که این مرزوبوم و تمدن اسلامی با آن مواجه خواهد شد. رهبر معظم انقلاب اسلامی<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در این خصوص می‌فرماید: «هدف، پی‌ریزی یک تمدن است، یک حرکت عظیم است، برای این، ارتش ما، سپاه ما، دستگاه‌های ما، وزارتخانه‌های ما، نیروی انتظامی و غیره باید خودشان را آماده کنند، این تشکیلات بایستی با این دید طراحی برنامه بکنند»<sup>۲</sup>.

۱ بیانات در دانشگاه علوم دریایی نوشهر، ۱۴/۱۳۸۸۷

۲ بیانات در دیدار مسئولان و اساتید دانشگاه عالی دفاع ملی، ۵/۱۰/۷۳

فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> پس از خاتمه جنگ تحمیلی هشت‌ساله، خطاب به مسئولین ستاد کل نیروهای مسلح فرمودند:

«سازمان‌های مسلح، غالباً در جهت اهداف سازمانی و اهداف نزدیک، فکر و حرکت و عمل می‌کنند. این شما هستید که بایستی حتی دیده‌های آن‌ها را هم دوربرد کنید و خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی نمایید و این‌ها را مرتباً هدایت کنید تا به سمتی که در آموزش و سازماندهی و طراحی‌های عملی و در همه‌چیز دیگر برنامه‌ریزی شده است، حرکت کنند ... چنین نظامی با چنین کشور و مردمی و با وجود احتمالاتی برای دفاع و تهدیدها، لازم است که بادی بلندمدت، همه مسائل را ملاحظه کند و رفتار کلی نیروهای مسلح را طراحی نماید و در نظر بگیرد»<sup>۱</sup>.

با توجه به تأکید رهبر معظم انقلاب اسلامی<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در خصوص لزوم پرداختن به معماری نیروهای مسلح و ارتباط ویژه آن با تمدن‌سازی، انجام این تحقیق دارای اهمیت است. از سوی دیگر؛ در صورت عدم انجام این تحقیق، درک مناسبی از منویات فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در حوزه معماری، حاصل نخواهد شد و نیروهای مسلح، در مسیر رشد و تکامل و حرکت به سوی تمدن اسلامی قرار نخواهند گرفت.

فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در تدابیر و بیانات متعدد، با به کار بردن واژه‌های مشابه، توجه مسئولین را به لزوم معماری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران جلب نموده‌اند. نظر به اشراف معظم له به مجموعه نیروهای مسلح، محققین بر آن شدند با بررسی منویات و بیانات فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، این تحقیق را باهدف رسیدن به شرایط، راه‌کارها و پیامدهای معماری در نیروهای مسلح به‌عنوان برسانند. بر همین اساس، در نظر است این تحقیق با مراجعه به بیانات فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، پاسخ‌گوی سؤالات زیر باشد:

الف- شرایط لازم برای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از منظر معظم له کدام‌اند؟  
ب- از منظر معظم له چه راه‌کارهایی برای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران متصور است؟

ج- معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بر اساس نظرات معظم له، چه پیامدهایی را به همراه خواهد داشت؟

۱ بیانات در دیدار با مسئولین ستاد کل نیروهای مسلح، ۱۳۶۸/۱۲/۲۱

## مبانی نظری

### – پیشینه تحقیق:

اولین بار معماری سازمان در وزارت دفاع آمریکا باهدف تهیه یک طرح جامع برای یکپارچه نمودن کلیه منابع اطلاعاتی در داخل مجموعه وزارت، مطرح گردید. (خیامی، ۱۳۸۸: ۱۲) مطالعات اکتشافی حاکی از آن است، بیشتر تحقیقات انجام شده به معماری سازمانی در حوزه فناوری اطلاعات مربوط می شود و پیشینه مشخصی با عنوان موضوع تحقیق وجود ندارد. از میان تحقیقات انجام شده داخلی، فقط دو عنوان یافت گردید که با موضوع پژوهش قرابت دارد. اولین تحقیق، توسط «احسان مراتی» با عنوان: «تدوین و توسعه چارچوب های معماری سازمان های دفاعی»، در سال ۱۳۹۱ انجام شده است. این تحقیق که بر اساس تحلیل چارچوب (فرماندهی، کنترل، کامپیوتر، ارتباطات، اطلاعات، تجسس و شناسایی)<sup>۱</sup> به تدوین روشی برای توسعه چارچوب های معماری سازمان های دفاعی پرداخته است، فقط بر روی چارچوب معماری وزارت دفاع آمریکا متمرکز شده و نتیجه گیری می نماید، سازمان های دفاعی به توسعه چارچوب معماری سازمانی خاص خود می پردازند و از به کارگیری چارچوب های رایج اجتناب می نمایند. به جهت رفع نقیصه فوق، «مراتی و معینی» در سال ۱۳۹۴ طی مقاله «تدوین روش توسعه چارچوب معماری سازمانی»، پنج چارچوب معماری که بیشترین کاربرد را در سطح دنیا دارند، به کمک روش پدیدارشناسی تفسیری، تحلیل و چارچوب توسعه را مشتمل بر شش مرحله: مأموریت، آغاز، توسعه، ساخت، انتشار و تحول؛ تدوین و ارائه نمودند. از میان تحقیقات انجام شده خارجی، تنها موردی که با موضوع تحقیق هم خوانی داشت، به پروژه تحقیقاتی انجام شده توسط «اسکینر»<sup>۲</sup> تحت عنوان «بازبینی فرایند پیاده سازی معماری سازمانی گارد ساحلی ایالات متحده»<sup>۳</sup> مربوط می شود. در انتهای این تحقیق که به عنوان یک سند بازبینی فرایند، منتشر گردیده، پیشنهادهای زیر ارائه شده است:

الف- تکمیل و یکپارچه سازی نمایه ها، مدل ها و فهرست داده ها.

ب- تکمیل اسناد مورد نیاز معماری سازمانی.

ج- در اختیار گذاشتن منابع کافی به دفتر معماری و حاکمیت سازمانی.

1C4ISR

<sup>2</sup> Skinner

<sup>3</sup> Review of U.S. Coast Guard Enterprise Architecture Implementation Process

نظر به این‌که تحقیق حاضر بر اساس فرمایشات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) شکل گرفته، از این منظر دارای نوآوری است که مبتنی بر آموزه‌های دینی و مبانی انقلاب اسلامی بوده و با لحاظ قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و فرصت‌های پیش‌روی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، به شکل بومی ارائه شده است.

### – مفهوم شناسی:

معماری سازمان، ابتکاراتی بیش از مهندسی مجدد و طرح‌ریزی راهبردی را پوشش می‌دهد و شامل ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی برای سازمان آینده است که دگرگونی بنیادی و مستمر در گستره سازمانی را هدایت می‌کند و توجه توأمان بر تغییر محتوا (چرایی) و فرآیند (چگونگی) در مقیاس وسیع را امکان‌پذیر می‌سازد. (رهنورد و همکاران، ۱۳۸۷: ۹۰) تدابیر و منویات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در خصوص لزوم تحول در نیروهای مسلح، ناظر بر معماری می‌باشد، نه مهندسی مجدد یا طرح‌ریزی راهبردی، بنابراین تحقیق حاضر باهدف مطالعه در حوزه معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

بر اساس تعریف ستاد فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، معماری عبارت است از: «توصیف و ترسیم وضع مطلوب ممکن نیروهای مسلح در افق بلندمدت بر مبنای اندیشه‌های دفاعی امنیتی جمهوری اسلامی ایران که در آن نقش‌ها، ویژگی‌ها، اجزاء و عناصر اصلی و روابط کلی بین اجزای نیروهای مسلح تعیین می‌گردد». (مطالعات گروهی دوره ۲۳ دفاع، ۱۳۹۶: ۱۸)

واژه «معماری»، به مفهوم موردنظر پژوهش، در منویات و بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) یافت نگردید؛ بنابراین برخی مفاهیم دیگر که نزدیک به واژه مذکور بوده و می‌توان از آن‌ها برای پاسخ به سؤالات تحقیق بهره‌برداری نمود، از فرمایشات معظم له احصاء گردیدند.

به‌منظور آشنایی با این کلیدواژه‌ها، ابتدا تعریف آن‌ها از نظر صاحب‌نظران و اندیشمندان مختلف به شرح جدول زیر ارائه می‌گردد تا در ادامه و با نگاه عمیق‌تر به بررسی این موارد در بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) پرداخته شود.

از آنجاکه به مفاهیم کلیدی این تحقیق (شرایط، راه‌کارها و پیامدها) در بخش روش‌شناسی اشاره شده است، بنابراین در این بخش از پرداختن به آن‌ها پرهیز و به تعریف کلیدواژه‌ها بسنده گردید.

**سازمان:** نهادی اجتماعی مبتنی بر هدف که ساختار آن به‌صورت آگاهانه طرح‌ریزی شده است و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ بوده و با محیط خارج ارتباط دارد. (دفت، ۱۳۷۷: ۱۹)

**هماهنگی:** مجموعه‌ای از مکانیسم‌های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزاء هر سازمان با یکدیگر طراحی می‌شود. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۷۹)

**سازماندهی:** فرایندی است که طی آن تقسیم‌کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان به‌منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. (همان: ۱۳۸)

**ساختار:** چگونگی تخصیص وظایف، سازوکارهای هماهنگی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی را مشخص می‌سازد. (رابینز، ۱۳۷۸: ۲۲)

**طراحی:** به نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف اشاره می‌کند. (همان: ۲۳)

**تغییر:** تغییر را انتقال از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت دیگر (اعم از برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده) معنی کرده‌اند. (همان: ۳۳۱)

**بهبود:** نظر به این‌که تغییر می‌تواند در دو جنبه نقصان و تکامل صورت گیرد، فقط جنبه تکاملی آن بهبود محسوب می‌شود. (تسلیمی، ۱۳۷۸: ۱۷)

**تحول:** خروج از وضعی و قرار گرفتن در وضع دیگر را تحول نام‌گذاری نموده‌اند. هر تحولی، بهبود تلقی نمی‌شود؛ لیکن هر بهبودی، تحول محسوب می‌شود. (همان)

**اصلاح:** اگر هدف، پایین‌تر از سطح اقتضانات و یا فوق اقتضانات لحاظ شده باشد. در هر دو صورت، باید اصلاح صورت گیرد. (همان: ۱۳۰)

**نوآوری:** به‌کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. نوآوری در سازمان می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه جدید انجام کارها باشد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۳۸)

**نیروی انسانی:** تمام افرادی که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. (سعادت، ۱۳۹۳: ۱)

**تجهیزات:** کلیه اقلامی که به‌منظور تجهیز یک فرد (سرباز) یا یک سازمان موردنیاز است. (رستمی، ۱۳۸۶: ۳۶)

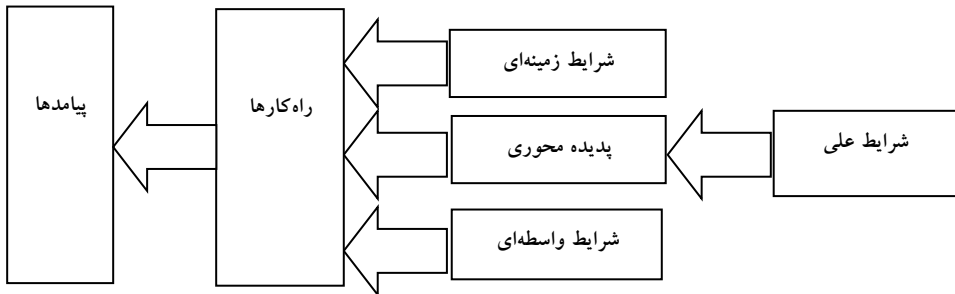
**آمادگی:** خودتان را آماده کنید. (بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در مراسم دانش-آموختگی دانشگاه‌های افسری آجا، ۹۵/۷/۷)

**پاسخ‌گویی:** پاسخ‌گویی را می‌توان به توانایی شناسایی تغییرات و توانایی پاسخ سریع به تغییرات به‌صورت واکنشی یا پیش‌کنشی تفکیک نمود. (عطافر و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۴)

در این رابطه، فرمایشات معظم له از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۵ خطاب به نیروهای مسلح مورد بازبینی قرار گرفت و مفاهیم مرتبط با موضوع در ۶۵ مورد، احصاء شد که چگونگی سیر مراحل تحقیق برای دستیابی به مقولات محوری، در بخش تجزیه و تحلیل بیان می‌گردد.

### روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی بوده و در آن از روش فیش‌برداری و جستجوی عمیق در منویات و بیانات فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در تحقیق حاضر با بهره‌گیری از روش داده بنیاد که در زمره روش‌های کیفی، دسته‌بندی می‌شود؛ مفاهیم با استفاده از کدگذاری باز، استخراج و سپس با انتخاب انتزاعی‌ترین مقوله، در قالب پنج مقوله محوری (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط واسطه‌ای، راه‌کارها و پیامدها) در قالب الگوی فرایندی زیر شکل می‌گیرد:



شکل ۱: الگوی فرایندی روش داده بنیاد (رضانیان، ۱۳۸۵: ۹۸)

نظر به این که «پدیده محوری»، واقعه‌ای است که سلسله کنش‌ها/کنش‌های متقابل برای کنترل و اداره کردن آن معطوف می‌شود؛ در این تحقیق، «معماری نیروهای مسلح» به‌عنوان پدیده محوری انتخاب شده است. «شرایط علی» به مجموعه وقایعی دلالت دارد که به وقوع یا گسترش «معماری» می‌انجامد. «شرایط زمینه‌ای»، محل وقایع مرتبط با پدیده است که در این تحقیق، منحصر به سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران خواهد بود. «شرایط واسطه‌ای»، در راستای تسهیل یا محدودیت راه‌کارها عمل می‌کنند و به‌عنوان متغیرهای میانجی مورد توجه قرار می‌گیرند. (پورسعید و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۱) در این تحقیق، «راه‌کارها»، رهنمودهایی هستند که برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری انتخاب می‌شوند. «پیامدها»، نتایج و برون‌داد راه‌کارهای طرح‌شده از سوی مقام معظم فرماندهی کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> است.

جامعه آماری این تحقیق، منویات و بیانات معظم له از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۵ می‌باشد. در این بررسی، فقط مطالبی (سخنرانی‌ها، پیام‌ها، نامه‌ها، احکام و ...) که در آن‌ها، نیروهای مسلح مورد خطاب قرار گرفته‌اند، انتخاب شده است

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

### الف- گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز:

همان‌گونه که بیان شد، هدف این تحقیق، دستیابی به شرایط، راه‌کارها و پیامدهای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) است. به همین منظور؛ کلیدواژه‌های: ساختار، سازمان، سازماندهی، طراحی، هماهنگی، تغییر، اصلاح، بهبود، نوآوری، تحول، نیروی انسانی، تجهیزات، آمادگی، پاسخگویی و بازدارندگی از بین بیانات/ منویات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) (در جمع نیروهای مسلح و یا خطاب به آنان) مورد جستجو قرار گرفت و «مفاهیم» موردنظر از فرمایشات معظم له، استخراج گردید. برای نمونه؛ تعدادی از عبارت‌های منتخب، به شرح جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۲: کدگذاری باز و استخراج مفاهیم

ردیف	مشخصات منویات / بیانات	عبارت‌های منتخب از منویات / بیانات	مفاهیم (خرده مقوله‌ها)
۱	مراسم بیعت جمعی از نیروهای نظامی ۶۸/۳/۱۸	آنچه را که امروز می‌خواهم بر آن تأکید کنم، این است که تا آنجا که می‌توانید، آمادگی‌های خود را زیاد کنید.	افزایش آمادگی
۲	پیام به مجمع بزرگ فرماندهان سپاه و بسیج ۶۸/۶/۲۶	سپاه و ارتش هر یک در چهارچوب مأموریت ویژه‌ای که برای آن‌ها وجود دارد، باید به تقویت آموزشی و استحکام سازماندهی خود سرگرم باشند.	مأموریت‌های ویژه ارتش و سپاه
۳	پیام به مجمع بزرگ فرماندهان سپاه و بسیج ۶۸/۶/۲۶	حفظ آمادگی‌های گوناگون ... برای دفاع جانانه از اسلام و انقلاب، بالاترین فریضه‌ای است که امروز متوجه شما و همه نیروهای مسلح است.	فریضه آمادگی دفاعی
۴	حکم انتصاب سردار فیروزآبادی به ریاست ستاد کل نیروهای مسلح ۶۸/۷/۴	وظایف کلی این ستاد عبارت است از سیاست‌گذاری و هدایت عمومی نیروهای مسلح طبق تدابیر فرماندهی.	سیاست‌گذاری و هدایت نیروها با ستاد فرماندهی معظم کل قوا



(شرایط، راه کارها و پیامدها)

اولویت دادن به اهداف اصلی	متأسفانه هدف‌های سازمانی و حتی کوچک‌تر از سازمانی، از اهداف اصلی بالاتر قرار می‌گیرند. باید با این روحیه مبارزه کرد.	مراسم اعطای نشان فتح فرماندهان ارتش و سپاه ۶۸/۷/۵	۵
حفظ ارتش و سپاه به دلیل اقتضائات خاص مأموریتی	ارتش و سپاه به‌عنوان دو سازمان باقی می‌مانند ... چون مأموریت‌ها جداگانه است، اقتضائات خاصی دارد که هر دو مأموریت اقتضائات خودش را دنبال خواهد کرد.	مراسم اعطای نشان فتح فرماندهان ارتش و سپاه ۶۸/۷/۵	۶
تهدیدات سازماندهی بر اساس تهدیدات	تا این دشمنی وجود دارد، تهدید هست، تا تهدید هست، فکر و آمادگی دفاع باید باشد... این به ما تکلیف می‌کند که نیروهای مسلح - ارتش و سپاه - و مخصوصاً سازماندهی عظیم بسیج را هیچ‌وقت به فراموشی نسپاریم.	مراسم ششمین دوره دافوس سپاه ۶۸/۸/۲۹	۷
قابلیت انعطاف	سپاه، بایستی این قدرت انعطاف و تبدیل را داشته باشد... سازماندهی بسیار قوی و دارای انعطاف لازم است.	مراسم ششمین دوره دافوس سپاه ۶۸/۸/۲۹	۸
پرهیز از گسترش بی‌رویه سازمان	به گسترش بی‌رویه و کمی اعتقادی ندارم. به توان بالای کیفی، اعتقاد دارم. آن چیزی که مملکت را حفظ خواهد کرد ... یک سازمان متشکل و نیرومند و قوی است.	مراسم ششمین دوره دافوس سپاه ۶۸/۸/۲۹	۹
وظیفه آمادگی دفاعی	آمادگی برای دفاع، امروز و همیشه یک وظیفه اسلامی است	گردهمایی فرماندهان بسیج ۶۸/۹/۲	۱۰
ساختن نیروی مسلح در حد شایستگی و ظرفیت ملت ایران	ارتش و سپاه باید از لحاظ سازماندهی و روحیه و دانش رزمی و تجهیزات و از همه جهاتی که در امکان دفاع تأثیر دارند، در حدی باشند که شایسته ظرفیت این ملت است.	مراسم اعطای نشان فتح فرماندهان ارتش و سپاه ۶۸/۱۱/۱۵	۱۱
تعیین خطوط کاری ارتش و سپاه	همان‌طور که برای ارتش و سپاه ترسیم کردند، خطوط کاری این سازمان‌ها مشخص است.	دیدار با پاسداران ۶۸/۱۲/۱۰	۱۲
بیانگر قدرت ملت	سازماندهی نیروهای رزمی‌مان، بایستی حاکی از قدرت ملت باشد و قدرت مردم را نشان بدهد.	مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان ارتش و سپاه ۶۸/۱۱/۱۵	۱۳

آمادگی و افزایش قدرت	باید همه نیروهای مسلح و همه عناصر فعال در این نیروها، هرکدام سهم خودشان را در حفظ آمادگی و افزایش قدرت ایفا کنند.	مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان ارتش و سپاه ۶۸/۱۱/۱۵	۱۴
نگاه بلندمدت	این شما هستید که بایستی حتی دیدهای آن‌ها را هم دوربرد کنید و خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی نمایید.	دیدار مدیران ستاد فرماندهی کل قوا ۶۸/۱۲/۲۱	۱۵
لزوم استحکام در سازماندهی	ملت ما، ملت با استقامتی است، نیروهای مسلح ما به استقامت اولی هستند. نیروهای مسلح باید کیفیت، استواری، سازماندهی مستحکم، آموزش در حد اعلی و آمادگی روزافزون داشته باشند.	مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان دفاع مقدس ۶۹/۳/۳	۱۶
اثبات قدرت نظام	مجموعه شما باید برای اثبات قدرت و توان جمهوری اسلامی، بر دفاع جانانه در هر زمان و هرکجا، آمادگی داشته باشد.	مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان دفاع مقدس ۶۹/۳/۳	۱۷
تأمین سلاح و تجهیزات در حد امکانات کشور	در مورد سلاح و تجهیزات هم، هرچه که امکانات کشور ایجاب بکند و اجازه بدهد، اقدام خواهد شد.	مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان دفاع مقدس ۶۹/۳/۳	۱۸
بازدارنده دشمن	آمادگی شما، بازدارنده دشمن است.	مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان دفاع مقدس ۶۹/۳/۳	۱۹
افزایش کارایی	حوزه نمایندگی و دفاتر وابسته به آن را در سراسر سپاه مخصوصاً در میان یگان‌های رزمی فعال نموده و با سازماندهی قوی و مستحکم، کارایی آن را مضاعف فرمایید.	حکم انتصاب حجت‌الاسلام عراقی به نمایندگی ولی‌فقیه در سپاه ۶۹/۴/۵	۲۰
انطباق وظایف با واقعیت‌ها	ما امیدواریم که ان شاء الله... برادران نیرو... بتوانند این وظایف را به شکلی دقیق با واقعیت‌های نیروی زمینی منطبق کنند و سازماندهی‌ها را به همان شکلی که مقرر است، هر چه زودتر به سامان برسانند.	مراسم اعطای شرح وظایف نیروی زمینی سپاه ۶۹/۱۰/۱	۲۱
کسب مجوز از ستاد فرماندهی کل قوا برای تغییر سازمانی	هرگونه تغییر سازمانی و افزایش یا کاهش یگان‌ها و قسمت‌ها، پس از بررسی و پیشنهاد با کسب مجوز از طریق ستاد فرماندهی کل قوا باید انجام گیرد.	حکم انتصاب فرمانده مشترک نیروی دریایی ارتش و سپاه ۶۹/۱۰/۲	۲۲

(شرایط، راه کارها و پیامدها)

۲۳	دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی ۶۹/۱۰/۲۲	حفظ رابطه صحیح فرماندهی با اجزای سازمان. این رابطه را بایستی به صورت دقیق رعایت کنید و در ستون سلسله مراتب تا پایین ترین رده، رعایت کنید.	رعایت سلسله مراتب فرماندهی
۲۴	دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی ۶۹/۱۰/۲۲	آن چیزی که فرماندهی را به معنای واقعی کارآمد می کند، سازماندهی درست و مستحکم و روان و کامل و زنده و پویاست.	سازماندهی زنده و پویا
۲۵	دیدار جمعی از فرماندهان سپاه ۶۹/۱۱/۲۹	این که روی نظم و انضباط و برنامه ریزی و سازماندهی و این حرف ها تکیه می کنم، برای این است که می دانم بدون این ها، آمادگی نیروهای مسلح عملی نخواهد شد.	برنامه ریزی و سازماندهی
۲۶	دیدار جمعی از فرماندهان سپاه ۷۰/۲/۲۱	ممکن است سر بعضی مسائل، ناهماهنگی هایی باشد، طرفین ناهماهنگی کوشش کنند ان شاء الله... ناهماهنگی را برطرف کنند.	برطرف کردن ناماهنگی
۲۷	دیدار جمعی از فرماندهان سپاه ۷۰/۲/۲۱	قابل اتساع بودن یعنی چه؟ یعنی قوتشان زیاد و کیفیتشان بالاست... سازماندهی این لشکرها ... معنایش کیفیت بالا و عملیاتی بودن است.	قابلیت اتساع در کیفیت و سازماندهی
۲۸	پیام به چهارمین مجمع فرماندهان و مسئولان نمایندهای ولی فقیه در سپاه ۷۰/۶/۲۵	تا این تهدیدها هست، حضور فداییان انقلاب و فرزندان صمیمی و بازوان قدرتمند آن نیز ضرورتی حیاتی است. شما با این بینش و دریافت است که باید سپاه را سازماندهی و فرماندهی کنید.	داشتن بینش نسبت به تهدیدات
۲۹	بازدید از فرماندهی نیروی زمینی سپاه ۷۰/۷/۲۴	آموزش نظامی و تمرین های نظامی و مانورهای گوناگون و برتری و پیشرفت دانش نظامی و استحکام سازماندهی را در همه سطوح و در همه رده ها در نظر داشته باشید.	توجه به سازماندهی
۳۰	بازدید از نیروی زمینی سپاه ۷۰/۷/۲۴	انضباط را که شرط اصلی برای توانایی هر سازمان نظامی است، هر چه بیشتر اهمیت بدهید.	رعایت انضباط
۳۱	دیدار جمعی از فرماندهان سپاه ۷۰/۶/۲۷	پیشرو شما باشید، پیش قراول شما باشید، نوآور شما باشید، پیام جدید را شما برای دنیا دارید.	پیش روندهی

۳۲	دیدار جمعی از فرماندهان سپاه ۷۰/۶/۲۷	باید دائماً در حال مطالعه باشند ... هر روش نوینی در سازماندهی که کارآمدتر به نظر می‌رسد، روی آن کار کنند.	مطالعه روش نوین سازماندهی
۳۳	دیدار جمعی از بسیجیان ۷۰/۸/۳۰	اگر نیروهای مسلح در هر کشور به آمادگی کامل برسند، ولی از نیروهای داوطلب مردمی پشتیبانی نداشته باشند، یقیناً توانایی آنان کامل نخواهد بود.	استفاده از ظرفیت بسیج مردمی
۳۴	دیدار روحانیون تیپ مستقل ۸۳ ۷۰/۹/۱۱	سازماندهی در جنگ، نقش بسیار مؤثری دارد که از نقش افراد و نیروی انسانی کمتر نیست.	نقش مؤثر سازماندهی
۳۵	مراسم صبحگاه نظامی مشترک ۷۰/۱۰/۱۲	این هماهنگی و همکاری و همدلی را روزه‌به‌روز افزایش بدهند. دو سازمان باشید با یک روحیه و با یک هدف؛ یعنی یک روح در دو قالب.	هماهنگی و همدلی نیروهای مسلح
۳۶	دیدار فرماندهان و کارکنان نزاچا ۷۲/۷/۲۸	نگاه کنید ببینید طبیعت این سرزمین، طبیعت این ارتش، طبیعت کاری که بر دوش شماست و وظیفه‌ای که از نظر شما منتظر است، چیست؟ بر طبق آن سازماندهی‌ها و کارهای خودتان را انجام دهید.	سازماندهی متناسب با شرایط
۳۷	دیدار جمعی از فرماندهان ارتش ۷۴/۱/۳۰	هر چه می‌توانید، سازماندهی‌ها را محکم‌تر و باکیفیت‌تر کنید.	لزوم کیفیت دادن به سازماندهی
۳۸	دیدار جمعی از کارکنان ارتش ۷۴/۱/۳۰	کاری کنید که در تهیه ابزارهایی که در درون نیروهای مسلح به آن‌ها احتیاج دارید، در بیرون این مرزها به کسی محتاج نباشید.	خودکفایی
۳۹	دیدار جمعی از فرماندهان ارتش ۷۴/۱/۳۰	این همان رقابت خوب و مثبت است. بنده ارتش و سپاه را به این مسابقه مثبت توصیه می‌کنم.	رقابت سالم میان ارتش و سپاه
۴۰	دیدار جمعی از فرماندهان ارتش ۷۴/۱/۳۰	استحکام و ایستادگی و نظم و آمادگی و ابتکار و پایه‌رکاب و کمر بسته اهداف عالی بودن شما، دشمنی را که قصد جنگ هم دارد، در قصدش مردد می‌کند.	ایجاد بازدارندگی
۴۱	دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش ۷۴/۷/۵	هر چه می‌توانید ابتکار و نوآوری به خرج دهید و راه‌های میان‌بر را انتخاب کنید.	استفاده از راه‌های میان‌بر

هماهنگی نیروهای مسلح	فرماندهی مدبرانه شما باید بتواند، هماهنگی کامل میان نیروهای پنج گانه سپاه و همکاری برادرانه با ارتش جمهوری اسلامی ایران را تأمین کند.	انتصاب سردار سرتیپ پاسدار رحیم صفوی به فرماندهی کل سپاه ۷۶/۶/۱۹	۴۲
ارتقاء کارایی و آمادگی	انتظار دارم که در این مسئولیت مهم اولاً کارایی انسانی و توان رزمی و آمادگی عملیاتی آن نیرو را ارتقاء دهید.	انتصاب فرماندهان نیروی دریایی ارتش و سپاه ۷۶/۶/۵	۴۳
نوسازی ساختار	این مجموعه و این هویت جمعی، یک ساختار جدید است که بر مبنای یک نوسازی به معنای درست کلمه بناشده است.	دیدار جمعی از کارکنان ارتش ۷۶/۷/۲۱	۴۴
وحدت و ارتباط نیروهای مسلح	آن چیزی که برای همه لازم است... حفظ وحدت و ارتباط نیروها با یکدیگر.	دیدار جمعی از بسیجیان ۷۶/۹/۵	۴۵
دشمن شناسی	آن چیزی که برای همه لازم است... شناخت چهره دشمن در هر لباسی است.	دیدار جمعی از بسیجیان ۷۶/۹/۵	۴۶
توجه به آینده	اردوگاه اسلام هم برای ده سال، بیست سال، پنجاه سال و صد سال آمادگی ایجاد می کند. آری، این فقط دشمن نیست که پنجاه سال بعد را می بیند.	مراسم صبحگاه لشکر سیدالشهدا (علیه السلام) ۷۷/۷/۲۶	۴۷
تعالی سازمانی	انتظار می رود ... روند تعالی سازمان ارتش را که از سال های پیش آغاز شده است، شتاب بیشتری ببخشید.	انتصاب امیر سلیمی به سمت فرماندهی کل ارتش ۷۹/۳/۱	۴۸
تکامل سازمانی	با حضور جوانان و پرشور خودتان، سازمان عظیم ارتش جمهوری اسلامی ایران را هر چه بیشتر کامل کنید.	مراسم اعطای سردوشی به دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (علیه السلام) ۷۹/۹/۶	۴۹
کارایی نظامی	در یک مجموعه نظامی، اقتدار ملی با کارایی نظامی و رشد خلیقات جوانمردانه در آن ها خود را نشان می دهد.	دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش ۸۰/۱/۲۸	۵۰
توجه به نیروی انسانی	تجهیزات بخشی از ضرورت هاست. مهم تر از تجهیزات، نیروی انسانی است که این تجهیزات را به شکل شایسته به کار می برد.	بیانات در دانشگاه هوایی شهید ستاری ۸۱/۱۰/۴	۵۱

انطباق دائم برنامه‌ریزی‌ها با تغییر و تحولات	فرماندهان و مسئولان، برنامه‌ریزی‌ها را باید به‌روز کنند، به‌طور نو به نو با حوادث و تغییرات مختلف - که صحنه نیاز کشور را دم‌به‌دم متغیر و متبدل می‌کند - خودشان را تطبیق کنند.	مراسم مشترک یگان‌های نظامی استان کرمان ۸۴/۲/۱۵	۵۲
لزوم نوآوری	نوآوری در آموزش، نوآوری در سازماندهی و تشکیلات، نوآوری در شیوه‌های پشتیبانی، نوآوری در دستورالعمل‌های رزمی، همه این‌ها لازم است.	مراسم مشترک نیروهای مسلح استان فارس ۸۷/۲/۱۲	۵۳
اجزای تشکیل‌دهنده نیروهای مسلح	نیروهای مسلح - چه ارتش، چه سپاه، چه بسیج، چه نیروی انتظامی - روزبه‌روز خود را نیرومندتر کنند.	مراسم مشترک نیروهای مسلح استان فارس ۸۷/۲/۱۲	۵۴
پر کردن خلأهای سازمانی	هر جا هستید، خلأهای تجهیزاتی، خلأهای سازمانی، خلأهای مدیریتی را پر کنید.	دیدار کارکنان نهاجا ۸۷/۱۱/۱۹	۵۵
توجه به آمادگی معنوی	مهم‌تر از آمادگی‌های نظامی، آمادگی‌های معنوی است.	دیدار فرماندهان ارشد نظامی و انتظامی ۸۹/۱/۲۲	۵۶
تأکید بر نوع سازماندهی	به‌خصوص من روی نوع سازماندهی تأکید می‌کنم.	دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی ۸۹/۱/۲۲	۵۷
پیش‌روندگی و پیش‌برندگی	توحید و استقرار شریعت اسلامی به‌طور کامل، این‌ها اهداف است، این‌ها تغییرپذیر نیست ... در این جهت انقلاب پیش برنده و پیش‌رونده است. حفظ انقلاب یعنی حفظ همین حالت پیش‌روندگی و پیش‌برندگی. پاسداری از انقلاب به این معنا است.	دیدار جمعی از فرماندهان سپاه ۹۰/۴/۱۳	۵۸
لزوم ابتکار و نوآوری	آمادگی دفاعی لازم است و همیشه باید وجود داشته باشد، همراه با ابتکار و نوآوری.	دیدار بسیجیان کرمانشاه ۹۰/۷/۲۲	۵۹
اجزای تشکیل‌دهنده نیروهای مسلح	ارتش و سپاه و بسیج و نیروی انتظامی و همه کسانی که در ارتباط با نیروهای مسلح هستند، این را وظیفه خود بدانند که حصار مستحکمی در مقابل شرارت دشمنان علیه ملت ایران خواهند بود.	مراسم تحلیف و سردوشی دانشگاه‌های افسری آجا ۹۲/۷/۱۳	۶۰
حفظ بصیرت و جهت‌گیری صحیح	حفظ بصیرت، حفظ جهت‌گیری صحیح ... از کارهای اساسی است که نیروهای مسلح بایستی داشته باشند.	دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش ۹۴/۱/۳۰	۶۱

اجزا و سازمان‌های نیروهای مسلح	همه دستگاه‌های جمهوری اسلامی ایران - از وزارت دفاع تا سازمان‌های ارتش و سپاه و دیگر دستگاه‌های مختلف - باید این را به‌عنوان یک دستورالعمل بشناسند و آمادگی‌ها را روزه‌روز افزایش دهند.	دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش ۹۴/۱/۳۰	۶۲
لزوم افزایش ابتکار و نوآوری به‌موازات تحرک علمی دشمن	ابتکارات شما، ابداعات شما، نوآوری‌های شما در مسئله ابزارها و نوآوری در ابزار به‌موازات تحرک دشمن در کار علمی و ابزارسازی و حضور نظامی باید افزایش پیدا کند.	دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی دریایی سپاه ۹۴/۷/۱۵	۶۳
ندادن جرئت اقدام به دشمن	وقتی شما آماده‌باشید، وقتی شما مجهز باشید، وقتی مسلح به ایمان، مسلح به علم، آماده فداکاری باشید؛ دشمن جرئت نمی‌کند به‌طرف شما گامی از روی بدخواهی بردارد.	بیانات در دانشگاه علوم دریایی نوشهر ۹۴/۷/۸	۶۴
پاسخ‌گویی به‌موقع و مؤثر	پاسخ‌گویی به‌موقع و مؤثر به هر سطح و نوع از تهدیدات متوجه به‌نظام جمهوری اسلامی ایران با عمل انقلابی مورد انتظار است.	انتصاب سرلشکر باقری به ریاست ستاد کل نیروهای مسلح ۹۵/۴/۸	۶۵

**ب- کدگذاری محوری و دستیابی به مقولات:**

در کدگذاری باز، داده‌ها، خرد و ریز می‌شود؛ کدگذاری محوری همان داده‌ها را دوباره با ایجاد روابط بین هر خرده مقوله به‌نوعی جدید، به یکدیگر مرتبط می‌سازد. روند ارتباط دادن خرده مقولات به یک مقوله و همچنین دسته‌بندی آن‌ها در قالب مقولات محوری، جریان پیچیده‌ای از تفکر استقرایی و قیاسی است که متضمن طی مراحل مختلف می‌باشد. کدگذاری محوری مانند کدگذاری باز از راه مقایسه‌ها و طرح پرسش‌ها صورت می‌گیرد؛ در کدگذاری محوری، استفاده از این شیوه‌ها بیشتر متمرکز است و به‌طرف کشف روابط و ربط دادن مقولات به یکدیگر در راستای هدف موردنظر است. (پورسعید و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۶) پژوهشگران، این مهم را به کمک ۱۰ نفر از دانشجویان دیگر، طی یک مطالعه گروهی مرتبط با موضوع حاضر، به انجام رسانده و با اعمال اصلاحات ناشی از نظر جمع خبرگی، نسبت به اصلاح و تکمیل موارد مندرج در هر مقوله محوری اقدام نموده‌اند. همچنین، در این تحقیق، به دلیل اجتناب از ارائه مقولاتی که ممکن است با منویات مقام معظم فرماندهی کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> سازگاری نداشته باشد؛ از ارائه کلیدواژه‌های جدید، پرهیز و

همان مفاهیم حاصل از کدگذاری باز (خرده مقوله‌ها) در هم ادغام و در قالب مقولات محوری به شرح زیر دسته‌بندی شدند:

جدول ۳: مقوله محوری (شرایط علی)

مقوله‌ها	مفاهیم استخراج شده طبق جدول شماره ۲		ردیف در جدول ۲	کد
	مفاهیم (خرده مقوله‌ها)			
افزایش آمادگی دفاعی	تأکید بر افزایش آمادگی	۱	۱	
	آمادگی دفاعی، یک فریضه	۳		
	آمادگی دفاعی، یک وظیفه	۱۰		
الزام به سازماندهی مستحکم و باکیفیت	لزوم استحکام در سازماندهی	۱۶	۲	
	توجه به سازماندهی	۲۹		
	نقش مؤثر سازماندهی	۳۴		
	لزوم کیفیت دادن به سازماندهی	۳۷		
پیش‌روندگی و پیش‌برندگی	ساختن نیروی مسلح در حد شایستگی و ظرفیت ملت ایران	۱۱	۳	
	پیش‌روندگی	۳۱		
	پیش‌روندگی و پیش‌برندگی	۵۸		
نوسازی ساختار و سازمان	نوسازی ساختار	۴۴	۴	
	پر کردن خلأهای سازمانی	۵۵		
لزوم نوآوری به‌موازات حرکت علمی دشمن	لزوم نوآوری	۵۳	۵	
	لزوم ابتکار و نوآوری	۵۹		
	ابتکار به‌موازات حرکت علمی دشمن	۶۳		

جدول ۴: مقوله محوری (شرایط زمینه‌ای)

مقوله‌ها	مفاهیم استخراج شده طبق جدول شماره ۲		ردیف در جدول ۲	کد
	مفاهیم			
سیاست‌گذاری و هدایت نیروها با ستاد کل ن م	سیاست‌گذاری و هدایت نیروها با ستاد کل نیروهای مسلح	۴	۶	
	تغییر سازمانی با کسب مجوز از ستاد کل نیروهای مسلح	۲۲		
لزوم حفظ ارتش و سپاه	مأموریت‌های ویژه برای ارتش و سپاه	۲	۷	
	حفظ ارتش و سپاه به دلیل اقتضانات مأموریتی	۶		



(شرایط، راه کارها و پیامدها)

	مشخص بودن خطوط کاری ارتش و سپاه	۱۲	
اجزای نیروهای مسلح: ارتش، سپاه، ناجا و وزارت دفاع.	نیروهای مسلح: ارتش، سپاه، ناجا و ...	۵۴	۸
	نیروهای مسلح: ارتش، سپاه، بسیج و ...	۶۰	
	نیروهای مسلح: ارتش، سپاه، وزارت دفاع و ...	۶۲	
هماهنگی و همدلی نیروهای مسلح	برطرف کردن ناهماهنگی	۲۶	۹
	هماهنگی و همدلی نیروهای مسلح	۳۵	
	هماهنگی نیروهای مسلح	۴۲	
	وحدت و ارتباط نیروهای مسلح	۴۵	
رعایت سلسله مراتب و انضباط	رعایت سلسله مراتب فرماندهی	۲۳	۱۰
	رعایت انضباط	۳۰	

جدول ۵: مقوله محوری (شرایط واسطه‌ای)

مقوله‌ها	مفاهیم استخراج شده طبق جدول شماره ۲		ردیف جدول ۲	ع.ع.
	مفاهیم			
داشتن بینش نسبت به تهدیدات	سازماندهی بر اساس تهدیدات	۷	۱۱	
	داشتن بینش نسبت به تهدیدات	۲۸		
دشمن شناسی و حفظ بصیرت	دشمن شناسی	۴۶	۱۲	
	حفظ بصیرت و جهت گیری صحیح	۶۱		
نگاه بلندمدت و توجه به آینده	نگاه بلندمدت	۱۵	۱۳	
	توجه به آینده	۴۷		
سازماندهی و برنامه ریزی متناسب با تغییر و تحولات	برنامه ریزی و سازماندهی	۲۵	۱۴	
	سازماندهی بر اساس شرایط	۳۶		
	انطباق دائم برنامه ریزی‌ها با تغییر و تحولات	۵۲		

جدول ۶: مقوله محوری (راهکارها)

خرده مقوله‌ها	مفاهیم استخراج شده طبق جدول شماره ۲		ردیف جدول ۲	ع.ع.
	مفاهیم			
اولویت دادن به اهداف اصلی	اولویت دادن به اهداف اصلی	۵	۱۵	
پرهیز از گسترش بی‌رویه سازمان	پرهیز از گسترش بی‌رویه سازمان	۹	۱۶	
تأمین سلاح در حد امکانات	تأمین سلاح در حد امکانات کشور	۱۸	۱۷	

منطبق کردن وظایف با واقعیت‌ها	منطبق کردن وظایف با واقعیت‌ها	۲۱	۱۸
سازماندهی زنده و پویا	سازماندهی زنده و پویا	۲۴	۱۹
مطالعه روش نوین سازماندهی	مطالعه روش نوین سازماندهی	۳۲	۲۰
استفاده از ظرفیت بسیج مردمی	استفاده از ظرفیت بسیج مردمی	۳۳	۲۱
خودکفایی	خودکفایی	۳۸	۲۲
رقابت سالم بین ارتش و سپاه	رقابت سالم بین ارتش و سپاه	۳۹	۲۳
استفاده از راه‌های میانبر	استفاده از راه‌های میانبر	۴۱	۲۴
توجه به نیروی انسانی	توجه به نیروی انسانی	۵۱	۲۵
توجه به آمادگی معنوی	توجه به آمادگی معنوی	۵۶	۲۶

جدول ۷: مقوله محوری (پیامدها)

مقوله‌ها	مفاهیم استخراج شده طبق جدول شماره ۲		ردیف جدول ۲	ع.ت
	مفاهیم			
قابلیت انعطاف و اتساع	قابلیت انعطاف	۸	۲۷	
	قابلیت اتساع	۲۷		
ارتقاء کارایی	افزایش کارایی	۲۰	۲۸	
	ارتقاء کارایی	۴۳		
	کارایی نظامی	۵۰		
نشان دادن قدرت	نشان دادن قدرت	۱۳	۲۹	
	افزایش قدرت	۱۴		
	اثبات قدرت	۱۷		
پاسخ‌گویی به‌موقع و مؤثر	پاسخ‌گویی به‌موقع و مؤثر	۶۵	۳۰	
ایجاد بازدارندگی	بازدارنده دشمن	۱۹	۳۱	
	ایجاد بازدارندگی	۴۰		
	جرئت نکردن دشمن	۶۴		
تکامل و تعالی سازمانی	تعالی سازمانی	۴۸	۳۲	
	تکامل سازمانی	۴۹		

به استناد مفاهیم مندرج در جدول‌های سه تا هفت؛ شرایط، راه‌کارها و پیامدهای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در قالب فرایند زیر ارائه می‌گردد:

### شرایط علی

- ۱- افزایش آمادگی دفاعی
- ۲- سازماندهی مستحکم و باکیفیت
- ۳- نوسازی ساختار و سازمان
- ۴- نوآوری به موازات حرکت علمی دشمن
- ۵- پیش‌روندگی و پیش‌برندگی

### شرایط واسطه‌ای

- ۱- داشتن بینش نسبت به تهدیدات
- ۲- دشمن‌شناسی و حفظ بصیرت
- ۳- نگاه بلندمدت و توجه به آینده
- ۴- سازماندهی و برنامه‌ریزی متناسب با تغییر و تحولات

### شرایط زمینه‌ای

- ۱- سیاست‌گذاری و هدایت نیروها با ستاد کل
- ۲- حفظ ارتش و سپاه
- ۳- اجزای سازمان (آجا، سپاه، ناجا و وزارت دفاع)
- ۴- هماهنگی و هم‌دلی نیروهای مسلح
- ۵- رعایت سلسله‌مراتب و انضباط

### پدیده محوری معماری نیروهای مسلح ج.ا.ایران

### راه‌کارها

- ۱- اولویت دادن به اهداف اصلی
- ۲- پرهیز از گسترش بی‌رویه سازمان
- ۳- تأمین تجهیزات در حد امکانات
- ۴- منطبق کردن وظایف با واقعیت‌ها
- ۵- سازماندهی زنده و پویا
- ۶- مطالعه روش نوین سازماندهی
- ۷- استفاده از ظرفیت بسیج مردمی
- ۸- خودکفایی
- ۹- رقابت سالم بین ارتش و سپاه
- ۱۰- استفاده از راه میانبر
- ۱۱- توجه به نیروی انسانی
- ۱۲- توجه به آمادگی معنوی

### پیامدها

- ۱- قابلیت انعطاف و اتساع
- ۲- ارتقاء کارایی
- ۳- نمایش قدرت
- ۴- پاسخ‌گویی به‌موقع و مؤثر
- ۵- ایجاد بازدارندگی
- ۶- تکامل و تعالی سازمانی

شکل ۲: شرایط، راه‌کارها و پیامدهای معماری ن.م.ج.ا. ایران از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

شرایط علی مندرج در این الگو، موجد انگیزه برای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. شرایط زمینه‌ای، سازمان‌هایی که معماری باید در آن‌ها صورت گیرد را معین و مشخص می‌نماید. شرایط واسطه‌ای، مواردی را شامل می‌شود که توجه یا عدم توجه به آن‌ها؛ در سرعت معماری، تأثیر بسزایی دارد. راه‌کارها، رهنمودهایی هستند که جهت کنترل و اداره معماری توصیه شده‌اند و در صورت به‌کارگیری آن‌ها، پیامدهایی حاصل خواهد شد که در این الگو به آن اشاره شده است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### الف - نتیجه‌گیری:

با توجه به هدف اصلی تحقیق؛ نتایج حاصل از اجرای این تحقیق به ترتیب عبارت‌اند از:

(۱) شرایط علی: از آنجاکه رهبر معظم انقلاب اسلامی<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، ساختن نیروهای مسلح در حد شایستگی و ظرفیت ملت ایران را مورد تأکید قرار داده‌اند، چنین برداشت می‌شود که «پیش‌روندگی و پیش‌برندگی» مهم‌ترین عامل برای پرداختن به امر خطیر معماری نیروهای مسلح است. در این رابطه، سایر متغیرهای شناسایی شده عبارت‌اند از: «افزایش آمادگی دفاعی»، «سازماندهی مستحکم و باکیفیت»، «نوسازی ساختار و سازمان» و «نوآوری به موازات حرکت علمی دشمن».

(۲) شرایط زمینه‌ای: سازمان‌های عمده نیروهای مسلح به‌عنوان زمینه‌ای که معماری باید در آن صورت گیرد، شناسایی گردید. در این خصوص، عوامل دیگری نیز مورد تأکید مقام معظم فرماندهی کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> قرار گرفته است: «سیاست‌گذاری و هدایت نیروها با ستاد کل نیروهای مسلح»، «حفظ ارتش و سپاه»، «رعایت سلسله‌مراتب و حفظ انضباط» و «هماهنگی و همدلی نیروهای مسلح». با توجه به تجربیات گذشته (دفاع مقدس) و حال (که دشمنان ایران اسلامی همواره درصدد ایجاد تفرقه هستند)؛ وحدت نیروهای مسلح از مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای است که در معماری نیروهای مسلح باید به آن توجه شود.

(۳) شرایط واسطه‌ای: از نظر رهبر معظم انقلاب اسلامی<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، متغیرهای میانجی این الگو عبارت‌اند از: «داشتن بینش نسبت به تهدیدات»، «دشمن‌شناسی و حفظ بصیرت»، «نگاه بلندمدت و توجه به آینده» و «سازماندهی و برنامه‌ریزی متناسب با تغییر و تحولات». این عوامل با تغییر فزاینده یا کاهنده خود، شتاب و بُرد راه‌کارها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با توجه به تأکید معظم له، مشخص می‌شود که دشمن‌شناسی و حفظ بصیرت از اهمیت بیشتری نسبت به سایر موارد

برخوردار است؛ چراکه افزایش آگاهی و بصیرت در همه امور و با چشم‌باز و عمیق مواجه شدن با رویدادها و اتفاقات، عامل مهم در تعیین مسیر درست می‌باشد.

(۴) راه‌کارها: از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) راه‌کارهای لازم برای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران عبارت‌اند از: «اولویت دادن به اهداف اصلی»، «پرهیز از گسترش بی‌رویه سازمان»، «تأمین تجهیزات در حد امکانات کشور»، «منطبق کردن وظایف با واقعیت‌ها»، «سازماندهی زنده و پویا»، «مطالعه روش نوین سازماندهی»، «استفاده از ظرفیت بسیج مردمی»، «خودکفایی»، «رقابت سالم بین ارتش و سپاه» و «استفاده از راه‌های میانبر»، «توجه به نیروی انسانی» و «توجه به آمادگی معنوی». با تعمق در بیانات معظم له مشخص گردید بیشترین تأکید به نیروی انسانی بایمان، شجاع و مجهز به دانش روز صورت گرفته است و در صورت تحقق این امر، سایر موارد بیان‌شده نیز تا حد زیادی تحقق خواهد یافت.

(۵) پیامدها: بنا به فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، نتایج اجرای راه‌کارهای بیان‌شده، عبارت خواهد بود از: «قابلیت انعطاف و اتساع»، «ارتقاء کارایی»، «تکامل و تعالی سازمانی»، «پاسخگویی به موقع و مؤثر»، «نمایش قدرت» و درنهایت «ایجاد بازدارندگی» برای جمهوری اسلامی ایران.

بر اساس آنچه بیان گردید؛ کارکرد تحقیق حاضر این است که معماران نیروهای مسلح به‌منظور معماری آن، باید به شرایط زمینه‌ای، شرایط واسطه‌ای و راه‌کارهای مدنظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) توجه نموده و این فرمایشات را نصب‌العین خود در امر معماری قرار دهند. ارزش‌افزوده‌ای که در صورت توجه به مقوله‌های ارائه‌شده در این تحقیق حاصل خواهد شد؛ این است که نیروهای مسلح در حد شایستگی و ظرفیت ملت ایران و متناسب با آرمان‌ها، اصول و اهداف انقلاب اسلامی شکل گرفته و به‌منظور مواجهه و مقابله با هرگونه تهدید پیش‌رو، مراحل رشد و تعالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، به‌سرعت طی خواهد شد.

### ب- پیشنهادها:

شرایط، راه‌کارها و پیامدهای مدنظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، کلیه مقولات لازم برای معماری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را با لحاظ قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و فرصت‌ها برای مواجهه با تهدیدات آتی و نیل به بازدارندگی دفاعی، لحاظ نموده است. لذا بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود اقدام‌های زیر از سوی گروه‌های مخاطب انجام گردد:

- (۱) معماران نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: شرایط زمینه‌ای و شرایط واسطه‌ای مطرح‌شده در این تحقیق را در هنگام معماری نیروهای مسلح، فراروی خود قرار دهند.
- (۲) مراکز دانشگاهی و پژوهشی نیروهای مسلح: تحقیقات مجزایی را برای عملیاتی نمودن هر یک از راه‌کارهای ارائه‌شده، معمول و نتایج آن را به معماران نیروهای مسلح ارائه نمایند.

## فهرست منابع

### الف - منابع فارسی:

- پورسعید، سیدمسعود و شامحمدی، محمد (۱۳۹۵). "طراحی الگوی جهاد علمی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)"، مدیریت اسلامی، شماره ۱
- تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۷)، "مدیریت تحول سازمانی"، تهران، انتشارات سمت، چاپ هفتم
- خیامی، سید رئوف (۱۳۸۸)، "ارزیابی و تحلیل معماری سازمانی"، رساله دکتری، شیراز، دانشگاه شیراز
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷)، "تنوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۸)، "تنوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)"، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران، انتشارات صفار، چاپ دوم
- رستمی، محمود (۱۳۸۶)، "فرهنگ واژه‌های نظامی"، تهران، انتشارات ایران سبز، چاپ دوم
- رضاییان، علی (۱۳۸۳)، "اصول مدیریت"، تهران، انتشارات سمت، چاپ پانزدهم
- رهنورد، فرج اله و داودی، احسان (۱۳۸۷)، "مقایسه معماری سازمان در شرکت‌های تابعه پتروشیمی و گاز"، دانش مدیریت، شماره ۷۱
- رمضانیان، محمدرحیم (۱۳۸۵). "تعیین الگوهای ارتباط میان اولویت رقابتی کیفیت، تصمیمات استراتژیک و فعالیت‌های بهینه قطعه سازان موفق صنعت خودروسازی با استفاده از روش داده بنیاد"، رساله دکتری، دانشگاه تهران
- ستاد کل نیروهای مسلح (۱۳۹۰)، "تعریف واژگان و اصطلاحات کلیدی ن م"، معاونت طرح و برنامه و بودجه
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۳)، "مدیریت منابع انسانی"، تهران، انتشارات سمت، چاپ نوزدهم
- عطافر، علی؛ رضایی دولت‌آبادی، حسین و نجف‌آبادی، نرگس (۱۳۹۳)، "سنجش اثربخش فرایند مدیریت راهبردی شرکت فولاد مبارکه و تأثیر آن بر پاسخ‌گویی سازمان"، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۵۵
- مرآتی، احسان (۱۳۹۱)، "تدوین روش توسعه چارچوب‌های معماری سازمان‌های دفاعی"، سیاست دفاعی، شماره ۷۹
- مطالعات گروهی دوره ۲۳ دفاع ملی (۱۳۹۶)، "ارائه الگوی راهبردی معماری نیروهای مسلح با توجه به مقتضیات آینده"، رساله گروهی، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- معینی، علی و مرآتی، احسان (۱۳۹۴)، "تدوین روش توسعه چارچوب معماری سازمانی"، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱

- مینتزرگ، هنری (۱۳۷۸)، "سازماندهی، پنج الگوی کارساز"، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابق، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم

#### ب- منابع انگلیسی

- George Rebovich, Jr. Brian E. White, (2011), enterprise System Engineering: Advances in the Theory and Practice, Taylor and Francis Group, LLC.
- Skinner. Richard, (2009), Review of U.S. Coast Guard Enterprise Architecture Implementation Process, territorial security ministry