

مقاله پژوهشی: مفهوم‌پردازی و ارائه الگوی اشراف فرماندهی از دیدگاه فرمانده

معظم کل قوا: تشریح نسبت آن با مفهوم مدیریت عملکرد سازمانی

[20.1001.1.24234621.1401.12.46.5.5](https://doi.org/10.1001.1.24234621.1401.12.46.5.5)

حسین غلامحسینی^۱، حامد نجاران طوسی^۲، محمدمهدی مهدی^۳، محمد امین پهلوان شریف^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۳۰

چکیده

نظریه اشراف فرماندهی از جمله دانش‌های سازمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به شمار می‌رود که در سال ۱۳۷۹ توسط فرمانده معظم کل قوا ابداع و به‌مرور معرفی گردیده است. هدف پژوهش حاضر، تبیین مفهوم و ارائه الگوی اشراف فرماندهی از منظر فرمانده معظم کل قوا و تشریح نسبت آن با مدیریت عملکرد سازمانی است. بر این اساس، بیانات معظم‌له مبتنی بر روش داده‌بنیاد استخراج و تحلیل شد. در مرحله کدگذاری باز و براساس تمامی بیانات مستقیم ایشان درباره اشراف فرماندهی، ۲۹۳ کد اولیه، ۳۴ مفهوم و ۱۳ مقوله تولید شد. در مرحله کدگذاری انتخابی و براساس بیانات غیرمستقیم ایشان درباره اشراف فرماندهی، ۳۵۹ کد اولیه و ۱۱ مفهوم جدید تولید و عنوان ۶ مفهوم بازنگری شد. در نهایت، الگوی اشراف فرماندهی براساس کدگذاری نظری در سه سطح شامل عوامل زمینه‌ای، فرآیند و نتایج و دستاوردها طراحی گردید. اعتبار الگوی تحقیق از دو منظر فرآیندی و محتوایی بررسی و تأیید شد. نتایج این پژوهش نشان داد، اولاً، مفهوم عملکرد سازمانی در بوم نیروهای مسلح، مشخصه‌های خاص خود را دارد. ثانیاً، اشراف فرماندهی، مفهومی متفاوت اما مرتبط با مدیریت عملکرد سازمانی است و مشخصه بارز آن در رصد، ارزیابی و تحلیل واقعیت‌ها یا وضعیت سازمانی است. توجه به مبانی و رهنمودهای اسلام و همچنین موضوعات بومی کشور و سازمان نیروهای مسلح از ویژگی‌های بارز الگوی اشراف فرماندهی به شمار می‌رود. از این جهت، در مقایسه با مدل‌های مدیریت عملکرد (سازمانی) از اهمیت و کاربردپذیری بیشتری برای سازمان‌های نظامی و احتمالاً بخش دولتی برخوردار است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع) و

نویسنده مسئول، ho.gh20@gmail.com

۲. استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۴. استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

کلیدواژه‌ها: اشراف فرماندهی؛ مدیریت عملکرد سازمانی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ فرمانده معظم کل قوا

مقدمه

فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح از حساسیت بسیار بالایی برخوردار است. از دیدگاه فرمانده معظم کل قوا، اساس و محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی و مدیریت است. تمام عوامل (اقتدارآفرین) در نیروهای مسلح، بدون نظام فرماندهی و مدیریت بی‌اثر یا بسیار کم‌اثر است که بایستی در نیروهای مسلح مستحکم و ثابت گردد (امام‌خامنه‌ای، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

یکی از ابعاد این نظام، موضوع اشراف فرماندهی است که اولین بار در فضای گفتمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی، توسط فرمانده معظم کل قوا ابداع و بسط داده شد. طرح این موضوع و ابعاد مختلف آن از ابتدای سال ۱۳۷۹ توسط معظم‌له شروع شده و به‌مرور و به‌صورت مستمر ادامه داشته است. از دیدگاه ایشان، «اشراف فرماندهی یک انقلاب (در سازمان) به وجود می‌آورد. این کار باید همچنان بانشاط و ابتکار روزافزون دنبال شود. همه نیروهای مسلح را به حرکت وادار می‌کند و باید تداوم پیدا کند» (۱۳۸۴/۶/۱۲). لزوم اهتمام فرماندهان و مدیران به موضوع اشراف از مطالبات جدی معظم‌له بوده و بارها در دیدارهای مختلف با مسئولین امر بر آن تأکید داشته‌اند. سبک عملی فرماندهی و مدیریتی ایشان نیز مؤید این مطلب است. اشراف (فرماندهی) خبر از یک واقعیت است که مثل یک نمایشگر بزرگ همه واقعیت‌ها را روشن می‌کند (امام‌خامنه‌ای، ۱۳۸۴/۰۶/۱۲). میزان و کیفیت اشراف فرماندهان و مدیران نقش مهمی در شناسایی و حل مسائل و مشکلات اساسی سازمان دارد. در واقع فرماندهان و مدیران در سلسله مراتب سازمان با اشراف کامل و به‌هنگام بر وضعیت زیرمجموعه و اقدام به موقع، مانع از غفلت و یا غافلگیری سازمان می‌شوند.

از لحاظ نظری، «اشراف فرماندهی» علی‌رغم شباهت مفهومی با برخی مفاهیم مدیریتی دیگر مثل «مدیریت عملکرد سازمانی» موضوعی جدید بوده و هنوز دارای الگو(های) نظری مدون نیست. براساس بررسی‌های انجام‌شده، تاکنون پژوهشی که تمامی بیانات معظم‌له در خصوص اشراف فرماندهی را با استفاده از یک روش معتبر علمی تحلیل کرده و بسط داده باشد، انجام نشده است. همچنین با توجه به بحث‌ها و دیدگاه‌های مختلف و بعضاً متعارض ارائه‌شده حول مفهوم اشراف در سازمان، ابعاد و مؤلفه‌های آن، به‌خوبی

تبیین نشده و در نتیجه فهم مشترک نسبت به آن به‌طور کامل شکل نگرفته است. به نظر می‌رسد بهترین منبع و مرجع شناخت «اشراف فرماندهی» که می‌تواند مبنای تولید مبانی و ادبیات نظری نیز قرار گیرد، رجوع به نظرات و دیدگاه‌های معظم‌له است. هدف مقاله حاضر، تبیین مفهوم و ارائه الگوی اشراف فرماندهی از منظر فرمانده معظم کل قوا و نسبت آن با مدیریت عملکرد سازمانی است. در این مسیر مشخص خواهد شد که مفهوم «اشراف فرماندهی» به چه معناست؟ از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل شده و دارای چه فرآیندی است؟ توجه به موضوع اشراف فرماندهی، چه پیامدها و نتایجی را به دنبال خواهد داشت؟ و در نهایت، مفهوم اشراف فرماندهی چه تفاوتی (هایی) با مفهوم مدیریت عملکرد سازمانی دارد؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

اشراف فرماندهی از ترکیب دو واژه اشراف و فرماندهی تشکیل شده است. واژه «اشراف» از لحاظ لغوی، از بالا به پایین نگرستن، نزدیک شدن و وقوف بر امری معنا شده است (معین، ۱۳۹۰). واژه «فرماندهی» نیز طبق آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، اختیاری است که یک فرد در خدمت، به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت محوله به کار می‌برد، فرمانده مسئول اداره کارکنان واحد خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن بازمانده است، مسئولیت دارد (مرادی آیدیشه و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۳ به نقل از آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح ج. ۱، ۱۳۸۸). بر این اساس، اشراف فرماندهی در یک تعریف اصطلاحی اولیه عبارت است از نگاه فرمانده به زیرمجموعه در چارچوب اختیارات و وظایف.

از آن جایی که مفهوم «اشراف فرماندهی» عمر طولانی‌ای ندارد و در حال تبدیل شدن به یک گفتمان در داخل نیروهای مسلح کشور است، برخلاف بسیاری از موضوعات مدیریتی رایج، هنوز از یک انسجام و ادبیات نظری غنی برخوردار نشده است. مبانی و پایه‌های اصلی نظری «اشراف فرماندهی» را منظومه فکری فرمانده معظم کل قوا - به‌عنوان

مبدع و نظریه‌پرداز این مفهوم - شکل می‌دهد که باید توسط پژوهشگران مختلف تبیین و بسط داده شود و این مقاله تلاشی است در این راستا. در حال حاضر، در فضای بین‌الذہانی علمی و اجرایی نیروهای مسلح، اشراف فرماندهی بیشتر با مفهوم «مدیریت عملکرد سازمانی» شناخته شده و می‌شود (دبیرخانه اشراف فرماندهی کل قوا، ۱۳۹۵: ۶۵). در ادامه، کلیاتی از این موضوع و به‌منظور مقایسه با مفهوم اشراف فرماندهی ارائه می‌گردد.

مفهوم عملکرد و مدیریت عملکرد سازمانی

طبق تعریف فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد به میزان خوبی یا بدی انجام یک کار و یا فعالیت یا فرآیندی انجام یک کار اشاره دارد (آکسفورد، ۲۰۲۰). تعاریف متنوع و متعددی از واژه عملکرد در ادبیات سازمان و مدیریت توسط محققان مختلف ارائه شده است. به نقل از بورگوگنون، «عملکرد» یکی از واژه‌های چمدانی است که در آن هر کسی مفهومی که برای خودش مناسب است را قرار می‌دهد (رضائیان، گنجعلی، ۱۳۹۰: ۹). محققان مختلفی در زمینه بررسی و ارائه یک تعریف جامع از مفهوم «عملکرد» اقدام نموده‌اند. به‌عنوان مثال می‌توان به تحقیقات آذری و زمانی مزده (۱۳۹۳)، رفیع‌زاده، میرسپاسی و عادل آذر (۱۳۹۵)، رضائیان و گنجعلی (۱۳۹۰) و ون دورن، بوکارت و هالیگان^۱ (۲۰۱۵) اشاره کرد. از دیدگاه آن‌ها، عملکرد تابعی است از رفتارها (ورودی و فرآیند) و نتایج (خروجی و پیامد).

حوزه مدیریت عملکرد گستره وسیعی دارد که می‌توان براساس سطح تحلیل و رویکرد، یک نوع تقسیم‌بندی ارائه کرد. سطح تحلیل می‌تواند شامل فردی، گروهی و سازمانی باشد. رویکردها نیز می‌تواند شامل سنجش، ارزیابی و مدیریت باشد (یاوری، ۱۳۹۱: ۸۰). همانطور که ذکر شده، با توجه به جایگاه مفهومی اشراف فرماندهی، تمرکز این پژوهش بر سطح سازمانی و رویکرد مدیریت است.

مدیریت عملکرد سازمانی با عناوین متفاوتی در ادبیات مدیریت مطرح است. مدیریت عملکرد شرکتی، مدیریت عملکرد کسب و کار، مدیریت عملکرد موسسه و مدیریت

راهبردی عملکرد که به تعاریف متنوع و بعضاً متفاوتی از مدیریت عملکرد سازمانی ارائه شده است. از منظر ورویر و برگ^۱ (۲۰۰۴)، مدیریت عملکرد سازمانی، فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند تا برای تأمین نیازهای ذینفعان، استراتژی خود را تدوین، اجرا و تغییر دهد. در تعریفی دیگر، موهینهان^۲ (۲۰۰۸) آن را سیستمی تعریف می‌کند که اطلاعات عملکرد را از طریق برنامه‌ریزی راهبردی و رویه‌های اندازه‌گیری تولید و براساس آن تصمیم‌سازی می‌کند. همچنین موران، اپستین، بیسچ^۳ (۲۰۱۳) معتقدند که مدیریت عملکرد سازمانی نظامی است که آگاهی مورد نیاز برای مدیریت کل سازمان و کمک به اولویت‌بندی حوزه‌های نیازمند بهبود را فراهم می‌آورد.

مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی

مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی متعددی توسط محققان ارائه شده است. جدول ۱، برخی از مهم‌ترین مدل‌ها را نشان می‌دهد. برخی مدل‌ها مثل سیستم مدیریت عملکرد، فرآیند را نشان داده؛ برخی مدل‌ها مثل الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمانی به سطوح عملکرد توجه کرده و برخی دیگر مثل کارت امتیازی متوازن، معیارهای ارزیابی عملکرد را ارائه کرده‌اند.

-
1. Verweire, Berghe
 2. Moynihan
 3. Moran, Epstein, Beitsch

ردیف	مدل	مؤلفان	سال	ابعاد مدل
۱۲	سیستم مدیریت عملکرد	فریرا و اوتلی	۲۰۰۹	عوامل زمینه‌ای، ساختار سازمان، راهبردها و برنامه‌ها، معیارهای اندازه‌گیری عملکرد، هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، چشم‌انداز و مأموریت، عوامل کلیدی موفقیت
۱۳	کارت بازی استراتژی منعطف	سوشیل	۲۰۱۰	بازیرگان، موقعیت، فرآیند (اجرای استراتژی)، عملکرد (مالی و غیرمالی)
۱۴	مدل فرآیندی مدیریت عملکرد سازمانی	رضائیان و گنجعلی	۱۳۹۰	رهبری و مدیریت سازمان، فرهنگ/جو سازمانی، منابع سازمان، قابلیت‌های سازمان، ساختار سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیندهای سازمان، خروجی، پیامد و آثار مالی و غیرمالی
۱۵	الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان	آذری و زمانی مزده	۱۳۹۳	منابع و الزامات، راهبردها و فرآیندها، اهداف و پیامدها

پیشینه تحقیق

تاکنون هیچ پژوهش دانشگاهی‌ای در موضوع «اشراف فرماندهی» تعریف و اجرا نشده است. حتی در پژوهش‌های سازمانی نیروهای مسلح این موضوع به‌ندرت مورد توجه قرار گرفته؛ به طوری که عدم بررسی و تحلیل تمامی بیانات فرمانده معظم کل قوا در موضوع اشراف فرماندهی از جمله خلأهای دانشی محسوب می‌شود که با یک روش‌شناسی معتبر تحلیل و بررسی نشده است. بنابراین، فقر پیشینه در این موضوع کاملاً مشهود است.

با توجه به اینکه موضوع مدیریت عملکرد سازمانی به‌عنوان نزدیک‌ترین مفهوم مشابه با اشراف فرماندهی تعریف شده است، در ادامه به تازه‌ترین تحقیقات انجام شده در این زمینه اشاره می‌گردد (جدول ۲). همانطور که مشاهده می‌گردد، علی‌رغم وجود شباهت‌هایی در بین مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی، محققان مختلف به دلیل بررسی تحقیق خود در سازمان‌های مختلف، به مؤلفه‌های خاصی دست‌یافته‌اند که نشان‌دهنده نقش مهم بافت و بستر در پویایی الگوهای مدیریت عملکرد سازمان است. لازم به ذکر است، در برخی روش‌های کیفی به‌ویژه در رویکرد کلاسیک داده‌بنیاد که در این تحقیق استفاده شده،

ردیف	عنوان پژوهش	نوع	پژوهشگران	سال	نتایج
۶	مدیریت عملکرد سازمانی: چرایی اهمیت و ابعاد آن	مقاله پژوهشی	مارسیکا و اسلادک	۲۰۱۵	عناصر مدیریت عملکرد سازمانی عبارت است از چشم‌انداز و اهداف، معماری، فرآیندها، نقش‌ها و ساختار، ابزارها، معیارهای ارزیابی و منابع داده
۷	یک چارچوب مدیریت عملکرد برای صنعت ساختمان‌سازی عراق	پایان‌نامه ارشد	پیروت	۲۰۱۶	شامل محرک‌ها (رهبری، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، یادگیری مداوم، نوآوری، روابط بیرونی، مدیریت پروژه، منابع و عرضه کنندگان) و نتایج (مردم و ذینفعان، نتایج پروژه و سازمان، کابرن)
۸	جنبه‌های گم‌شده مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد در قراردادهای عملکردی	مقاله پژوهشی	گلس و همکاران	۲۰۱۸	شامل هم‌راستایی راهبردی، مختصات عملکرد، طراحی KPI، طراحی سیستم تشویق، گردآوری داده، ارزیابی، گزارش‌دهی، اقدام و اصلاح

روش‌شناسی تحقیق

هدف این پژوهش ارائه الگوی اشراف فرماندهی از منظر فرمانده معظم کل قوا است. بر این اساس از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. نظریه داده‌بنیاد عبارت است از «روشی عمومی که از طریق تحلیل سامانمند داده‌ها به دنبال یک نظریه‌ی استقرایی در یک قلمروی واقعی است» (گلیرا، ۱۹۹۲: ۱۶). این روش معمولاً زمانی که ادبیات موضوع در حوزه مورد نظر غنی نیست و در گذشته تحقیقات زیادی درباره آن انجام نگرفته، مورد استفاده قرار می‌گیرد (آدلف، هال و کروچتن، ۲۰۱۱: ۴۹۱؛ خاکی، ۱۳۹۶: ۱۱۴؛ خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۶: ۱۹۵). همچنین روش داده‌بنیاد در جایی که محقق به‌جای توسعه و بسط نظریات پیشین به دنبال تولید

1. Glaser

2. Adolph, Hall, Kruchten

واحدهای معنادار متن استخراج و برای هر نکته یک کد اولیه تعیین می‌شود. سپس با مقایسه کدهای اولیه، چند کد که اشاره به جنبه مشترکی از یک پدیده دارد، ترکیب شده و یک مفهوم را تشکیل می‌دهند. سطح بعد زیرمقولات یا مقولات هستند که نسبت به مفاهیم انتزاعی ترند و از ترکیب چند مفهوم ایجاد می‌شوند. این مقولات شالوده تدوین نظریه را تشکیل می‌دهند (آلن^۱، ۲۰۰۳: ۲-۴؛ هدا و دیگران، ۲۰۱۲: ۶۲۰؛ رحیم نیا و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵۶). فرآیند کدگذاری انتخابی با ظهور مقوله محوری آغاز می‌شود و کدگذاری صرفاً حول مقوله محوری و مقوله‌های مرتبط دنبال و دیگر مقولات کنار گذاشته می‌شود؛ به عبارت دیگر، از منظر عملی، تفاوتی بین کدگذاری باز و انتخابی وجود ندارد. تنها تفاوت در این است که در کدگذاری انتخابی تمرکز محقق بر مقوله محوری و مقوله‌های مرتبط (ویژگی‌ها) سوق پیدا می‌کند (چامتزکی^۲، ۲۰۱۶: ۱۶۹). برای کدگذاری نیز از نرم‌افزار مکس کیودا ۱۰ استفاده شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ادامه نتایج حاصل از کدگذاری گلیزری (کدگذاری حقیقی و نظری) شرح داده می‌شود.

کدگذاری حقیقی

الف. مرحله کدگذاری باز

در این مرحله، بیانات پیاده شده فرمانده معظم کل قوا در حوزه اشراف فرماندهی مبنای تحلیل قرار گرفت. این داده‌ها از ابتدای طرح موضوع اشراف فرماندهی توسط معظم‌له (سال ۱۳۷۹) تا انتهای سال ۱۳۹۷ را شامل می‌شود. جدول ۳، نمونه‌ای از کدهای اولیه تولید شده در مرحله کدگذاری باز را نشان می‌دهد. طی این فرآیند در مجموع ۲۹۳ کد اولیه استخراج گردید. کدهای اولیه «توجه به عامل فرماندهی و مدیریت» با هفت بار تکرار، بیشترین فراوانی را دارد.

1. Allan
2. Chametzky

با توجه به اینکه مقوله «گزارش اشراف فرماندهی و بازخوردهی» از لحاظ محتوایی در بردارنده تمام مقولات مرتبط است و اشراف رسمی فرماندهان و مدیران از طریق گزارش اشراف حاصل می‌شود، این مقوله به عنوان مقوله محوری انتخاب گردید. البته همانطور که در بخش کدگذاری انتخابی ذکر خواهد شد، عنوان این مقوله با اضافه شدن مفاهیم جدید به مقوله «گزارش اشراف فرماندهی و تصمیم‌گیری» تغییر کرد (نمودار ۲).

ب. مرحله کدگذاری انتخابی

در این مرحله، مقوله محوری و مقولات مرتبط براساس بیانات غیرمستقیم مقام معظم رهبری در موضوع اشراف فرماندهی توسعه داده شد. منظور از بیانات غیرمستقیم، آن دسته از بیاناتی هستند که معظم‌له در جمع سایر ارکان کشور به جز مسئولین اشراف نیروهای مسلح بیان کرده‌اند و مرتبط با موضوع و ابعاد اشراف فرماندهی به شمار می‌رود.

این داده‌ها از ابتدای مسئولیت رهبری ایشان (سال ۱۳۶۸) تا انتهای سال ۱۳۹۷ را شامل می‌شود. جستجوی نکات کلیدی براساس کدها و مفاهیم استخراجی در مرحله کدگذاری باز (مثل مسائل، شاخص، خروجی، تبعات، ارزیابی، راهکار، تصمیم‌گیری) صورت گرفته است. از لحاظ نوع مخاطب، بیشتر نکات استخراجی به ترتیب در دیدار با مسئولین قوه مجریه (۵۹ نکته)، در دیدار با دانشگاهیان (۳۹ نکته) و در دیدار مردمی (۲۷ نکته) ایراد شده است. جدول ۴، نمونه‌ای از کدهای اولیه تولید شده در مرحله کدگذاری انتخابی را نشان می‌دهد. در این مرحله طی فرآیند کدگذاری، ۳۵۹ کد اولیه جدید تولید شد. کد اولیه «لزوم داشتن نگاه کلان به مسائل» با هفت بار تکرار و کدهای «نگاه به درون در حل مسائل و مشکلات»، «لزوم توجه به خروجی» و «لزوم نگاه آرمان‌گرایی واقع‌بینانه در برنامه‌ریزی» با شش بار تکرار، بیشترین فراوانی را داشته‌اند.

به اشباع نظری در چند مرحله دنبال و بررسی شد. اولاً، با بررسی کدهای اولیه اختصاص یافته در مرحله کدگذاری باز (این کدها براساس زمان بیان مطلب توسط معظّم‌له، مرتب‌سازی شده‌اند)، مشاهده می‌شود که هرچه از زمان شکل‌گیری مفهوم اشراف فرماندهی جلوتر می‌رویم، کدهای تولید شده تکراری شده‌اند. به‌عنوان مثال از ۲۵ کد اولیه تولیدی در سال ۱۳۹۲، ۱۵ مورد از آن‌ها در سال‌های قبل‌تر استخراج شده بودند. همچنین تمام کدهای تولیدی در سال ۱۳۹۶ مثل «لزوم توسعه اشراف در سلسله مراتب فرماندهی» و «عدم تکیه به گزارش‌ها و لزوم تحقیق»، به ترتیب در سال‌های ۸۳ و ۸۸ نیز استخراج شده بودند. به عبارت دیگر، هرچه به سال‌های اخیر نزدیک‌تر می‌شویم، بیانات فرمانده معظم کل قوا در موضوع اشراف فرماندهی کامل شده و مطلب جدیدی برای ارائه فعلاً وجود نداشته است. ثانیاً، براساس منطق کدگذاری انتخابی کلاسیک، مقوله محوری و مفاهیم و مقولات مرتبط نیز طی نمونه‌گیری مجزا براساس بیانات غیرمستقیم معظّم‌له توسعه داده شد. در مجموع، داده‌های استخراجی کفایت لازم برای تولید نظریه و الگوی اشراف فرماندهی را داراست.

ج. کدگذاری نظری

قبل از کدگذاری نظری و ارائه الگوی استخراج شده، لازم است خلاصه مفاهیم و مقولات تولید شده طی دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی آورده شود که در جدول ۵ نشان داده شده است. در این جدول، کدهای اولیه به دلیل تعداد زیاد (۶۵۲) ذکر نشده است. مقوله «فناوری اطلاعات و ارتباطات» براساس یک مفهوم شکل گرفت که دلیل آن عدم وجود مفهوم مشترک و قابل ادغام بوده است.

در این مرحله لازم است ارتباط بین مقولات نشان داده شود. در رویکرد گلپزری یا ظاهرشونده، برای کمک به فرآیند تلفیق و سازماندهی مقولات، از خانواده‌های کدگذاری استفاده می‌شود. یکی از منابعی که به پیدا کردن مناسب‌ترین خانواده کمک می‌کند، یادداشت‌های محقق در حین فرآیند کدگذاری است (صرفاً داده‌های مرحله کدگذاری باز که حاوی بیانات مستقیم بوده، مبنای قرار گرفت). در فرآیند یادداشت‌برداری محقق با

مجموعه بیاناتی از معظم‌له مواجه شد که به‌نوعی «فرآیند» کار را نشان می‌دهد. بنابراین، به نظر می‌رسد با توجه به ارتباط بین داده‌های این تحقیق (حاصل از یادداشت‌های محقق)، از میان ۱۸ خانواده رویکرد گلیرزی (گلیرز، ۱۹۷۸: ۷۵)، «خانواده‌ی فرآیندی» به بهترین شکل، امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر، مقولات «برنامه‌ریزی شاخص‌محور»، «رصد و شناسایی مسائل و مشکلات»، «شناسایی و ارزیابی راهکارهای پیشنهادی»، «گزارش اشراف فرماندهی و تصمیم‌گیری» و «پیاده‌سازی راهکارها» بعد فرآیندی اشراف فرماندهی را شکل می‌دهند. با این پیش‌فرض که فرآیندها منجر به مجموعه‌ای از خروجی‌ها می‌شوند و براساس مجموعه‌ای از ورودی‌ها فعالیت می‌کنند، به سایر مقولات نگریسته و سازمان‌دهی شدند. به این ترتیب، می‌توان مقولات «عمل‌گرایی خلاقانه»، «حمایت و هدایت فرماندهی»، «فناوری اطلاعات»، «نیروی انسانی کارآمد و باتقوا» و «تعامل با ذینفعان» را به‌عنوان «ورودی» تعریف کرد که با توجه به ماهیت آن‌ها و نقش‌شان در فرآیند اشراف فرماندهی، به‌عنوان «عوامل زمینه‌ای» تغییر یافت. مقولات «اشراف فرماندهی»، «فضای رقابتی» و «تعالی سازمانی» نیز در قالب بُعد نتایج و دستاوردها تعریف شدند.

شکل ۱، الگوی مفهومی اشراف فرماندهی از منظر فرمانده معظم‌کل قوا را در سه لایه نشان می‌دهد. همانطور که در شکل آورده شده، این الگو شامل سه لایه/بُعد عوامل زمینه‌ای، فرآیند و نتایج و دستاوردها است.

جدول ۵- مفاهیم و مقولات تولید طی دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی

ردیف	کل مقولات	کل مفاهیم
۱	عمل‌گرایی خلاقانه	خلاقیت و نشاط - تلاش مداوم و بهینه - قانع نبودن به وضع موجود
۲	حمایت و هدایت فرماندهی	امیدآفرینی و ایجاد انگیزه - اهتمام فرماندهی به موضوع اشراف
۳	تعامل با ذینفعان	تعامل با زیرمجموعه در امر ارزیابی - تعامل با زیرمجموعه در رفع معایب
۴	نیروی انسانی کارآمد و باتقوا	نیروی انسانی کارآمد - اهمیت نیروی انسانی - الگوبرداری از شخصیت مالک اشتر - تقوا و پرهیزکاری
۵	فناوری اطلاعات و ارتباطات	سامانه مانیتورینگ

ردیف	کل مقولات	کل مفاهیم
۶	برنامه‌ریزی شاخص‌محور	هدف‌گذاری صحیح- طراحی شاخص- مصادیق و شاخص‌های عملکردی- برنامه‌ریزی واقع‌بینانه
۷	رصد و شناسایی مسائل و مشکلات	رصد دائمی- اتقان‌گیری- ارزیابی و شناسایی مسائل و مشکلات اساسی- اولویت‌بندی کردن
۸	شناسایی و ارزیابی راهکارهای پیشنهادی	مشورت با خبرگان و دانشگاهیان- توجه به راه‌حل‌های غیرمالی- لزوم تقسیم کار و رفع تدریجی مسائل- توجه به روش‌های متنوع- استفاده از راه‌حل‌های علمی و بومی- بهره‌گیری از عوامل روحی و عاطفی- اصلاح نگرش به مسئله- توجه به راه‌حل‌های بلندمدت- شفاف و عملی بودن پیشنهادها
۹	گزارش اشراف فرماندهی و تصمیم‌گیری	مشخصات ظاهری گزارش اشراف فرماندهی- مشخصات محتوایی گزارش اشراف فرماندهی- تصمیم‌گیری- صدور مداوم کارنامه
۱۰	پیاده‌سازی راهکارها	سیاست‌گذاری دقیق و قابل‌اندازه‌گیری- سرعت معقول در اجرا- اقدام جهادی در پیاده‌سازی راهکارها
۱۱	فضای رقابتی	رویداد جشنواره مالک اثر- ایجاد رقابت سالم- کشف استعدادها
۱۲	اشراف فرمانده	آگاهی از تمام واقعیت‌ها- اقدام به‌موقع
۱۳	تعالی سازمانی	مؤلفه‌های نیروی مسلح موفق- کمال محوری- انقلاب‌آفرینی

به‌طور خلاصه، عوامل زمینه‌ای روح حاکم بر فرآیند اشراف فرماندهی به شمار می‌رود و می‌تواند اثر مستقیم مثبت یا منفی بر کیفیت فرآیند اشراف فرماندهی و تأثیر غیرمستقیم مثبت یا منفی بر لایه نتایج و دستاوردها داشته باشد. به عبارت دیگر، چنانچه فرمانده، موضوع اشراف را مورد توجه، حمایت و هدایت خود قرار دهد؛ نیروی انسانی کارآمد و باتقوا درگیر فرآیند اشراف باشند؛ تعامل مستمر و سازنده با ذینفعان اشراف در کل فرآیند (از برنامه‌ریزی گرفته تا پیاده‌سازی)، صورت پذیرد؛ کل فرآیند اشراف با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات طراحی و پیاده شود و در نهایت، مسائل سازمان با یک نگاه عمل‌گرایانه و خلاقانه پیگیری شود، این عوامل در نقش تسهیل‌گر خود ظاهر شده‌اند و منجر به اجرای کارآمد چرخه اشراف فرماندهی می‌شوند. در غیراینصورت، اثر منفی بر اجرای فرآیند اشراف فرماندهی خواهند داشت و در نقش مانع عمل می‌کنند. فرآیند نیز

رقابتهی سالم‌تری ایجاد خواهد شد؛ فرمانده اشراف کاملی بر زیرمجموعه خواهد داشت و سازمان در مسیر تعالی خود حرکت خواهد کرد.

روایت نظریه

نظریه و الگوی اشراف فرماندهی را می‌توان براساس تحلیل بیانات فرمانده معظم کل قوا به صورت شکل ۱ و در قالب یک نظریه داده‌بنیاد چنین بیان کرد:

الف. عوامل زمینه‌ای

۱. حمایت و هدایت فرماندهی

از دیدگاه فرمانده معظم کل قوا، فرماندهان و مدیران در سلسله مراتب سازمان باید شخصاً نسبت به موضوع اشراف اهتمام داشته باشد. چه از حیث، ارائه اطلاعات متقن و کمک به اشراف فرماندهان و مدیران سطوح بالاتر و چه از حیث آگاهی کامل، کلی و به‌روز خود از مجموعه تحت امر. این اهتمام باید به نوعی باشد که به گفتمان و سبک رفتاری کلیه فرماندهان و مدیران تبدیل شود؛ امید و انگیزه کافی در زیرمجموعه نسبت به تداوم کار ایجاد گردد و به گزارش اشراف به‌عنوان یک شاغول نگریسته شود.

۲. تعامل با ذینفعان

تعامل با ذینفعان از دیگر مؤلفه‌های مورد تأکید معظم‌له است. تعامل با ذینفعان یعنی ارتباط سازنده بین تمامی افراد درگیر اشراف. به عبارت دیگر، ارزیابان لازم است در مرحله طراحی شاخص‌های ارزیابی و برنامه‌های مرتبط؛ شناسایی مسائل و مشکلات اساسی، شناسایی و انتخاب راهکارهای رفع مسائل و مشکلات، تهیه گزارش اشراف و پیاده‌سازی راهکارها با رده‌های ارزیاب شونده همکاری مؤثر داشته باشند. هرچه این تعامل بیشتر و سازنده‌تر باشد، پذیرش نتایج ارزیابی و اجرای راهکارها از سوی رده‌های صفی راحت‌تر خواهد بود.

ب. فرآیند

۱. برنامه‌ریزی شاخص محور

اولین گام در فرآیند اشراف فرماندهی، برنامه‌ریزی شاخص محور است. به این معنا که شاخص‌هایی-عمدتاً خروجی محور- مبتنی بر مبانی مشخص و در راستای ارزیابی هر موضوع سازمان طراحی شود. شاخص ضمن سهولت ارزیابی، امکان مفاهمه بین ارزیاب‌کننده و ارزیاب‌شونده را ایجاد می‌کند. در راستای ارتقاء شاخص‌ها از وضع موجود به وضع مطلوب نیز، برنامه‌های کوتاه و بلندمدت طراحی و ابلاغ شود.

۲. رصد و شناسایی مسائل و مشکلات اساسی

براساس دیدگاه فرمانده معظم کل قوا، چهار اقدام اصلی در این مرحله باید صورت پذیرد که عبارت است از رصد دائمی، اتقان‌گیری، ارزیابی و تحلیل مسائل و مشکلات اساسی و اولویت‌بندی آن‌ها. به‌طور خلاصه، رصد دائمی براساس شاخص‌های طراحی شده صورت می‌پذیرد. این رصد که شامل گردآوری داده‌های مرتبط با هر شاخص است، باید طی نظارت‌های میدانی، اتقان‌گیری شده و سپس مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرند. مسئله اتقان یا همان صحت داده‌ها یا گزارش‌ها یکی از موضوعات پرتکرار در بیانات معظم‌له به شمار می‌رود. از منظر ایشان، همواره بین گزارش -حتی از نوع صادقانه آن- و واقعیت تفاوت وجود دارد، فلذا بایستی با استفاده از روش‌های مختلف از جمله حضور و نظارت میدانی، از صحت گزارش‌ها و انطباق با واقعیت، اطمینان حاصل کرد.

۳. شناسایی و ارزیابی راهکارهای پیشنهادی

زمانی که مسئله یا مشکل اساسی شناسایی و اولویت‌بندی شد، لازم است جهت رفع هر یک، مجموعه راهکارهایی که الزامات و تبعات هر یک ارزیابی شده، جهت انتخاب و ابلاغ به فرماندهی پیشنهاد گردد. در راستای دستیابی به این مجموعه راهکارها، باید به موضوعات زیر توجه کرد:

توجه به راه‌حل‌های غیرمالی؛ توجه به راه‌حل‌های بلندمدت؛ بهره‌گیری از عوامل روحی و عاطفی؛ استفاده از راه‌حل‌های علمی و بومی؛ اصلاح نگرش به مسئله/مشکل (شامل لزوم داشتن نگاه کلان، بلندمدت، درست، همه‌جانبه، نو و درونی به مسائل)؛ عملی و کمی بودن پیشنهادها؛ توجه به روش‌های متنوع؛ تقسیم کار و رفع تدریجی برخی مسائل و نهایتاً مشورت با خبرگان.

۴. گزارش اشراف فرماندهی و تصمیم‌گیری

تهیه گزارش اشراف فرماندهی که شامل کلیه مراحل قبلی است، محوری‌ترین مقوله و اقدام در فرآیند اشراف فرماندهی به شمار می‌رود. فرماندهی براساس این گزارش که بایستی شامل یک‌سری خصوصیات شکلی (مانند کمی، مستند، به‌هنگام، کلی، کامل، ساده، کوتاه بودن و...) و محتوایی (مانند وضعیت‌ها، پسرفت و پیشرفت، مقایسه با وضع مطلوب، مسائل و مشکلات، پیشنهاد رفع مسائل و مشکلات و...) باشد، بر مجموعه تحت امر اشراف پیدا می‌کند و براساس این گزارش، از بین راهکارهای انتخاب شده، یکی را انتخاب و به زیرمجموعه ابلاغ می‌نماید. فرماندهی در اتخاذ تصمیم باید موضوعاتی از قبیل مراقبت از عدم نفوذ دشمن، توجه به تبعات تصمیم، عبرت‌گیری از تصمیم‌های گذشته، پرهیز از تصمیم‌های سریع و غیرکارشناسی، مشارکتی بودن تصمیم و توجه به معنویات را سرلوحه تصمیم خود قرار دهد.

تفاوت وضعیت و عملکرد

بررسی بیانات معظم‌له نشان می‌دهد، آنچه که بیش از پیش مورد تأکید ایشان بوده، موضوع سنجش و ارزیابی «وضعیت» است که پایه و اساس گزارش اشراف فرماندهی را شکل می‌دهد. در واقع وضعیت، نشان‌دهنده واقعیت‌ها در سازمان است. وضعیت (سازمانی) متفاوت و فراتر از عملکرد (سازمانی) است. عملکرد سازمانی در نیروهای مسلح دربردارنده اقدامات و نتایج سازمانی‌ای است که در چارچوب اهداف و

مأموریت‌های سازمانی، منابع و امکانات، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های توافقی و ابلاغی و در یک دوره زمانی مشخص اتفاق افتاده است. فلذا نتیجه‌ای که ناشی از اقدام سازمان نبوده و یا در چارچوب اهداف و مأموریت‌ها، اختیارات و سیاست‌گذاری‌ها حادث نشده، عملکرد سازمانی محسوب نمی‌شود (دبیرخانه اشراف فرماندهی کل سپاه، ۱۳۹۹). بنابراین در محاسبه عملکرد سازمانی در سطح کلان و به‌خصوص زیرمجموعه‌ها، لازم است این معیارها مورد توجه ارزیابان قرار گیرد؛ اما در بحث وضعیت، واقعیت‌های سازمان در ابعاد و مؤلفه‌های مورد انتظار و نیاز فرماندهی و مدیریت در لحظه نشان داده می‌شود. البته با توجه به سطح اشراف، وضعیت‌های مهم و راهبردی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. این وضعیت یا واقعیت می‌تواند محصول عملکردها و اقدامات سازمانی در سطوح ستادی و صفی سازمان (نه لزوماً در یک دوره زمانی مشخص، بلکه سال‌های گذشته را نیز شامل می‌شود) باشد یا نتیجه اثرگذاری مثبت یا منفی عوامل دیگر مثل رفتارهای (غیرسازمانی) کارکنان، عوامل محیطی و یا یک روند طبیعی باشد.

در ادامه با ذکر مثالی تفاوت این دو موضوع شرح داده می‌شود. فرض کنید، «سلامت کارکنان» یک شاخص کلیدی برای مسئول سازمان محسوب شود. آنگاه وضعیت سلامت کارکنان صرفاً حاصل عملکرد سازمان (یعنی سیاست‌گذاری در ابعاد مختلف سلامت فردی مثل تربیت معنوی، جسمی و اجرای دقیق سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی) نیست، بلکه کیفیت سیاست‌گذاری‌های صورت گرفته در سازمان‌های بالادست؛ سبک تغذیه فرد در خارج از سازمان و متغیرهای محیطی (مثل نفوذ دشمن) که خارج از کنترل و مدیریت سازمان هستند، می‌تواند اثر مثبت یا منفی در وضعیت شاخص سلامت کارکنان داشته باشد. همچنین بازنشستگی کارکنان ناسالم (در موعد مقرر) که به‌صورت طبیعی رخ می‌دهد، اثر مثبت در ارتقا وضعیت شاخص سلامت کارکنان دارد، اما ارتباطی با عملکرد سازمان ندارد. بنابراین اشراف در حله نخست ناظر بر آگاهی فرمانده یا مدیر از آخرین وضعیت سازمان در مؤلفه‌های راهبردی تعریف شده است. در گام بعدی و در صورت گزارش وضعیت‌های نامطلوب، لازم است ارزیابان و تحلیل‌گران سازمانی در راستای بهبود این وضعیت، نسبت

راهبردی فرمانده و هم عملکرد زیرمجموعه حساب شده و دقیق‌تر خواهد بود. این اشراف، فرمانده را مجاب خواهد کرد که در مقابل انحراف‌های عملکردی، به‌موقع اقدام نماید و در نتیجه میزان حوادث و رخداد‌های نامطلوب کاهش یابد. غفلت یا غافلگیری سازمان می‌تواند نشان‌دهنده ضعف گزارش‌های اشراف فرماندهی است.

۳. تعالی سازمانی

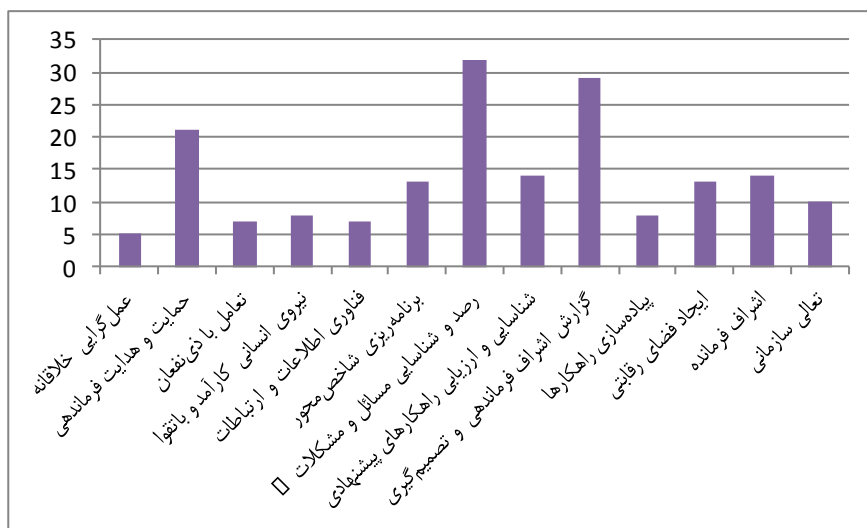
فلسفه وجودی اشراف فرماندهی و انتهای تمام اقدامات مرتبط، باید به سطوح بالاتر تعالی سازمانی منجر شود. از دیدگاه فرمانده معظم کل قوا، اگرچه تعالی حد سقف ندارد؛ اما افراد و سازمان‌ها باید دائماً در راستای رسیدن به سطوح بالاتر آن تلاش کنند. سازمان متعالی، سازمانی است که پیشرفت شتابنده و رو به جلو در تمام موضوعات مورد انتظار دارد. روند نامطلوب در شاخص‌های کلیدی نشان می‌دهند، یک جایی از کار (فرآیند اشراف یا عوامل زمینه‌ای) می‌لنگد و باید مورد بازبینی ارزیابان قرار گیرد.

اعتباربخشی الگو

اعتبار الگو از دو منظر فرآیندی و محتوایی مورد توجه محقق بوده است.

۱) فرآیندی

از دیدگاه گلنر (۱۹۹۲) اعتبار یک نظریه داده‌بنیاد به چهار معیار بستگی دارد. این معیارها عبارتند از تناسب، مرتبط بودن، مؤثر واقع شدن یا کاربردپذیری و قابلیت اصلاح. منظور از «تناسب» این است که مقولات باید از داده‌ها استخراج شده باشد نه از مقولات از پیش تعریف شده. «مؤثر واقع شدن» زمانی اتفاق می‌افتد که نظریه بتواند آنچه را که در حال رخ دادن است، پیش‌بینی و تفسیر کند. «مرتبط بودن» اشاره به این دارد که نظریه بتواند فرآیندها و مسائل محوری را نشان دهد. نهایتاً منظور از قابلیت اصلاح این است که نظریه باید بتواند با اضافه شدن داده‌های جدید، اصلاح شود. در این تحقیق، معیارهای مطرح شده، مورد توجه محقق بوده است. محقق تلاش زیادی کرد بدون پیش‌داوری و



نمودار ۱- فراوانی مقولات الگوی تحقیق حاصل از کدگذاری منابع اعتباربخش

نتیجه‌گیری

فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح به‌عنوان عاملی که تمام منابع مادی و انسانی را در راستای اجرای مأموریت‌ها سازمان‌دهی می‌کند، از چنان اهمیتی برخوردار است که از دیدگاه فرمانده معظم کل قوا (۱۳۸۹)، کوتاهی در این زمینه به‌هیچ وجه پذیرفتنی نیست. فلذا قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح بایستی روز به روز تقویت شود. براساس تحلیل محتوای بیانات امام خامنه‌ای، می‌توان استنتاج کرد که مفهوم اشراف فرماندهی در راستای تقویت بُعد فرماندهی و مدیریت و به عبارتی ارتقا کیفیت تصمیم‌گیری‌های راهبردی وی ابداع شده است.

اشراف فرماندهی را می‌توان نوعی آگاهی کلی، کامل و به‌هنگام فرماندهان و مدیران سازمان نسبت به واقعیت‌های (وضعیت) سازمانی و محیطی مرتبط تعریف کرد که طی فرآیند مشخصی منجر به شناسایی و رفع مسائل و مشکلات اساسی و در نهایت تعالی سازمان می‌شود.

وضعیت سازمان همانند متغیرهای حالت در موضوع سیستم‌های پویا، به‌طور دائم تحت تأثیر عملکردها و اقدامات سیاست‌گذاری و اجرایی در تمامی سطوح داخلی سازمان و همچنین تأثیرگذاری مثبت یا منفی عوامل غیرعملکردی (مانند رفتارهای غیرسازمانی کارکنان، عوامل محیطی مثل سیاست‌گذاری‌ها در سازمان‌های بالادست و یا نفوذ دشمن) تغییر می‌کند. بنابراین، اشراف فرماندهی به دنبال مدیریت وضعیت سازمان شامل رصد، ارزیابی، تحلیل و بهبود وضعیت یا واقعیت‌های راهبردی سازمان است. خواه این واقعیت محصول عملکرد سازمان باشد و خواه محصول عوامل غیرعملکردی دیگر در داخل و خارج سازمان. قاعدتاً نتایج این تحلیل باید در کلیه زیرسیستم‌های سازمانی از جمله نظام طرح و برنامه‌ریزی، بازرسی و نیروی انسانی استفاده شود.

اشراف فرماندهی از لحاظ الگو نیز قابل مقایسه با مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی است. الگوی اشراف فرماندهی علی‌رغم داشتن شباهت با این مدل‌ها، منحصر به فرد بوده و ویژگی‌های متفاوت و بارزی دارد. الگوی اشراف فرماندهی بیشترین قرابت را با مدل EFQM در سطح عوامل زمینه‌ای؛ بیشترین قرابت را با مدل مدیریت عملکردی راهبردی مار (۲۰۰۶) در سطح عوامل فرآیندی و بیشترین قرابت را با مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی سول و اسچیوما (۲۰۰۹) در سطح نتایج و دستاوردها دارد. برخی مؤلفه‌های الگوی اشراف فرماندهی مثل عمل‌گرایی خلاقانه، نیروی انسانی باتقوا، برنامه‌ریزی شاخص‌محور، تعالی سازمانی و فضای رقابتی تقریباً در هیچ مدلی به‌صورت صریح اشاره نشده است (جدول ۶).

شماره	مدل	عوامل زمینه‌ای	عوامل فرآیندی/معیارهای عملکردی	عوامل نتیجه‌ای
۱۱	الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی		سنجش عملکرد، گزارش‌دهی درونی و پاسخگویی بیرونی، تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد (راهبردی، عملیاتی، فردی)	اهداف سازمان و آگاهی ذینفعان
۱۲	سیستم مدیریت عملکرد	زمینه، ساختار سازمان	عوامل کلیدی موفقیت، راهبردها و برنامه‌ها، معیارهای اندازه‌گیری عملکرد، هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش	چشم‌انداز و مأموریت
۱۳	کارت بازی راهبرد منعطف	بازیگران، موقعیت	فرآیند (اجرای راهبرد)	عملکرد (مالی و غیرمالی)
۱۴	الگوی فرآیندی مدیریت عملکرد سازمانی	رهبری و مدیریت سازمان، فرهنگ/جو سازمانی، منابع و ساختار سازمان، قابلیت‌ها	برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیندهای سازمان	خروجی، پیامد و آثار مالی و غیرمالی
۱۵	الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان	منابع و الزامات	راهبردها و فرآیندها	اهداف و پیامدها
۱۶	الگوی اشراف فرماندهی (الگوی تحقیق)	حمایت و هدایت فرماندهی، فناوری اطلاعات، نیروی انسانی کارآمد و بانقوا، تعامل با ذی‌نفعان، عمل‌گرایی خلاقانه	برنامه‌ریزی شاخص محور، رصد و شناسایی مسائل و مشکلات اساسی، شناسایی و ارزیابی راهکارهای پیشنهادی، گزارش اشراف فرماندهی و تصمیم‌گیری، پیاده‌سازی راهکارها	اشراف فرمانده، فضای رقابتی، تعالی سازمانی

تفاوت الگوی اشراف فرماندهی (منبعث از دیدگاه امام خامنه‌ای) با مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی را از منظر محتوایی نیز می‌توان مقایسه کرد. توجه به مبانی و رهنمودهای ایمانی و اعتقادی اسلام و همچنین موضوعات بومی کشور و نیروهای مسلح از مشخصه‌های این الگو است. موضوعاتی مانند خودکنترلی مبتنی بر اعتقاد به نظارت الهی؛ توجه به معنویات در تصمیم‌گیری‌ها (توکل بر خداوند، عدم پیروی از هوی و هوس، توجه به آخرت، آشنایی با معارف قرآن و غیره)، توجه به موضوع تقوا در جذب، به‌کارگیری و ارتقا نیروی انسانی؛ لزوم طراحی شاخص‌های بومی و توجه همزمان به آرمان‌ها و واقعیات.

سایر محققان پیشنهاد می‌گردد، این موضوع از منظر کاربردی در یکی از سازمان دولتی امکان‌سنجی و بررسی گردد.

اشراف فرماندهی از منظر فرمانده معظم کل قوا به صورت موضوعی تبیین شده و در این پژوهش مورد توجه محققان بوده است. به نظر می‌رسد، پیاده‌سازی اشراف فرماندهی در شکل مورد انتظار فرمانده معظم کل قوا صرفاً از عهده یک بخش سازمان (مثل دبیرخانه اشراف فرماندهی) بر نمی‌آید و لازم است سایر بخش‌های سازمان مثل طرح و برنامه و بازرسی نیز قسمتی از فرآیند اشراف را به عهده بگیرند. پیشنهاد می‌گردد، سایر محققان این موضوع (مناسبات مطلوب ساختاری پیاده‌سازی الگوی اشراف فرماندهی) را به صورت موردی در یکی از سازمان‌های زیرمجموعه نیروهای مسلح بررسی نموده و در صورت امکان به سایر بخش‌ها تسری نمایند.

اگرچه مفهوم اشراف فرماندهی در اسناد بالادستی در قلمرو موضوعی «مدیریت عملکرد سازمانی» شناخته شده؛ اما با توجه به مفهوم‌پردازی‌ای که در این پژوهش از اشراف فرماندهی ارائه گردید، به نظر می‌رسد، این قلمروی موضوعی نیاز به بازتعریف مجدد دارد و بایستی آن را قلمرو موضوعی «تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری راهبردی» قرار داد. به محققان آینده پیشنهاد می‌گردد، ادبیات و مبانی نظری اشراف فرماندهی با توجه به این قلمروی موضوعی و براساس تجربه انباشته فرماندهان و مدیران نیروهای مسلح در حوزه «تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری راهبردی» گردآوری، بازتعریف و غنی‌تر گردد.

- دبیرخانه اشراف فرماندهی کل سپاه (۱۳۹۹). *شیوه‌نامه تفکیک وضعیت از عملکرد*، تهران.
- طباطبائی، محمدحسین (۱۳۹۴). *اصول فلسفه و روش رئالیسم*، تهران: صدرا.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر «نظریه ی برپایه»*، تهران: آگاه.
- محمدی، محمد (۱۳۹۶)، *طراحی الگوی مدیریت عملکرد دستگاه‌های دولتی*، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی
- مرادی آیدیشه، شعبان؛ خیراندیش، مهدی؛ حسنعلی پور یاسوری، طهمورث؛ سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۸). *الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۳۵، ۲۳۹-۲۶۴
- معین، محمد (۱۳۹۰)، *فرهنگ فارسی*، تهران: بهزاد.
- یاوری، وحید (۱۳۹۱). *طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه*، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی.

ب. منابع انگلیسی

- Adolph, S., Hall, W., & Kruchten, P. (2011). Using grounded theory to study the experience of software development. *Empirical Software Engineering*, 16(4), 487-513.
- Akhtar, M., & Sushil, S. (2018a). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923-942.
- Allan, G. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2.
- Biaggi, C., & Wa-Mbaleka, S. (2018). Grounded Theory: A Practical Overview of the Glaserian School. *JPAIR Multidisciplinary Research*, 32(1), 1-29.
- Bititci, U., Carrie, A., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management - INT J OPER PROD MANAGES*, 17, 522-534.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Chametzky, B. (2016). Coding in Classic Grounded Theory: I've Done an Interview; Now What? *Sociology Mind*, 6(4), 720-726.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Glas, A. H., Henne, F. U., & Essig, M. (2018). Missing performance management and measurement aspects in performance-based contracting: A systematic process-based literature analysis of an astonishing research gap. *International Journal of*

Operations & Production Management, 38(11), 2062-2095.

- Glaser, B. g. & Holton, J. (2005). Staying Open: The use of theoretical codes in grounded theory. *Grounded Theory Review : An International Journal*.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory* (1st edition). The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*. Sociology
- Glaser, B. G. (2007). All Is Data. *Grounded Theory Review*. Retrieved from <http://grounded theory review .com /2007/03/30/1194/>
- Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hanna, David P. (1988), *Designing organizations for high performance*, Maddison Wesley Publishing Company.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing agile teams. *Empirical Software Engineering*. 17(6):1-31
- Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies – An Example from the Australian Film Industry. *Journal of Doctoral Studies*, 6,095-114.
- Kanji, G. K., & Sá, P. M. e. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
- Kaplan, R & Norton, d , (1992), balanced scorecard- measure that drive performance, *Harvard business review*, 79
- Lohuis, A.M, Vuuren, M.V, Bohlmeijer, E. (2014). Context-specific definitions of organizational concepts: Defining 'team effectiveness' with use of the Delphi Technique. *Journal of Management & Organization*, 19(6), 706-720
- Marr, B. (2006). *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers* (1. ed., reprinted). Amsterdam: Elsevier, Butterworth Heinemann.
- Maryska, M., & Sladek, P. (2015). Corporate Performance Management – why CPM matters for organizations and aspects of CPM discipline. *Journal of Systems Integration*, 35-43.
- Moran, J. W., Epstein, P. D., & Beitsch, L. M. (2013). Designing, deploying and using an organizational performance management system in public health: Cultural transformation using the PDCA approach, *public health foundation*
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press.
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol.5 No.2,
- Oxford English dictionary: available at <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
- Pirot, B. M. (2016). *Conceptual Framework of Performance Management for Northern Iraq Construction Industry*. Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz.

- Sole, F. and Schiuma, G. (2010). *How to Use Different Measures Purposes: A Holistic Performance Management Model for Public Organizations*. Berlin: Springer Berlin
- Sushil, P. (2010). Flexible Strategy Game-card. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11, iii-iv.
- Van Dooren, w, Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* (2 edition). London ; New York: Routledge.
- Verweire, K., & Berghe, L. van den (2004). *Integrated Performance Management* (First edition). SAGE Publications UK.
- www.efqm.org

