

جستاری در فرماندهی و مدیریت

مؤلفان

روح الله کریمی خویگانی
عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی

دکتر علی حبیبی
استادیار دانشگاه علوم انتظامی

دانشگاه علوم انتظامی امین
معاونت پژوهش

بازرسی کل ناجا
مرکز تحقیقات کاربردی

۱۳۹۲

سرشناسه: محبی، علی، ۱۳۳۷

عنوان و نام پدیدآور: جستاری در فرماندهی و مدیریت / نویسنده: علی محبی، روح الله کریمی خویگانی
مشخصات نشر: تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، مرکز تحقیقات کاربردی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری: ۲۸۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۶۳-۳۵-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه

موضوع: فرماندهی

موضوع: مدیریت

شناسه افزوده: کریمی خویگانی، روح الله، ۱۳۵۶

شناسه افزوده: نیروی انتظامی - جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، مرکز تحقیقات کاربردی

رده بندی کنگره: ۱۱ / ۳۰۸ / ۱۳۹۲

رده بندی دیویی: ۳۰۴۱

شماره کتابشناسی ملی: ۱۷۵۸۶

جستاری در فرماندهی و مدیریت

نویسندگان: دکتر علی محبی، روح الله کریمی خویگانی

ناظر: دکتر علی اعظم کریمایی

ویراستار: دکتر محمد دانشگر

صفحه آرا: کامبیز جوادی

طراح جلد: لیلی گوشه ای

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ اول: ۱۳۹۲

قیمت: ۱۳۰۰۰۰ ریال

مجوز انتشار: ۱۴/۹۲/۹۲۱۷۶۹۸

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: انتشارات راه فردا

نشانی: تهران، میدان ونک، میدان عطار، مجتمع ۱۲ فروردین، ستاد فرماندهی ناجا، بازرسی کل -

مرکز تحقیقات کاربردی

فهرست مطالب

ف	سخن ناشر
ش	پیشگفتار
	فصل اول: درآمدی بر فرماندهی
۳	فرماندهی
۴	فرماندهی؛ میدان آزمایش مردانگی
۵	فلسفه آفرینش مگس
۶	مرد آن باشد که
۶	وحدت فرماندهی
۷	فرماندهی یعنی بیدار باش!
۷	خواب کریم‌خان زند
۹	فرماندهی نه فقط فرمان دهی!
۱۰	دستور سلطان ابراهیم غزنوی
۱۳	فرماندهی یعنی باشی تا باشند!
۱۳	نادرشاه افشار و سرباز شجاع
۱۴	اسکندر و سرباز رند
۱۵	انیشیتین و راننده‌اش!

- فرماندهی فرصتی برای خدمت ۱۶
- پند عالم ربانی به پادشاه ۱۷
- مشاهده اعلامیه مرگ آلفرد نوبل توسط خودش ۱۸
- فرماندهی سرمشق و الگو ۲۰
- سعدی در مورد تأثیرپذیری خوی رعیت از ملک ۲۲
- گفته امیرکبیر ۲۳
- صحنه شطرنج درسهایی برای مدیریت و فرماندهی ۲۶

فصل دوم: کدام نهء را اندی؟

- پول یا علاقه ۳۴
- جای عشق را در مغز پیدا کرد اند! ۳۵
- مجنون عامری و شتر تازه راییده اش ۳۸
- شما چگونه فرماندهی هستید؟ ۴۰
- انواع فرماندهان از نظر جاذبه و دافعه ۴۰
- فرماندهانی که نه جاذبه دارند و نه دافعه ۴۱
- فرماندهانی که جاذبه دارند اما دافعه ندارند ۴۱
- فرماندهانی که دافعه دارند اما جاذبه ندارند ۴۲
- فرماندهانی که هم جاذبه دارند و هم دافعه ۴۳
- ابن سکیت ۴۵
- انواع فرماندهان از نظر حضور ۴۶
- فرماندهانی که وقتی هستند، هستند و وقتی نیستند هم نیستند ۴۷
- مدیر و اعزام کارکنان به مرخصی اجباری! ۴۷
- فرماندهانی که وقتی هستند، نیستند و وقتی هم نیستند، نیستند ۴۸

فرماندهانی که وقتی هستند، هستند و وقتی نیستند هم هستند	۴۸
فرماندهانی که وقتی هستند، نیستند ولی وقتی نیستند، هستند	۴۸
تقسیم بندی فرماندهان از نظر روحی	۴۸
فرماندهان بصری	۴۹
فرماندهان سمعی	۵۰
فرماندهان لمسی	۵۱
تقسیم بندی فرماندهان از نظر قاطعیت	۵۲
فرماندهان پرخاشاک	۵۳
لطفاً فرمانده کتابخانه نباشید!	۵۴
فرماندهان کم رو	۵۵
فرماندهان قاطع	۵۶
اطاعت کورکورانه از فرمانده مضرع	۵۹
مردمی که فرق نر و ماده را نمی شناختند!	۶۰
در این موارد هرگز قاطعیت به خرج ندهید!	۶۱
انواع فرماندهی به عبارتی دیگر!	۶۳
فرمانده چوب به دست	۶۳
فرمانده همه کاره	۶۴
فرمانده ریاست مآب	۶۵
فرمانده تکرو و تکنواز	۶۶
فرمانده دو دل	۶۷
فرمانده غافل	۶۸
فرمانده جاهل	۶۹
فرمانده نزدیک بین	۷۰

- ۷۱ فرمانده مقرراتی
- ۷۲ فرمانده خوش خیال
- ۷۳ فرمانده دو پهلو
- ۷۴ فرمانده یکطرفه
- ۷۵ فرمانده منزوی
- ۷۶ فرمانده تشریفاتی
- ۷۷ فرمانده بسته
- ۷۸ فرمانده مستعرب
- ۷۹ فرمانده منفعت طلب
- ۸۰ فرمانده ساعتی
- ۸۱ فرمانده ضابطه‌ای
- ۸۲ فرمانده اهل سوءظن و نزدیک بیر

فصل سوم: فرمانده برای خدمت زیردستان

- ۸۸ نقطه مشترک انسانها
- ۸۸ زیردستان ریشه‌اند، فرماندهان تنه!
- ۸۹ چگونه ملک شدن
- ۸۹ مهرداد دوم اشکانی
- ۹۱ فرمانده برای خدمت اوست!
- ۹۱ اعتنا کردن درویش به سلطان
- ۹۱ پاسداری از کرامت زیردستان
- ۹۲ امام علی علیه السلام و روستاییان انبار
- ۹۳ رشیدالدین و طواط

۹۳	زیردستان، ثروتی برای فرماندهان
۹۳	لیک سربازان به درخواست کوروش
۹۴	تقدیم شمشیر آهنگر به پادشاه ساسانی
۹۵	انوشیروان و بازرگان
۹۶	تشویق و تنبیه عادلانه، انتظار زیردستان
۹۷	تند فاطم کوروش
۹۸	راز محبوسیت زیردستان
۹۸	سلطان محمود و ارباب
۱۰۰	اقدام شایسته سرباز
۱۰۲	دادگری در مورد زیردستان
۱۰۳	بهای نشناختن زیردست

فصل چهارم: فوتهای کوزه گری در فرماندهی

۱۰۷	آیا می دانید «فوت کوزه گری» چیست؟
۱۰۹	فوت اول: آرمان
۱۰۹	افسرده شدن قضانوردان آپولو
۱۱۱	آموزش تیراندازی فرمانده به دو سرباز
۱۱۲	یک قدم به جلو
۱۱۴	فوت دوم: اعتقاد و باور!
۱۱۴	رکورد بدنساز
۱۱۵	قدرت باورها
۱۱۷	فوت سوم: اعتماد!
۱۱۷	بابا تو دستم بگیر!

- ۱۱۸ فوت چهارم: امید
- ۱۱۹ فوت امریکایی
- ۱۱۹ مرگ خاموش
- ۱۲۱ تاوان نا امیدی موشها
- ۱۲۲ فوت پنجم: احتیاط!
- ۱۲۲ فوت ششم: تعهد
- ۱۲۳ فوت هفتم: محبت
- ۱۲۴ همنام مور
- ۱۲۵ فوت هشتم: تنه پدز از شکست
- ۱۲۵ راز موفقیت یک مدیر
- ۱۲۷ مشورت با تاجر ورشکسته
- ۱۲۸ آموزش کارمند
- ۱۲۹ فوت نهم: قدرت تخمین
- ۱۲۹ تعویض کلاه سربازان
- ۱۳۰ تخمین اندازه دریاچه حوض سلطان
- ۱۳۱ فوت دهم: واقع بینی
- ۱۳۱ نخست وزیر شوروی و خیاط
- ۱۳۲ آیا زمستان سختی در پیش است؟
- ۱۳۳ فوت یازدهم: تخصص گرایی
- ۱۳۴ سقوط سلطان سنجر سلجوقی
- ۱۳۶ یک شوخی جدی!
- ۱۳۷ فوت دوازدهم: عدالت محوری
- ۱۳۸ عدالت رسول

۱۳۸	راز بی‌خوابی سلطان محمود غزنوی
۱۴۰	دادخواهی پیر زن از سلطان ملک شاه سلجوقی
۱۴۱	فوت سیزدهم: از ترس نترسیدن!
۱۴۲	در چاه افتادن سرباز
۱۴۲	ترس: ایلئون
۱۴۳	فوت چهاردهم: خواستن، توانستن
۱۴۴	رمز: رفیقیت سقراط
۱۴۵	فوت پانزدهم: از نادیدنی
۱۴۵	دعا برای در امان ماندن از سان مردم
۱۴۵	سؤال از حکیم
۱۴۹	فوت شانزدهم: خلاقیت
۱۴۹	خلاقیتی از حضرت سلیمان
۱۵۰	خلاقیت فرمانده
۱۵۱	راز موفقیت

فصل پنجم: مرام‌های فرماندهی

۱۵۵	مرام اول: سربازید حتی اگر سردارید!
۱۵۶	مرام مالک اشتر
۱۵۷	مرام دوم: گاهی کر باشید!
۱۵۷	مزایای کر بودن
۱۵۷	کجاها کر باشیم؟
۱۵۷	برای خبر آدم مغرض!
۱۵۸	درسی از سقراط

- ۱۵۹ وقتی می‌خواهید طرف مقابل شرمند نشود!
- ۱۵۹ فرماندهی از دانشگاه افسری
- ۱۶۰ هنگام تملق گویی زبردستان
- ۱۶۰ تملق گویی میهمانان شاه عباس
- ۱۶۱ برخورد قاطع کریم خان با چلبوس
- ۱۶۳ مراد سوم: گاهی کور باشید!
- ۱۶۳ اشتباه فرمانده در اردوگاه
- ۱۶۴ فرموده که ها باید لال باشد؟
- ۱۶۶ گروکشی را راز صراغ!
- ۱۶۶ شیوه برخورد فرماندهان با عیبها و خطاهای دیگران
- ۱۶۷ حد رازداری و عیب پوشی
- ۱۶۷ برخورد امام باقر علیه السلام
- ۱۶۸ مرام پنجم: تغافل را رعایت کنید
- ۱۶۸ جوانمردی امیرالمؤمنین علیه السلام
- ۱۶۹ در کجاها باید تغافل کرد؟
- ۱۶۹ آنچه یقین نداریم
- ۱۶۹ در مقام آموزش و حتی در مقام پاداش و تنبیه
- ۱۷۰ در مقام بدگویی پشت سر فرمانده
- ۱۷۰ تغافل پیامبر اکرم (ص)
- ۱۷۰ مرام ششم: احترام به پیشکسوتان
- ۱۷۰ احترام خواجه نصیرالدین توسی به پیشکسوت
- ۱۷۱ مرام هفتم: واگذار نکردن رنج خود به دیگران
- ۱۷۲ تواضع امیرالمؤمنین (ع)

۱۷۲	تواضع امام صادق (ع)
۱۷۳	تواضع عیسی (ع)
۱۷۳	تواضع عمر بن عبدالعزیز
۱۷۴	مرام هشتم: ثبوت در خلق نیکو
۱۷۴	تغییر خلق عبدالملک بن مروان
۱۷۶	مرام نهم: بخشندگی در عین قدرت
۱۷۶	عفو کورس
فصل ششم: با سازمان ساز	
۱۸۳	فرمانده: طراح سازمان
۱۸۵	ساختن انسان = ساختن جهان
۱۸۶	سازمان کجای زندگی ماست؟
۱۸۶	سازمان همسر ماست!
۱۸۸	«میز» سازمان ماندنی نیست!
۱۹۰	جواب عالمانه بهلول به هارون الرشید
۱۹۰	فرماندهی «شهید محمد بروجردی»
۱۹۱	سازمانهای
۱۹۳	فرش قرمز سازمان برای ارباب رجوع
۱۹۴	سازمانهای بهشت و جهنمی
فصل هفتم: مهارت‌های فرماندهی	
۱۹۹	مهارت حل مسئله
۱۹۹	ناسا و خودکار

- ۲۰۰ قاجاق در مرز به طرزی بسیار ساده
- ۲۰۲ حل مسئله گاندی
- ۲۰۲ درمان ریشه‌ای!
- ۲۰۴ سپاسگزاری از مدیر!
- ۲۰۴ مهارت تصمیم‌گیری
- ۲۰۵ تصمیم‌گیری خوب
- ۲۰۷ ساندویچ فروش و پسرش
- ۲۰۸ مهارت مدیریت ششم
- ۲۰۹ درس پدر
- ۲۰۹ فحش سرهنگ رده از پسر هارون الرشید
- ۲۱۰ مهارت ارتباط مؤثر
- ۲۱۴ مهارت تبدیل تهدید به فرصت
- ۲۱۵ زنده به گور کردن الاغ!
- ۲۱۵ مهارت مدیریت بحران
- ۲۱۶ مدیریت بحران به هنگام حمله شیر
- ۲۱۶ مدیریت بحران آقای اسمیت
- ۲۱۸ مهارت مدیریت زمان
- ۲۱۹ درس آقا معلم
- ۲۲۰ مهارت فن بیان و سخنوری
- ۲۲۲ اعتقاد هیتلر
- ۲۲۲ سخنران دانشگاه تهران
- ۲۲۳ فن بیان «قتیه بن مسلم»

فصل هشتم: اصطلاحات مدیریتی

۲۲۸	شتر دیدی ندیدی!
۲۲۹	ماستمالی کردن!
۲۳۰	از این ستون به آن ستون فرج است!
۲۳۰	حرف مفت!
۲۳۱	حرف تو خوش می ره!
۲۳۱	استخوان دی زخم گذاشتن!
۲۳۲	تو آدم نمیشی!
۲۳۴	آشی برات بیزم با یک وخت روغن!
۲۳۵	"هر را از بر" تشخیص نمودن!
۲۳۷	فهرست منابع
۲۴۵	نمایه

سخن ناسر

زمانی که «کار» عموم بيش از پيش اهميت يافته، قدرت نرم متكي بر دانش، حكمت و عقلانيت، نقش قوترب مادي را كاهش داده است گرچه تقويت و تجهيز، كارآمدسازي و افزايش توان مادي با اين نيز خود بخشي از توان نرم به شمار مي آيد. امروزه تلاش عمده سازمانهاي استظامي و امنيتي در كشورهاي جهان استفاده از توان و قدرت خود براي بازدارندگي و پرهيز از سرگيري است؛ اگرچه در واقعي درگيري نيز اجتناب ناپذير است.

شناخت دقيق محيط، ارزيابي صحيح تهديدات، آشنائي با فناوري و دانش نو، مهارت رسانه اي، تأثير بر افكار عمومي، توان بروز رساني سازمان تحت مسئوليت، اشراف اطلاعاتي، قدرت پيش بيني، آينده نگري و ... همگي از يژگ ماي لازم براي مديران امنيتي در موقعيت كنوني است.

مدير و فرمانده در تمام فعاليت هاي سازمان مشاركت دارد. هنگامي كه ردي شخصاً قادر به نظارت بر فعاليتها نباشد، اختيار خود را به ديگران تفويض مي كند و از زيردستانش، مثل معاونان، مي خواهد او را در انجام مأموريت ياري دهند. مأموران مهم ترين منبع از منابع مدير، هستند. اين منبع شالوده اي براي به كارگيري ساير منابع است. مدير از نظارت براي بهره از ديگر منابع مهم خود استفاده مي كند.

تحقیقات فراوانی در زمینه مدیریت و سازمانهای پلیسی صورت گرفته است. بسیاری از این تحقیقات بر عملیاتها و اقدامات ویژه سازمانهای پلیسی و تلاش برای ارتقای اثربخشی و کیفیت عمومی عملکرد آنها متمرکز است.

برخی از نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که سازمانهای پلیس در حال پیشرفت و پویا به طور مداوم عملیاتها و اقدامات خود را اصلاح کرده تا باعث شود سازمان آنها، رضایت‌مند شود و خود را وقف اموری نظیر اقدامات انتظامی، پیشگیری از جرم، امنیت عمومی، خدمات درمانی و ... در جامعه کنند.

کتاب حاضر مجموعه‌ای است که به بررسی سخنان بزرگان، حکایت‌ها و مثالهایی که در باب مدیریت فرماندهی بیان شده پرداخته و تلاش نموده تا با جستاری علمی، موضوعات مهم در مدیریت و فرماندهی را مورد کنکاش قرار دهد. نظر به لزوم نقد این اثر، بررسی کلی ناجا مشتاقانه آماده پذیرش پیشنهادها و نظرات خوانندگان گرانقدر در جهت اصلاح برخی کاستی‌های ممکن در زمینه تألیف و انتخاب چنین موضوعاتی می‌باشد.

بازرسی کل ناجا

مذاکره تحقیقات کاربردی