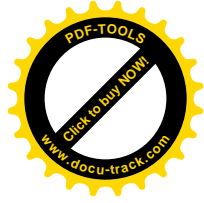




بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مدیریت

عنوان

ارائه مدل شایستگی مدیران جهادی بر مبنای

نظرات امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله خامنه ای (مدظله)

نگارش

حوریه فرهمندنیا

استاد راهنما

دکتر مجید مختاریان پور

استاد مشاور

دکتر سید رضا سید جوادین

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت منابع انسانی، گرایش اسلامی

زمستان ۱۳۹۴



بنام خدا  
دانشگاه تهران  
دانشکده مدیریت

گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی  
گواهی دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

هیأت داوران پایان نامه کارشناسی ارشد خانم جویریة فرهمندلیا دانشجوی رشته مدیریت منابع انسانی دوره نوبت

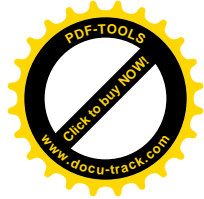
دوم با عنوان «ارائه مدل شایستگی مدیران جهادی بر مبنای نظرات امام خمینی (ره) و آیت الله خامنه ای»

به عید: به حروف:

با نمره نهایی: ۱۸٫۸۵  
درجه: درجه اول

و درجه: عالی  
ارزیابی نمود.

ردیف	ملاحظات هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه دانشگاهی	دانشگاه یا موسسه	اعضای
۱	استاذ راهنما استاد راهنمای دوم (نائب مورد):	دکتر مجید مختاریان پور		تهران	
۲	استاد مشاور:	دکتر سیدرضا سیدجوادین		تهران	
۳	استاد داور اول:	دکتر محمد تابان		تهران	
۴	استاد داور خارجی:				
۵	نماینده کمیته تحصیلات تکمیلی دانشکده	پانته T نجفی		تهران	



## اداره کل تحصیلات تکمیلی

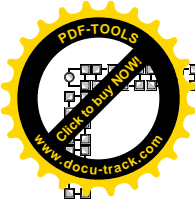
### تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب حوریه مرعشیان متعهد می شوم که مطالب مندرج در این پایان نامه/رساله حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این پژوهش از آنها استفاده شده است، مطابق مقررات ارجاع و در فهرست منابع و مآخذ ذکر گردیده است.

این پایان نامه/رساله قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است. در صورت اثبات تخلف (در هر زمان) مدرک تحصیلی صادر شده توسط دانشگاه از اعتبار ساقط خواهد شد.

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به پركمپس/دانشكده/مرکز/كلانشگاه تهران می باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو  
امضاء  
حوریه مرعشیان



تقدیم به پدر و مادر عزیزم

به پاس تعبیر عظیم و انسانی شان از کلمه ایثار و از خودگذشتگی

به پاس عاطفه سرشار و گرمای امید بخش وجودشان که در این سردترین روزگار ان بهترین پشتیبان است

و به پاس محبت های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند.

و تقدیم به همسر حرم بانم

به پاس قدردانی از قلبی آکنده از عشق و معرفت که محیطی سرشار از امنیت و آرامش را برای من فراهم آورده است.

”من لم یثقل الخلق، لم یثقل الخلق“

بانشکرو سپاس بی حد به درگاه باری تعالی که تختین و بزرگترین یاریکر بندگان

در آغاز و پایان هر کار است.

بسی شایسته است از استاد فرهیخته و شایسته؛ جناب آقای دکتر مجید مختاریان پور که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ نمودند و زحمت راهنمایی این پایان نامه را بر عهده گرفتند؛ تقدیر و تشکر نمایم.

و از استاد فرزانه و دلسوز؛ جناب آقای دکتر رضا سید جوادین که زحمت مشاوره این پایان نامه را متقبل شدند؛ کمال تشکر و قدردانی را دارم؛ باشد که این خردترین، بخشی از زحمات آنان را سپاس گوید.

و از استاد گرانقدر جناب آقای دکتر محمد تابان که زحمت داوری این پایان نامه را متقبل شدند و با رهنمودهای خویش در ویرایش آن، به بنده کمک بسیاری فرمودند، تقدیر و تشکر می نمایم.

همچنین از آقای دکتر علی منتظری، سرپرست پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی و آقای دکتر روح الله ایزدخواه عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع) و پژوهشگر حوزه مدیریت جهادی نیز کمال تشکر را دارم.

و در نهایت از همسر عزیز و خانواده دلسوزم که در تمام مدت نگارش این پایان نامه، کمال همکاری و مساعدت را با اینجانب داشقاند، تقدیر و تشکر می نمایم.

## چکیده

مدیریت جهادی در منظومه فکری رهبر معظم انقلاب، در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ الگویی که قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را دارا بوده و واجد آن توانایی‌ها و ارزش‌هایی است که از یک نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار داریم.

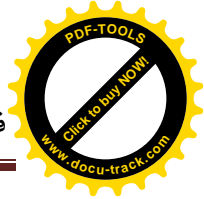
مدیریت جهادی به دلیل استعمار، استثمار و وابستگی‌های فراوان در سده‌های پیش از انقلاب اسلامی و آسیب‌های ناشی از هشت سال جنگ تحمیلی و تحریم‌های بی سابقه اقتصادی و نیز کارشکنی‌های شیاطین منطقه‌ای و توطئه‌های سیاسی برای تضعیف همه جانبه کشور، و برای رسیدن به شرایط عادی رشد و توسعه، مدیریتی مناسب برای کشور جمهوری اسلامی ایران می باشد.

از طرف دیگر انتخاب مدیران شایسته و تربیت یافته در رأس سازمان، باعث بهبود کیفیت فعالیت‌های سازمانی خواهد شد و مدیریت شایسته، محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها به شمار می آید. بنابراین در تحقیق حاضر محقق تلاش کرده است که با ادغام این دو مفهوم، به هدف تحقیق که "ارائه مدل شایستگی مدیران جهادی بر مبنای نظرات امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله خامنه‌ای" می باشد، دست پیدا کند و این مدل سبب هدایت هر چه بهتر سازمان‌های اسلامی و در پی آن رشد و تعالی جامعه اسلامی شود.

رویکرد مورد استفاده این تحقیق کیفی، رویکرد استقرایی است و از روش تحلیل مضمونی برای تحلیل داده‌های بدست آمده استفاده شده است. محقق از صحیفه معمار انقلاب اسلامی امام خمینی (ره) و بیانات حضرت آیت الله خامنه‌ای در ارتباط با مدیریت جهادی استفاده کرده است و با وارد کردن این اطلاعات در نرم افزار MAXQDA و کدگذاری بر روی آنها به ۳۶۳ کد دست یافته است.

این کدها در سه دسته مضامین فراگیر، مضامین سازمان دهنده و مضامین توصیفی دسته بندی شده است. مضامین فراگیر تحقیق شامل سه دسته معیارهای دینی - اعتقادی با ۱۰۹ مضمون، معیارهای اخلاقی - انقلابی با ۱۹۰ مضمون و معیارهای سازمانی با ۶۴ عدد مضمون می باشد. معیارهای دینی - اعتقادی به چهار دسته پابندی به اسلام، عبودیت، تدین، توکل تقسیم می شود؛ معیارهای اخلاقی - انقلابی به دو دسته صفات فردی و میان فردی تقسیم و معیارهای سازمانی به منافی مقام پرستی، دارای دید الهی به وظایف، برانگیزنده، هم گرا کننده افکار، انتقادپذیر، اهل شور، مردم دار، وظیفه شناس، سیاستمدار، هدایتگر، عالم به علم مدیریت، شایسته گزین تقسیم شده است. بنابراین مدل بدست آمده در این تحقیق، مدلی با سه بعد اصلی دینی - اعتقادی، اخلاقی - انقلابی و سازمانی می باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت جهادی، جهاد، شایستگی، مدیر جهادی، مدل شایستگی



.....۱	فصل اول: کلیات تحقیق
.....۲	۱-۱- مقدمه
.....۲	۱-۲- بیان مسأله
.....۴	۱-۳- ضرورت انجام تحقیق
.....۴	۱-۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق از بعد نظری (دستاوردهای نظری)
.....۶	۱-۳-۲- ضرورت و اهمیت تحقیق از منظر کاربردی
.....۶	۱-۳-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق از جنبه قانونی و برنامه‌ای
.....۷	۱-۴- اهداف کلّی، اختصاصی و کاربردی تحقیق
.....۷	۱-۵- سؤالهای اصلی و فرعی تحقیق
.....۸	۱-۶- روش تحقیق
.....۸	۱-۶-۱- روش تحقیق، مبانی معرفت شناسی و مفروضات پای ای آن
.....۸	۱-۶-۲- فرایند اجرایی تحقیق
.....۸	۱-۶-۳- محیط تحقیق و الزامات آن
.....۸	۱-۶-۴- معرفی مشارکت کنندگان در تحقیق و نحوه انتخاب آنها
.....۹	۱-۶-۵- صلاحیت‌ها و نقش محقق در تحقیق و نحوه تعامل وی با محیط تحقیق
.....۹	۱-۶-۶- منبع، نحوه دسترسی و روش گردآوری داده‌ها
.....۹	۱-۶-۷- روش تحلیلی داده‌ها و ابزارهای مورد نظر برای تحلیلی
.....۱۰	۱-۷- ارزیابی کیفیت تحقیق
.....۱۰	۱-۷-۱- روش ارزیابی کیفیت داده‌ها و نتایج تحقیق
.....۱۱	۱-۸- دستاوردها و نتایج مورد انتظار
.....۱۱	۱-۹- تعریف واژه‌های کلیدی
.....۱۲	فصل دوم: مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق

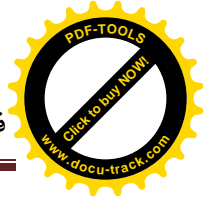
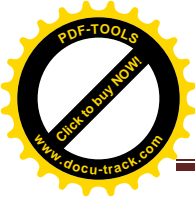




.....۱۳	۱-۲- مقدمه
.....۱۴	۲-۲- بررسی مباحث نظری تحقیق
.....۱۴	۱-۲-۲- شایستگی
.....۱۶	۱-۲-۲-۱- تعریف شایستگی از دیدگاه های مختلف:
.....۱۸	۱-۲-۲-۲- سطوح شایستگی
.....۱۸	۱-۲-۲-۳- رویکردهای مختلف در شایستگی ها
.....۱۹	۱-۲-۲-۴- مدل های شایستگی
.....۲۱	۱-۲-۲-۱-۴-۱- مدل جامع شایستگی های کوین
.....۲۳	۱-۲-۲-۲-۴-۲- شایستگی های مدیریتی بویاتزیس
.....۲۵	۱-۲-۲-۳-۴-۱- مدل شایستگی فریدنبرگ:
.....۲۶	۱-۲-۲-۴-۴-۱- مدل شایستگی گارت اونز و همکاران
.....۲۷	۱-۲-۲-۲- مدیریت جهادی
.....۲۹	۱-۲-۲-۲- ویژگی های مدیریت جهادی
.....۳۰	۱-۲-۲-۲-۱- حوزه تمایلات و گرایشها
.....۴۶	۱-۲-۲-۲-۲- حوزه افکار، نگرشها و ذهنیات
.....۷۰	۱-۲-۲-۲-۳- حوزه رفتار و عرصه عمل
.....۸۰	۱-۲-۲-۲-۲- جهاد و مدیریت جهادی در نگاه رهبری
.....۸۲	۱-۲-۲-۳- شاخص ها و ویژگی های حکومت مطلوب از دید امام خمینی (ره)
.....۹۴	۳-۲- مرور تحقیقات پیشین
.....۹۵	۱-۳-۲- تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست های کلی نظام اداری.
.....۹۶	۲-۳-۲- تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴
.....۹۹	۳-۳-۲- ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی
.....۱۰۱	۴-۳-۲- طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی با رویکرد ساختاری تفسیری (ISM)



.....۱:۳.....	۲-۳-۵- شایستگی های مدیریتی مدیران جهادی، تحلیلی داده برپا
.....۱:۴.....	۲-۳-۶- شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد
.....۱:۶.....	۲-۳-۷- بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بزرگگذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان های تحول آفرین
.....۱:۷.....	۲-۳-۸- مدیریت جهادی به عنوان ضرورت سرچشمه بانکی
.....۱:۸.....	۲-۳-۹- مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم
.....۱:۹.....	۲-۳-۱۰- استفاده از مدل های شایستگی برای ارتقاء مدیریت منابع انسانی
.....۱:۱۲.....	۲-۴- حساسیت نظری بدست آمده از بررسی مباحث نظری و بهرینه تحقیق
.....۱:۱۳.....	فصل سوم: روش تحقیق
.....۱:۱۴.....	۳-۱- مقدمه
.....۱:۱۴.....	۳-۲- چرایی روش کفنی و مفروضات پایای آن
.....۱:۱۷.....	۳-۲-۱- خصوصیات تحقیق کفنی
.....۱:۱۸.....	۳-۲-۲- مزایای تحقیق کیفی
.....۱:۱۹.....	۳-۲-۳- کاستی های تحقیق کیفی
.....۱:۲۰.....	۳-۲-۴- تفاوت روش های کمی و کفنی
.....۱:۲۱.....	۳-۳- رویکرد پژوهش: استقرایی
.....۱:۲۱.....	۳-۴- استراتژی پژوهش: تحلیلی مضمونی
.....۱:۲۲.....	۳-۴-۱- تحلیل مضمونی
.....۱:۲۲.....	۳-۴-۲- تعریف مضمون
.....۱:۲۲.....	۳-۴-۳- چگونگی شناسایی مضمون
.....۱:۲۳.....	۳-۴-۴- تعریف روش تحلیلی مضمونی
.....۱:۲۳.....	۳-۴-۵- مقایسه روش تحلیلی مضمونی با سایر روش ها
.....۱:۲۵.....	۳-۴-۶- نوع شناسی تحلیلی مضمونی



.....۱۲۶	۳-۴-۱- شریه دیوی و گلهایی؛
.....۱۲۶	۳-۴-۲- شریه ولکات؛
.....۱۲۶	۳-۴-۳- شریه استبرگ؛
.....۱۲۶	۳-۴-۴- شریه مظن و هابرم؛
.....۱۲۶	۳-۴-۵- شریه ی لوفلند و لوفلند؛
.....۱۲۷	۳-۴-۶- شیوه کینگ و هاروکس؛
.....۱۲۷	۳-۴-۷- شیوه براون و کلارک؛
.....۱۲۸	۳-۴-۸- شیوه آتراید- استرلینگ؛
.....۱۲۹	۳-۴-۹- شیوه ترکیبی شریخ زاده (شریه ی منتخب این تحقیق)
.....۱۳۴	۳-۵- منبع، نحوه دسترسی و روش گردآوری داده ها
.....۱۳۴	۳-۶- چگونگی ارزیابی کیفیت تحقیق
.....۱۳۶	۳-۱- قابل قبول بودن
.....۱۳۶	۳-۲- اطمینان پذیری
.....۱۳۶	۳-۳- تأیید پذیری
.....۱۳۷	۳-۴- انتقال پذیری
.....۱۳۸	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
.....۱۳۹	۴-۱- مقدمه
.....۱۳۹	۴-۲- تشریح فرایند تجزیه و تحلیل داده ها
.....۱۴۷	۴-۳- یافته های تحقیق
.....۱۴۸	۴-۳-۱- معیارهای دینی- اعتقادی
.....۱۴۹	۴-۳-۱-۱- تدین
.....۱۴۹	۴-۳-۱-۱-۱- تزکیه نفس
.....۱۵۳	۴-۳-۱-۱-۲- ایمان و اخلاص

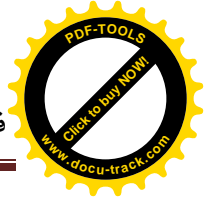


.....۱۵۳	۳-۴-۱-۱-۳-ایمان به معاد
.....۱۵۴	۳-۴-۱-۱-۴-موحد
.....۱۵۵	۳-۴-۱-۱-۵-مسلمان
.....۱۵۶	۳-۴-۱-۲-پایبند به اسلام
.....۱۵۷	۳-۴-۱-۲-۱-دارای اهداف اسلامی
.....۱۵۷	۳-۴-۱-۲-۲-پایبند به ارزش های الهی
.....۱۵۷	۳-۴-۱-۲-۳-متعهد به احکام اسلامی
.....۱۵۸	۳-۴-۱-۳-عبودیت
.....۱۵۹	۳-۴-۱-۳-۱-کار برای رضای خدا
.....۱۵۹	۳-۴-۱-۳-۲-خدا را ناظر بر اعمال خویش دیدن
.....۱۵۹	۳-۴-۱-۳-۳-اطاعت از فرمان خدا
.....۱۶۰	۳-۴-۱-۴-توکل
.....۱۶۱	۳-۴-۱-۴-۱-اعتماد به کمک الهی
.....۱۶۳	۳-۴-۲-۳-معیارهای اخلاقی - انقلابی
.....۱۶۵	۳-۴-۱-۲-صفات فردی
.....۱۶۵	۳-۴-۱-۱-۲-مدبر
.....۱۶۶	۳-۴-۲-۱-۲-اراده انقلابی
.....۱۶۸	۳-۴-۱-۲-۳-ساده زیست
.....۱۶۹	۳-۴-۱-۲-۴-خودباور
.....۱۷۰	۳-۴-۱-۲-۵-جسور
.....۱۷۰	۳-۴-۱-۲-۶-مخلص در کار
.....۱۷۱	۳-۴-۱-۲-۷-وطن پرست آزاده
.....۱۷۱	۳-۴-۱-۲-۸-زاهد به دنیا

.....۱۷۳	۳-۲-۱-۹-عبرت بین
.....۱۷۴	۳-۲-۱-۱۰-ارزشمدار
.....۱۷۷	۳-۲-۲-صفات مطلق فردی
.....۱۷۷	۳-۲-۲-۱-فساد ستیز
.....۱۷۸	۳-۲-۲-۲-ایثارگر
.....۱۷۹	۳-۲-۲-۳-متعهد
.....۱۷۹	۳-۲-۲-۴-عدالت خواه
.....۱۸۳	۳-۲-۲-۵-قانون مدار
.....۱۸۴	۳-۲-۲-۶-اتحادپرور
.....۱۸۵	۳-۲-۲-۷-خدمتگزار
.....۱۸۷	۳-۲-۲-۸-معتمد
.....۱۹۱	۳-۳-۴-معیارهای سازمانی
.....۱۹۱	۳-۳-۱-دارای دید الهی به وظایف
.....۱۹۱	۳-۳-۱-۱-به مسئولیت و مقام به چشم امتحان الهی نگاه کردن
.....۱۹۲	۳-۳-۱-۲-به چشم تکلیف و وظیفه الهی نگاه کردن به مسائل
.....۱۹۲	۳-۳-۲-برانگیزنده
.....۱۹۳	۳-۳-۱-مشوق
.....۱۹۳	۳-۳-۲-۲-تسهیل کننده پیشرفت کارکنان
.....۱۹۳	۳-۳-۲-۳-دادن آزادی های سازنده و خلاق
.....۱۹۳	۳-۳-۳-همگرا کننده افکار
.....۱۹۴	۳-۳-۳-۱-همفکری
.....۱۹۴	۳-۳-۴-انتقادپذیر
.....۱۹۵	۳-۳-۴-۱-نقد پذیر منصفانه



.....۱۹۶	۴-۳-۵- اهل شور
.....۱۹۶	۴-۳-۵-۱- مشورت کردن با نمایندگان
.....۱۹۸	۴-۳-۶- مردم دار
.....۱۹۸	۴-۳-۶-۱- متواضع
.....۱۹۹	۴-۳-۶-۲- صبور
.....۲۰۰	۴-۳-۶-۳- اهل تفقد و رسیدگی
.....۲۰۱	۴-۳-۶-۴- گشاده رو
.....۲۰۲	۴-۳-۵- اخلاق مدار
.....۲۰۳	۴-۳-۷- منافی مقام پرستی
.....۲۰۴	۴-۳-۷-۱- بی ارزش دانستن قدرت و ریاست
.....۲۰۴	۴-۳-۸- وظیفه شناس
.....۲۰۴	۴-۳-۸-۱- عمل در چارچوب اختیارات
.....۲۰۵	۴-۳-۹- سیاستمدار
.....۲۰۵	۴-۳-۹-۱- دارای شم سیاسی
.....۲۰۶	۴-۳-۱۰- هدایتگر
.....۲۰۶	۴-۳-۱۰-۱- قدرت رهبری و اداره امور
.....۲۰۷	۴-۳-۱۱- عالم به علم مدیریت
.....۲۰۷	۴-۳-۱۱-۱- دارای دانش تخصصی مدیریت
.....۲۰۸	۴-۳-۱۲- شایسته گزین
.....۲۰۸	۴-۳-۱۲-۱- بی طرفی کامل در جذب کارمندان
.....۲۰۹	۴-۳-۱۲-۲- انتخاب افراد عادل برای سپردن مسئولیت
.....۲۰۹	۴-۳-۱۲-۳- توجه به صلاحیت و عدم انحراف کارکنان
.....۲۰۹	۴-۳-۱۲-۴- جذب افراد اسلامی و پایبند به احکام اسلامی

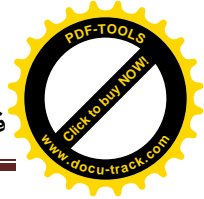


.....۲۰۹	۴-۳-۱۲-۵- انتخاب کارمندان متعهد و کاردان
.....۲۱۱	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها
.....۲۱۲	۵-۱- مقدمه
.....۲۱۲	۵-۲- بحث و نتیجه گیری
.....۲۱۸	۵-۳- اعتماد پذیری تحقیق
.....۲۱۸	۵-۳-۱- قابل قبول بودن
.....۲۱۹	۵-۳-۲- اطمینان پذیری و
.....۲۱۹	۵-۳-۳- تأیید پذیری
.....۲۱۹	۵-۳-۴- انتقال پذیری
.....۲۲۲	۵-۴- محدودیت های تحقیق
.....۲۲۶	۵-۵- پیشنهادهای تحقیق
.....۲۲۶	۵-۵-۱- پیشنهادهای کاربردی
.....۲۲۶	۵-۵-۲- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده
.....۲۲۷	۵-۶- نوآوری های تحقیق

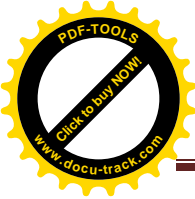
## فهرست جداول

.....۹..	جدول ۱-۱- فرایند گام به گام تحلیل مضمونی (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).
.....۱۱.....	جدول ۱-۲- دستاوردها و نتایج مورد انتظار تحقیق
.....۱۷.....	جدول ۱-۳- تعاریف مختلف از شایستگی (جلالی، ۱۳۹۱)
.....۲۰.....	جدول ۲-۲- مدل‌های شایستگی (سوادرودلوی، ۱۳۹۲)
.....۱۱۶.....	جدول ۱-۴- ویژگی های کلیدی پارادایم پدیده شناسی (فیضی، سرکیسیان، ۱۳۸۴)
.....۱۲۸.....	جدول ۲-۳- متد کدگذاری متن به روش آتراید- استرلینگ (Attride-Stirling, 2001)
.....۱۳۰.....	جدول ۳-۳- شیوه ترکیبی کینگ و هاروکس، براون و کلارک و آتراید- استرلینگ (شرح زاده، ۱۳۹۰)
.....۱۳۵.....	جدول ۴-۳- معیارهای ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی از دئی گوبا و لینکن (۱۹۸۵)
.....۱۴۰.....	جدول ۱-۴- شیوه ترکیبی کینگ و هاروکس، براون و کلارک و آتراید- استرلینگ (شرح زاده، ۱۳۹۰)
.....۱۴۲.....	جدول ۲-۴- جدول نمایش تعداد کل مضامین و تعداد هر یک از مضامین فراگیر تحقیق
.....۱۴۳.....	جدول ۳-۴- جدول نمایش مضامین سازمان دهنده و توصیفی به تفکیک هر یک از مضامین فراگیر
.....۱۴۸.....	جدول ۴-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده تدین
.....۱۵۶.....	جدول ۵-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده پایبندی به اسلام
.....۱۵۸.....	جدول ۶-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده عبودیت
.....۱۶۰.....	جدول ۷-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده توکل
.....۱۶۳.....	جدول ۸-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده صفات فردی
.....۱۷۵.....	جدول ۹-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده صفات بین فردی
.....۱۹۱.....	جدول ۱۰-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده دارای دید الهی به وظایف
.....۱۹۲.....	جدول ۱۱-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده برانگیزنده
.....۱۹۳.....	جدول ۱۲-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده همگرا کننده افکار





.....۱۹۴	جدول ۴-۱۳- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده انتقاد پذیر
.....۱۹۶	جدول ۴-۱۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده اهل شور
.....۱۹۷	جدول ۴-۱۵- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده مردم دار
.....۲۰۳	جدول ۴-۱۶- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده منافی مقام پرستی
.....۲۰۴	جدول ۴-۱۷- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده وظیفه شناس
.....۲۰۵	جدول ۴-۱۸- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده سیاستمدار
.....۲۰۵	جدول ۴-۱۹- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده هدایتگر
.....۲۰۶	جدول ۴-۲۰- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده عالم به علم مدیریت
.....۲۰۷	جدول ۴-۲۱- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده شایسته گزین
.....۲۰۲۳	جدول ۵-۱- مقایسه بین مضامین بدست آمده از تحقیق حاضر و تحقیقات پیشین
.....۲۰۲۴	جدول ۵-۲- مضامین جدید سازمان دهنده و توصیفی اصلی بدست آمده در تحقیق حاضر



## فهرست اشکال

.....۲۲	شکل ۱-۲- مدل جامع شایستگی های کوبین (شیخ، ۱۳۸۹)
.....۲۴	شکل ۲-۲- شایستگی های مدیریتی بویاتزیس (شیخ، ۱۳۸۹)
.....۲۵	شکل ۳-۲- مدل شایستگی فریخبرگ (یحیی توماج، ۱۳۹۱)
.....۲۶	شکل ۴-۲- مدل شایستگی گارت اوزنر و همکاران (توماج، ۱۳۹۱)
.....۹۶	شکل ۵-۲- شایستگی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی (توماج، ۱۳۹۱)
.....۹۸	شکل ۶-۲- مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ (امیری سواد رودباری، ۱۳۹۲)
.....۱۰۰	شکل ۷-۲- مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی (جلالی، ۱۳۹۱)
.....۱۰۲	شکل ۸-۲- الگوی شایستگی مدیان جهادی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
.....۱۰۵	شکل ۹-۲- ابعاد مدیریت جهادی (شماعی کوپائی، ۱۳۹۳)
.....۱۴۷	شکل ۱-۴- نمایش درختی مضمون فراگیر معیارهای دینی- اعتقادی
.....۱۶۲	شکل ۲-۴- نمایش درختی مضمون فراگیر معیارهای اخلاقی- انقلابی
.....۱۹۰	شکل ۳-۴- نمایش درختی مضمون فراگیر معیارهای سازمانی



# فصل اول: کلیات تحقیق

## ۱ + مقدمه

مدیریت جهادی در منظومه فکری رهبر معظم انقلاب در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ مدیریتی که قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را دارا بوده و واجد آن توانایی‌ها و ارزش‌هایی است که از یک نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار داریم. (وب گاه سبب، ۳۰ آبان ۱۳۹۳)

همانگونه که رهبر معظم انقلاب بر این کلیدواژه موکداً تأکید داشته و دارند، تفکر جهادی می‌تواند گره گشای مشکلاتی باشد که امروز در عرصه مدیریت گاهی از آنها به عنوان گره‌های کور یاد می‌شوند! و از دید ایشان برخورداری از تفکر جهادی در مدیریت کشور به عنوان یکی از راهکارهای برون رفت از تنگناهای اقتصادی است. (رنجبر، ۷ مهر ۱۳۹۲)

از طرف دیگر انتخاب مدیران شایسته و تربیت یافته در رأس سازمان، باعث بهبود کیفیت فعالیت‌های سازمانی خواهد شد. مدیریت شایسته، محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها به شمار می‌آید. به همین دلیل در این تحقیق سعی شده که این دو مفهوم را با هم ادغام کرده و شایستگی‌هایی که برای تربیت یک مدیر جهادی لازم است و البته منطبق بر مبنای بیانات امام خمینی (ره) و حضرت آیت‌الله خامنه‌ای می‌باشد، شناسایی شود.

در تحقیق حاضر، از روش تحقیق کیفی و راهبرد تحلیل مضمونی استفاده شده است و منبع گردآوری داده‌ها صحیفه امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری می‌باشد.

## ۱ ۲ بیان مسأله

تفکر جهادی که در گذشته‌ای نه چندان دور از آن به تفکر بسیجی و قبل‌تر از آن که به تفکر انقلابی هم یاد می‌شد، در اصل اشاره نهادگرایانه و معناگرا به نوع تفکر و جنس مواجهه با مسائل و مشکلاتی است که از ابتدا تا انتها، تفاوتی فاحش با تفکر بوروکراسی و دیوان‌سالاری حاکم بر نظام مدیریتی جهان دارد و نمی‌توان با اتکاء به بافت و ساختار فکری موجود در این نوع مکاتب مدیریتی، از سدی گذشت، سنگی را برداشت، راهی را صاف کرد، دربی را گشود، بن بستی را شکافت و یا اتفاقی را انتظار کشید! (رنجبر، ۷ مهر ۱۳۹۲)

درواقع تفکر غیر جهادی، تفکری فاقد جرأت و قدرت تصمیم‌گیری، فاقد تصمیمات قاطع و انقلابی، فاقد سرعت و جدیت لازم برای کاهش فاصله مبداء حرکت تا مقصد آن است که طبعاً ما از اول انقلاب اسلامی تاکنون با این مسئله مواجه بوده ایم. (رنجبر، ۷ مهر ۱۳۹۲)

مدیریت جهادی، یادگاری است گران‌سنگ از دوران دفاع و حماسه که در آن، تهیه و تجهیز سرمایه‌های انسانی و مادی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات، همه در فضایی برگرفته از آموزه‌های اصیل دینی صورت می‌گرفته

است و مهم ترین ویژگی آن، ذوب اراده‌ی انسان در اراده‌ی الهی بوده و البته نماد این امتزاج عاشقانه، فرمانبری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است. (غفاری قدیر، نسبی، ۱۳۹۳)

"مدیریت جهادی" یکی از کلیدواژه‌هایی است که در شعار سال ۹۳ مورد تاکید رهبر معظم انقلاب قرار گرفته است. شناخت مفهومی و مقصود رهبری از این عنوان و اصطلاح و شاخصه‌های آن می تواند جهت گیری در کل شعار را تعیین کند (پورمنصور، ۲۰ فروردین ۱۳۹۳) و از دید ایشان تفکوی جهادی در مدیریت سازمانها می تواند گره گشای مشکلات موجود کشور باشد.

مقام معظم رهبری فرآیند تحقق هدف های اسلامی را در پنج گام مهندسی شده می دانند . این مراحل یا اهداف عبارتند از : ۱. انقلاب اسلامی ۲. نظام اسلامی ۳. دولت اسلامی ۴. کشور اسلامی ۵. دنیای اسلامی یا تمدن نوین اسلامی.

براساس بیانات ایشان، انقلاب اسلامی در حال حاضر در گام سوم، یعنی ساخت دولت اسلامی قرار دارد . ساخت نظام اسلامی در ابتدای انقلاب و براساس آرمان ها و اهداف بنیانگذار انقلاب که برگرفته از منابع اسلامی بود، با موفقیت انجام شد، اما این سوال مطرح می شود که چرا علی رغم سپری شدن سه دهه از انقلاب اسلامی هنوز گام سوم تحقق نیافته است؟ بی تردید در این روند وقتی نقش عوامل مختلف برای این منظور بررسی می شود دلالت بر این حقیقت دارد که از انگیزه مردم در حفظ و تداوم و تعمیق انقلاب، نقش رهبری در هدایت کلا ن آن، وجود منابع و ظرفیت های نظام و سرمایه انقلاب در تحقق بخشی گام سوم کاسته نشده است . در این میان، به نظر می رسد حلقه مفقوده این روند، نوع و سبک مدیریت بوده که با فراز و نشیب هایی روبرو بوده است . (محسن زاده، ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۳)

از دید محقق، مدیریت در پرتو دین تنها راه حل پیشگیری از عوامل سوء مدیریت در دستگاه نظام است و همانطور که رهبر معظم انقلاب فرموده اند که " با حرکت عادی نمی شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب آلوده و بی حساسیت نمی شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است." (مقام معظم رهبری، آذر ۱۳۹۲).

و بدلیل اینکه تمامی کشورهای اسلامی، از جمله ایران، تحت تاثیر استعمار، وابستگی های فراوان و اعمال محدودیت های گسترده توسط کشورهای صاحب قدرت و سلطه عقب نگه داشته شده اند و به طور خاص ایران ، پیش از انقلاب اسلامی به لحاظ فرهنگی و اقتصادی به شدت به کشورهای غربی وابسته بود . پس از انقلاب اسلامی نیز با توجه به خسارات هشت سال جنگ تحمیلی، تحریم های گسترده اقتصادی و دشمنی های بی سابقه از سوی کشورهای سلطه گر، کشور نمی توانست از آهنگ پیشرفتی متناسب با عقب ماندگی هایش برخوردار باشد.

به علاوه برخی از شیاطین منطقه ای نیز منافقانه تمام سعی خود را می کنند که جمهوری اسلامی ایران و ملت های اسلامی را از رشد و توسعه بازدارند. حوادث سیاسی داخلی نیز گهگاه زمینه را برای عملی شدن نقشه های شوم استکبار و تضعیف زیرساخت های کشور فراهم می نماید. لذا رسیدن به شرایط عادی رشد و توسعه و نیل به مطلوب و رسیدن به آن مدینه فاضله، نیازمند سعی و تلاشی چند برابر است و باید بر شیوه و اصول جهادی ای عمل شود؛ بنابراین محقق با توجه به کاستی ها و نیازهای فوق، با انتخاب این موضوع، ضمن سعی بر غنی نمودن ادبیات موجود در حیطه مدیریت جهادی تلاش نموده است با بهره گیری از کلید واژه های مرتبط با مقوله مدیریت جهادی در بیانات امام خمینی و مقام معظم رهبری خصوصیات رفتاری یک مدیر جهادی شاخص را تبیین و تدوین نماید. بدیهی است مهمترین دلیل انتخاب این دو نفر و تمرکز بر بیانات ایشان، شاخص بودن و مطرح بودنشان به عنوان معماران و رهبران تفکر جهادی در قرن معاصر می باشد. پیش از این، در حیطه مدیریت اسلامی، موارد زیادی مطرح بوده است، اما مسلماً برای جبران عقب افتادگی و حرکت به سمت پیشرفت، برای جامعه ای با آرمان های انقلابی، اصول مطرح شده در مدیریت اسلامی، کافی نیست و مدل کامل تر و پیشرفته تری که در قالب مدیریت جهادی می گنجد، مورد نیاز است.

پایان نامه حاضر به دلیل این کاستی ها و خلأهای ذکر شده سعی بر دستیابی به مدل شایستگی مدیران جهادی را دارد.

## ۱-۳-۴ ضرورت انجام تحقیق

بی توجهی به بخش مدیریتی و عدم تربیت کادر مدیریتی مناسب و کارآمد و تقلید کورکورانه از نظام مخرب، عامل دیگری بنای انحطاط مدیریت در کشور محسوب می شود. بی توجهی به مصالح عمومی، توجه به منافع شخصی، بی توجهی به ضوابط اداری در انتخاب ها و گزینش افراد و گرایش به روابط شخصی، تمرکزگرایی افراطی و سلطه بر کارکنان، کنترل مستقیم و افراطی، عدم آموزش دقیق و مستمر و گرایش به سمت گزارشهای اغراق آمیز در باره اقدامات و غلبه این امر بر کار حقیقی انجام شده، همه از مظاهر بیماریهای مدیریتی است که نظامهای اداری امروزی از آن رنج می برند. (مشایخی، تاج آبادی، شعبانی، ۱۳۸۸)

### ۱-۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق از بعد نظری (دستاوردهای نظری)

با سیری در مقالات نوشته شده در مدت اخیر، متوجه تعاریفی از «مدیریت جهادی» می شویم که صحیح یا تمام به نظر نمی رسند. به عبارت دیگر بعضاً افراد به تبیین بخشی از ویژگی های آن پرداخته ولی چنین می پندارند که این تعاریف جامع و شامل هستند. (وب گاه دیدبان، ۱۷ دی ۱۳۹۳)

۱) **مدیریت جهادی عیناً به مثابه مدیریت اسلامی** در بعضی از یافته ها «مدیریت جهادی» را همان مدیریت اسلامی معنا کرده اند؛ اما این تلقی صحیح به نظر نمی رسد. هرچند «مدیریت جهادی» هر چه که باشد، حتماً اسلامی هم هست، ولی هر مدیریت اسلامی، لزوماً جهادی نیست.

اساساً اگر مطالبه ی رهبری معظم همان مفهوم آشنای «مدیریت اسلامی» بود، نیازی به استفاده از اصطلاح کمتر شناخته شده ی «مدیریت جهادی» نبود! لذا به نظر می رسد مقوله ی «مدیریت جهادی» معنایی اخص از مدیریت اسلامی داشته باشد. در نتیجه، تعریف «مدیریت جهادی» به مدیریت اسلامی را تعریف کاملی نمی دانیم.

۲) **علمی بودن و دانش محوری** با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در جلسه ی تبیین سیاست های اقتصاد مقاومتی مشخص می شود که بکار بردن «مدیریت دانش محور» بدل از «مدیریت جهادی» کاربرد صحیح و بجای نیست. البته واضح است که منظور از مطلب فوق این نیست که «مدیریت جهادی» دانش محور نیست، بلکه منظور این است که تعریف «مدیریت جهادی» غیر از «مدیریت دانش محور» است. به عبارت دیگر، «مدیریت جهادی» حتماً دانش محور هم هست، اما مدیریت دانش محور لزوماً جهادی نیست!

۳) **پر قدرت بودن** در بعضی مقالات از صفت «پر قدرت بودن» به عنوان قید «مدیریت جهادی» نام برده شده است؛ اما به نظر می رسد صرف پر قدرت بودن از قیود «مدیریت جهادی» نباشد؛ زیرا پر قدرت بودن به تنهایی اگر همراه با جدیت و شوق نباشد، ممکن است در ادامه و بر اثر برخورد با مشکلات مسیر، به سرخوردگی و ناامیدی منجر شود.

۴) **با برنامه بودن** برنامه داشتن از اولیات یک مدیریت صحیح و علمی است که طبیعتاً در مدیریت جهادی هم مورد تأکید است، اما تعریف «مدیریت جهادی» به مدیریت «با برنامه» صحیح به نظر نمی رسد. چه بسا مدیریتی با برنامه باشد، اما در عین حال از جهادی بودن بسیار دور باشد.

۵) **مردم محور بودن** مردم محور بودن نیز از مؤلفه های اصلی «مدیریت جهادی» بر شمرده شده است، اما با نظر به سخنان مقام معظم رهبری در جلسه ی تبیین سیاست های اقتصاد مقاومتی، می بینیم که ایشان ضمن بر شمردن ویژگی های سیاست های اقتصاد مقاومتی و بلافاصله بعد از اینکه «رویکرد جهادی» را ویژگی چهارم این سیاست ها می دانند، ویژگی پنج را «مردم محوری» معرفی می کنند. تقسیم قرار گرفتن رویکرد جهادی و مردم محوری در کلام معظم له کاشف از اختلاف مفهومی این دو مقوله است.

۶) **فساد ستیز بودن** تعریف «مدیریت جهادی» به «مدیریت فساد ستیز» نیز دچار همان اشکالات پیش گفته است. مقام معظم رهبری در همان جلسه ی فوق الذکر ویژگی نه را «فساد ستیزی» معرفی کرده و آن را تقسیم «رویکرد جهادی» می داند. فساد ستیزی از مؤلفه های جدایی ناپذیر یک مدیریت صحیح، علمی و اسلامی است و «مدیریت جهادی» نیز حتماً دارای این ویژگی است؛ اما آنچه ما به دنبال آن هستیم مفهومی اخص از این مفاهیم است که در لسان رهبری معظم انقلاب، «مدیریت جهادی» نام گرفته است.

اهم تعاریف غیر جامعی را که بعضاً برای توضیح مدیریت جهادی بکار برده می شود با ذکر خلل وارد بر آن تعریف را بیان کردیم اما هنوز تعاریف متعددی هستند که بنا به دلایل مشابه کنار زده می شوند. از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

مدیریت همراه با:

- خودسازی و تزکیه دائمی
- استفاده صحیح و دقیق از بیت المال
- اعتقاد به نصرت و یاری خداوند متعال
- ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی و گروهی و...

به دلیل همین تعاریف ناقص و غیر جامع از مدیریت جهادی و به تبع آن ویژگی های لازم برای مدیر جهادی، این پایان نامه، به دنبال مدلی کامل و جامع از مدیریت جهادی و مدل شایستگی مدیران جهادی می باشد.

### ۱-۳-۲- ضرورت و اهمیت تحقیق از منظر کاربردی

- ۱- غنی کردن ادبیات مرتبط با این موضوع جهت مراجعه دست اندرکاران و مطالعه کنندگان به این موضوع.
- ۲- سیاست گزاران علمی در حوزه مدیریت می توانند به این پژوهش مراجعه کنند.
- ۳- مدیرانی که می خواهند شیوه ای جهادی را در پی بگیرند می توانند از این پژوهش و مدل بدست آمده آن استفاده کنند.
- ۴- همانطور که رهبر انقلاب در سخنان خود در سال های اخیر به شعارهایی از قبیل جهاد اقتصادی، اقتصاد مقاومتی و توجه به تولید ملی توجه ویژه داشتند که این مسئله نیازمند روحیه جهادی برای احیای آن است در غیر این صورت به برنامه چشم انداز ۲۰ ساله نمی رسیم. از نظر رهبری، غفلت از روحیه جهادی موجب می شود تا نتوانیم در مقابل انبوه مشکلات، کاری را پیش ببریم و از موقعیت ها و فرصت ها بهره ببریم. بنابراین تحقیق حاضر می تواند راهکاری باشد جهت تسریع رسیدن به چشم انداز ۲۰ ساله کشور.
- ۵- این پژوهش می تواند راهکاری باشد جهت مقابله با فشارهای خباثت آمیز قدرتهای جهانی و...

### ۱-۳-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق از جنبه قانونی و برنامه ای

براساس گفتمان رهبر معظم انقلاب فرآیند تحقق هدف های اسلامی در پنج گام مهندسی شده است. این مراحل یا اهداف عبارتند از : ۱. انقلاب اسلامی ۲. نظام اسلامی ۳. دولت اسلامی ۴. کشور اسلامی ۵. دنیای اسلامی یا تمدن نوین اسلامی. براساس بیانات رهبر معظم انقلاب، انقلاب اسلامی در حال حاضر در گام سوم، یعنی ساخت دولت اسلامی قرار دارد. ساخت نظام اسلامی در ابتدای انقلاب و براساس آرمان ها و اهداف



بنیان گذار انقلاب که برگرفته از منابع اسلامی بود، با موفقیت انجام شد، اما این سوال مطرح می شود که چرا علی رغم سپری شدن سه دهه از انقلاب اسلامی هنوز گام سوم تحقق نیافته است؟ بی تردید در این روند وقتی نقش عوامل مختلف برای این منظور بررسی می شود دلالت بر این حقیقت دارد که از انگیزه مردم در حفظ و تدوام و تعمیق انقلاب، نقش رهبری در هدایت کلان آن، وجود منابع و ظرفیت های نظام و سرمایه انقلاب در تحقق بخشی گام سوم کاسته نشده است. در این میان، به نظر می رسد حلقه مفقوده این روند، نوع و سبک مدیریت بوده که با فراز و نشیب هایی روبرو بوده است. (محسن زاده، ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۳)

به طور کلی، ضرورت مدیریت جهادی در دهه چهارم انقلاب مواردی از جمله موارد زیر می باشد:

۱. قرار گرفتن در مرحله ساخت دولت اسلامی
۲. درس آموزی و عبرت از کارکرد مدیریت های غیر جهادی در فراز نشیب روند انقلاب اسلامی
۳. ضرورت کاهش فاصله رشد و پیشرفت با رقبای جهانی
۴. ضرورت تحقق اهداف مندرج در سند چشم انداز
۵. عبور از انباشت مشکلات در حوزه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی
۶. مقابله با فشارهای بی سابقه قدرت های سلطه گر
۷. تداوم ارزش ها و آرمان های انقلاب اسلامی
۸. اقتضای اقتصاد مقاومتی و..... (وب گاه جنگ نرم و عملیات روانی، ۲۷ بهمن ۱۳۹۲).

## ۱-۴- اهداف کلی، اختصاصی و کاربردی تحقیق

**هدف کلی:** ارائه مدل شایستگی مدیران جهادی بر مبنای نظرات امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله خامنه ای.

**هدف اختصاصی:** طراحی و تبیین مدلی برای شایستگی مدیران جهادی.

**هدف کاربردی:** تعیین ویژگی های لازم برای یک مدیر برجسته جهادی برای هدایت هر چه بهتر سازمان های اسلامی و در پی آن رشد و تعالی جامعه اسلامی.

## ۱-۵- سوال های اصلی و فرعی تحقیق

✓ **سوال اصلی:** مدل شایستگی مدیران جهادی چگونه است؟

✓ **سوال فرعی:** ویژگی های ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران جهادی چگونه است؟

## ۱-۶- روش تحقیق

### ۱-۶-۱- روش تحقیق، مبانی معرفت‌شناسی و مفروضات پایه‌ای آن

ماهیت این تحقیق کیفی است و روش تحلیلی مورد استفاده در آن از نوع تحلیل مضمونی می باشد. تحلیل مضمونی، یکی از روش های پایه ای و کارآمد تحلیل کیفی است. تحلیل مضمونی، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی، شیخ زاده، ۱۳۹۰)

### ۱-۶-۲- فرایند اجرایی تحقیق

فرایند تحلیل مضمونی شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی (شامل مطالعه دقیق متن، مشخص کردن بخش های مربوط و یادداشت گذاری در کنار آنها، تعریف کدهای توصیفی و تکرار این فرایند برای هر م صاحب و بازنگری کدهای توصیفی در حین پیشرفت) کدگذاری تفسیری (شامل خوشه بندی کدهای توصیفی، تفسیر معنای خوشه ها در ارتباط با سوال پژوهش و حوزه ی مطالعاتی، به کارگیری کدهای تفسیری برای کل مجموعه داده ها) و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر (استنتاج مضامین کلیدی برای مجموعه داده ها به عنوان یک کل، از طریق مد نظر قراردادن مضامین تفسیری از موضع تنوریک و یا مقاصد عملیاتی پروژه تحقیقاتی، ایجاد نموداری برای نشان دادن روابط بین سطوح کدگذاری در منبع). (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

### ۱-۶-۳- محیط تحقیق و الزامات آن

محیط تحقیق کتابخانه ای می باشد و از صحیفه امام و همچنین از بیانات رهبری برای درک صحیح تر و کامل تر از گزاره های تحقیق استفاده می شود.

### ۱-۶-۴- معرفی مشارکت کنندگان در تحقیق و نحوه انتخاب آنها

در این تحقیق از منابع و آثار مکتوب استفاده می شود و تحقیق به صورت م تن پژوهی می باشد و مشارکت کننده ای در آن نقش ندارد.

## ۱-۶-۵- صلاحیت‌ها و نقش محقق در تحقیق و نحوه تعامل وی با محیط تحقیق

بر اساس مطالعاتی که محقق داشته و آمادگی نسبی ای که در این زمینه بدست آورده است و با توجه به رشته تحصیلی مدیریت منابع انسانی اسلامی، محقق سعی بر تبدیل سخنان و بیانات کلی امام راحل و مقام معظم رهبری به زبان مورد استفاده در مدیریت را داشته است.

## ۱-۶-۶- منبع، نحوه دسترسی و روش گردآوری داده‌ها

منابع این تحقیق، صحیفه امام خمینی (ره) و همچنین پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی سید علی خامنه ای [Khamenei.ir](http://Khamenei.ir) می باشد.

## ۱-۶-۷- روش تحلیل داده‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای تحلیل

در جدول ذیل مراحل تحلیل مضمون نمایش داده شده است:

### جدول ۱-۱- فرایند گام به گام تحلیل مضمونی (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

مرحله	گام	اقدام
۱- تجزیه و توصیف متن	۱- آشنا شدن با متن	- مکتوب کردن داده ها (در صورت لزوم) - مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده ها - نوشتن ایده های اولیه
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	- پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین - تفکیک متن به بخش های کوچک تر - کدگذاری ویژگی های جالب داده ها
	۳- جست و جو و شناخت مضامین	- تطبیق دادن کدها با قالب مضامین - استخراج مضامین از بخش های کدگذاشته متن - پالایش و بازبینی مضامین
۲- تشریح و تفسیر متن	۴- ترسیم شبکه مضامین	- بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج - مرتب کردن مضامین - انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر - ترسیم نقشه (های) مضامین - اصلاح و تأیید شبکه (های) مضامین

۵- تحلیل شبکه مضامین	- تعریف و نامگذاری مضامین - توصیف و توضیح شبکه مضامین
۳- ترکیب و ادغام متن	۶- تدوین گزارش - تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن - استخراج نمونه های جالب داده ها - مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری - نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها

در فرایند تحلیل مضمونی با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می توان از روشهای تحلیلی مناسب آن استفاده کرد و اکثر این روش ها در نرم افزارهای رایانه ای تحقیق کیفی تعبیه شده است. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰):

-قالب مضامین

-ماتریس مضامین

-شبکه مضامین

-تحلیل مقایسه ای

در این تحقیق ترکیبی از نرم افزار رایانه ای MAXQDA و شبکه مضامین استفاده می شود.

## ۷-۱- ارزیابی کیفیت تحقیق

### ۷-۱-۱- روش ارزیابی کیفیت داده ها و نتایج تحقیق

به طور کلی از معیارهای ارزیابی تحقیقات کیفی می توان برای ارزیابی تحلیل مضمونی نیز استفاده کرد . البته این معیارها باید با معیارهای تحقیقات کمی متفاوت باشند.

چهار معیار کیفی جایگزین معیارهای تحقیقات کمی رایج عبارتند از:

الف) اعتبار بخشی به جای اعتبارسنجی

ب) انتقال پذیری به جای تعمیم پذیری

ج) انحراف پی گیری کردنی به جای اطمینان پذیری

د) صحه پذیری به جای بی طرفی (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

در تحقیق حاضر برای ارزیابی کیفیت، از معیارهای ارزیابی کیفیت گوبا و لینکن استفاده می شود.

## ۸-۱- دستاوردها و نتایج مورد انتظار

### جدول ۱-۲- دستاوردها و نتایج مورد انتظار تحقیق

ردیف	نام سازمان	دستاوردها
۱	دانشگاه	با توجه به کاستی های موجود و عدم پردازش کافی منابع اسلامی در حوزه مدیریت منابع انسانی، این پژوهش میتواند در راستای توسعه کاربرد منابع مذکور گامی مثبت بردارد.
۲	برای شرکت ها و مدیران	وجود مدیرانی با تفکر جهادی در سازمان می تواند باعث ایجاد تحولی عظیم در مدیریت سازمان بشود و گره گشای مشکلاتی باشد که امروزه در عرصه مدیریت گاهی از آنها به عنوان گره های کور یاد می شود.
۳	برای جامعه	حضرت آیت الله امام خامنه ای، رمز موفقیت های بدست آمده در حال حاضر برای جامعه را مدیریت جهادی می دانند و تأکید می کنند که اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرتهای جهانی و در شرایط دیگرو، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد . بنابراین این پایان نامه سعی بر برداشتن گامی جهت تحقق این امر را دارد.

## ۹-۱- تعریف واژه های کلیدی

**جهاد:** جهاد از ماده جَهد به معنای مشقت است و در اصطلاح شرع، عبارت است از بذل جان، مال و توان خویش در راه اعتلای کلمه اسلام و اقامه شعائر ایمان. (النجفی، ۱۳۶۲)

**مدیر جهادی:** مدیر جهادی را می توان مدیری ارزش مدار، مردم گرا، پویا، خودباور، فوآور، مستمر، انعطاف پذیر، ولایت محور، دین محور و حاوی فرهنگ خاص سازمانی دانست.

**تحلیل مضمونی:** روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است . این روش فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده های غنی و تفصیلی تبدیل می کند . (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

**فرهنگ جهادی:** فرهنگ جهادی یک مفهوم کلی است که از جمله مصادیق آن دین محور، ولایت مداری، ایثار و از خود گذشتگی، مردم گرایی، ارزش مداری، انعطاف پذیری، خودباوری، پویایی و مأموریت پذیری است. (زارع، ۴ فروردین ۱۳۹۳)



# فصل دوم: مرور مبانی نظری و

## پیشینه تحقیق

## ۲-۱- مقدمه

در این فصل محقق تلاش کرده است تا با بهره گیری از متون متعدد شناخت مناسب و کافی از بررسی های پیشین انجام شده در ارتباط با موضوع، پیدا کند و زمینه های پژوهش خود را بر آن استوار کرده و با استفاده از حساسیت نظری ای که در ارتباط با این موضوع بدست می آورد بتواند جنبه نوآورانه تحقیق خویش را ارائه کند و به آنچه مدنظر دارد برسد.

در واقع محقق با نگارش مرور پیشینه پژوهش باید نشان دهد که تا حد امکان همه آثار و پژوهش های انجام شده تا زمان انجام پژوهش خود را مورد توجه قرار داده و کارش نه تنها با توجه به نتایج آن آثار می باشد بلکه جدید تر از آنها است. او در جریان انجام این کار باید مشخص سازد که پژوهش های دیگر چه هدف هایی را دنبال کرده اند، از چه روش هایی برای تحقیق و از چه ابزارهایی برای گردآوری داده ها استفاده کرده اند؟ یافته های آنها چه بوده و به چه نتایجی رسیده اند؟ در مجموع، پژوهشگر باید مشخص سازد که تحولات نظری و کارب ردی حوزه یا موضوع مورد نظر وی تا کجا پیش رفته است؟

اری، جاکوبز و رضویه (Ary, Jacobs, and Razavieh, 1990: 69-69) هفت هدف و مزیت را برای پیشینه پژوهش بر می شمرند:

۱. مشخص کردن محدوده تحقیق
  ۲. برقراری ارتباط سوال های تحقیق با تحقیقات قبلی
  ۳. محدود کردن سوال ها و مشخص ساختن مفاهیم عمده در تحقیق
  ۴. روشن ساختن نکات و نتایج متضاد در تحقیقات گذشته در یک حوزه تخصصی
  ۵. شناسایی روش های کارآمد و نیز نامناسب تحقیق
  ۶. جلوگیری از دوباره کاری و تکرار تحقیقات گذشته
  ۷. توانا ساختن پژوهشگر در تفسیر اهمیت نتایج به دست آمده از تحقیق خود.
- به طور ک مطالب این فصل شامل مرور تحقیقات پیشین در ارتباط با شایستگی و مدیریت جهادی، تعاریف مختلف، سطوح، مدل ها و رویکردهای شایستگی و تعاریفی از مدیریت جهادی و وی رگی های مدیر جهادی می باشد.

## ۲-۲- بررسی مبانی نظری تحقیق

### ۲-۲-۱- شایستگی

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. مفهوم شایستگی در کشورهای مختلف در مفاهیم متفاوت به کار رفته است؛ در زمان ها و رشته های متفاوت. این استفاده گسترده از این مفهوم، یکی از مهم ترین مشکلات کار کردن با شایستگی است. مفهوم شایستگی بر پایه منابع انسانی از یک تکنیکی جدید به یک عمل مشترک در ۳۵ سال اخیر تبدیل شده است؛ از زمانی که دیوید مک کله لند اولین بار آن را به عنوان یک متمایز کننده عملکرد معرفی کرد، تقریباً همه سازمانها با کارمندان بیشتر از ۳۰۰ نفر اشکالی از مدیریت منابع انسانی شایسته محور را به کار می گیرند. (Boyatzis, 2008)

مرور تعاریف زیر که به وسیله صاحب نظران حوزه شایستگی ارائه شده است می تواند ما را در درک این مفهوم یاری کند. (لطیفی، صالحی، فرهمند، ۱۳۹۳)

- شایستگی در لغت به معنای درخور، سزاوار، کفایت کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده ی آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه ی خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن دارد.
- شایستگی "توانایی برای انجام وظایف با توجه به انتظارات" می باشد.
- شایستگی، توانمندی های مناسب، آموزش ها، مهارت ها توانایی جسمی برای انجام وظیفه، دانش و درک، تجربه، رفتار، نگرش و قابلیت های جسمی و روانی را نشان می دهد.
- لاپینا و سیلوز "شایستگی" را مهارت ها، دانش و توانایی های انسان می دانند و اینگونه بیان می کنند که یکی از پر استفاده ترین تعاریف شایستگی در ادبیات علمی تعریفی است که در لتونی منتشر شده است و بیان می دارد که، "شایستگی"، مجموعه ای از دانش، نگرش و مهارت هایی است که برای انجام یک نوع و یک سطح کار نیاز است."
- شایستگی یک قابلیت است برای بکارگیری دانش، مهارت ها، توانمندی ها، رفتارها و خصوصیات فردی در راستای نیل به عملکردی موفق در وظایف شغلی. (Ennis, 2008)
- شایستگی، یک وصف مکتوبی از عادت های کاری قابل اندازه گیری و مهارت های فردی است که برای رسیدن به اهداف استفاده می شود. (McLean, Gangani & Braden, 2004)



- شایستگی ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتار و مهارت هایی است که به افراد پتانسیل لازم برای کارایی در ایفای وظیفه را می دهد و مدل شایستگی شرح و وصفی از شایستگی ها برای رده شغلی هدف، گروه شغلی، بخش ها یا سایر واحد های تحلیل است . استفاده از مدلها ی شایستگی در مدیریت منابع انسانی فعالیت های منابع انسانی را یکپارچه می سازد. (Ashkezari & Nic Aeen, 2012)
  - سازمانها قادر خواهند بود که از اطلاعات مدل های شایستگی برای تجزیه تحلیل سازمانی و فردی، کاهش هزینه های آموزش، ارتقاء فرایند جذب، ارتقاء نگهداری، ارتقا ء عملکرد منابع انسانی و پیشرفت روند برنامه ریزی و پرورش سرمایه انسانی به صورت موثر استفاده کنند. (Tripathi & Agrawal, 2014)
  - یکی از نقاط قوت مدل های شایستگی این می باشد که اغلب آنها به اهداف کسب و کار و استراتژی های سازمانی پیوند می خورد . به علاوه، مدل های شایستگی یک بصیرتی را نسبت به هسته مرکزی شایستگی هایی که بین شغل های متعدد در یک سازمان مشترک هستند فراهم می کند. (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002)
  - شایستگی به سازمان از طریق موارد زیر کمک می کند:
    - خلاصه سازی تجارب و دیدگاه رهبران
    - تعیین طیف رفتارهای مفید رهبری
    - فراهم آوردن ابزاری که افراد می توانند برای پیشرفت خودشان استفاده کنند
    - تعیین چارچوب رهبری که می تواند برای کمک به انتخاب، پیشرفت و فهم تأثیرات رهبری کمک کند
    - ارتباطات بازی که در آن رفتارهای رهبری مهم است
    - کمک به تمایز بازدهی افراد
    - ایجاد ارتباط رفتارهای رهبری با مسیرهای استراتژیک و اهداف کسب و کار
    - فراهم آوردن مدل یکپارچه از رهبری که با شرایط رهبری و بسیاری از موقعیت ها مرتبط است .
- (Morgan, Robert & Hollenbeck, 2006)

## ۲-۱-۱-۲- تعریف شایستگی از دیدگاه های مختلف:

از طرفی می توان شایستگی را از سه دیدگاه کارگرمحور، کارمحور و چند بعدی تعریف کرد:

### تعاریف کارمند (کارگرمحور)

- ۱- تعریف بوتاتزیس (۱۹۸۲): خصوصیات رفتاری فرد است که رابطه معناداری با عملکرد عالی و موثر در شغل دارد. (Boyatzis, 1982, 21)
- ۲- تعریف اسپنسر (۱۹۹۳): خصوصیات مهم فرد که به عملکرد اصلی و موثر در یک شغل و یا موقعیت وابسته است. (جلالی، ۱۳۹۱)
- ۳- تعریف اسکرودر (۱۹۸۹): عملکرد عالی و یا شایستگی های عالی شامل مجموعه ای از رفتارهای ثابت به هم پیوسته ای است که بهترین عملکرد های گروه کاری در شرایط پیچیده سازمانی را باعث می شود. (جلالی، ۱۳۹۱)

### تعاریف کارمحور (جلالی، ۱۳۹۱)

- ۴- تعریف انجمن مدیریت چارتر اینیشیتو (۱۹۹۰): شایستگی های شغلی شامل توانایی برای انجام فعالیت هایی در شغل می باشد که قابل قبول از نظر صاحبان کار است.
- ۵- نوردهاگ و گرونهگ (۱۹۹۴): شایستگی ها را توانایی برای انجام فعالیت ها در شغل می دانند.
- ۶- انجمن آموزش استانداردها (۲۰۰۰): فعالیت، رفتار یا خروجی که فرد باید قادر به نشان دادن آن باشد.

### تعاریف چند بعدی (جلالی، ۱۳۹۱)

- ۷- NCVQ National Council for Vocational Qualifications (۱۹۹۷): شایستگی را این گونه تعریف می کند: توانایی برای به کار گرفتن دانش، فهم، کاربرد و مهارت تفکر برای رسیدن به عملکرد موثر جهت استانداردهای مورد نیاز در استخدام می باشد که شامل: حل مشکل انعطاف در برخورد با تقاضاهای متغیر است.
- ۸- وودال و ویناستلی (۱۹۹۸): شایستگی را این گونه تعریف می کنند: مهارت ها ، دانش و فهم ، کیفیات و نسبتها، مجموعه ای از ارزش ها، باورها و نگرش ها است که سبب عملکرد مدیریت موثر در زمینه، موقعیت و نقش خاص می شود.
- اما وزارت کار دولت انگلستان تعریف جامع تری از شایستگی ارائه کرده است . عبارت " توانایی عملی کردن مهارتها و دانش " توصیف مناسبی از این رویکرد به شایستگی ها می باشد.

در عین حال باید اذعان کرد که درباره مفهوم شایستگی، تعریف قابل قبول همگانی وجود ندارد و تعاریف مختلف بر اساس دیدگاه ها و رویکردهای مختلف صاحب نظران و اندیشمندان شکل گرفته است.

• سایر تعاریف در خصوص شایستگی ها در جدول زیر آمده است:

**جدول ۲-۱- تعاریف مختلف از شایستگی (جاللی، ۱۳۹۱)**

نویسنده / تاریخ	تعریف	تعریف اشاره دارد به:	نوع رویکرد
غفاریان ۱۳۷۱	شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثر بخشی فرد در محیط شغلی می شود.	خصوصیات فردی	شایستگی رفتاری
مک کلند ۱۹۹۳	شایستگی را ویژگی های انسان که با موفقیت شغلی ارتباط دارد، می داند.	خصوصیات فردی	رویکرد استاندارد
مک لگان ۱۹۹۰	صلاحیت های شخصی که برای تولید برون داد با کیفیت ضروری است، تعریف کرده است.	خصوصیات فردی، دانش، مهارت و...	شایستگی رفتاری
Horton 2002	ویژگی های رفتاری افراد که موجب عملکرد اثربخش شغلی آنها می شود.	خصوصیات فردی	شایستگی رفتاری
Liwbowitz 2004	مجموعه دانش ها، توانایی ها، مهارت ها و رفتارهایی که افراد برای انجام کارهای خود از آن بهره می گیرند.	خصوصیات فردی و مهارتها و رفتارهایی که افراد برای انجام کارهای خود از آن بهره می گیرند.	رویکرد استاندارد
Berman 1997	هرگونه ویژگی اساسی فردی که بتوان آن را بعنوان علت عملکرد اثربخش و قوی در انجام وظیفه معرفی نمود	خصوصیات فردی و مهارت، توانایی و دانش	رویکرد استاندارد
عریضی ۱۳۸۴	محرك، ویژگی یا مهارت برجسته که منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود.	خصوصیات فردی و مهارت	رویکرد استاندارد
مراپیل و ریچارد ۱۹۹۷	در انتخاب شایسته ترین ها باید به توانایی ها، شاخص های رفتاری، باورها، ویژگی های شخصیتی، نگرش ها و مهارت های افراد توجه شود.	ویژگی شخصیتی، توانایی و مهارت	شایستگی رفتاری
رابرتسون، کالینان و بارترام ۲۰۰۳	مجموعه ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج و یا پیامدهای مطلوب به کار می رود.	ویژگی فردی	شایستگی رفتاری

## ۲-۲-۱-۲- سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی می‌گویند که جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، امری ضروری است. سطوح شایستگی‌ها می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد. عمده‌ترین کاربردهای آن در شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. قطعاً همه افراد در سمت‌های مختلف مدیریتی به همه شایستگی‌ها به یک اندازه نیاز ندارند. به علاوه هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران، لازم است بر اساس یکی از سطح بندی‌ها یا تلفیقی از آن‌ها عمل نمود، از همین رو سطح بندی شایستگی‌ها ضروری است. (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)

شایستگی را می‌توان در سه سطح از یکدیگر متمایز کرد:

### سطح فردی:

شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها و ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است.

### سطح سازمانی:

شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند.

### سطح راهبردی:

منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست.

## ۲-۲-۱-۳- رویکردهای مختلف در شایستگی‌ها

رویکردهای مختلفی در تعاریف شایستگی وجود دارد که عمده‌ترین آن دو رویکرد امریکایی و انگلیسی است، اما به طور کلی و در دسته بندی رویکردهای مختلف در بحث شایستگی سه نوع رویکرد در این زمینه مورد تأکید می‌باشد که عبارتند از:

### رویکرد رفتاری:

در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود.

### رویکرد استانداردها:

این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پستهای مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد.

### رویکرد اقتضایی:

این رویکرد می تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می توانند بر شایستگی های فردی مورد نیاز عملکرد عالی، اثر گذار باشند؟ در این تحقیق سعی می شود که از سه رویکرد رفتاری، استانداردها و اقتضایی جهت ایجاد دید کاملتری از ویژگی های لازم برای یک مدیر جهادی و در کل ارایه مدل جامع شایستگی های مدیران جهادی استفاده شود.

### ۲-۱-۲-۴- مدلهای شایستگی

مدل های شایستگی بر بهترین عملکرد تمرکز می کنند. به این ترتیب که مدل شایستگی شامل توصیف شایستگی مورد نیاز افراد برای عملکرد برتر در همه جنبه های نقش شغلی است. به عبارت دیگر مدل های شایستگی یک نمونه و یک استاندارد، برای استفاده از استخدام، توسعه و تفکیک هستند. (سوادرودباری، ۱۳۹۰، ۲۷)

ارزش مدل های شایستگی در این است که یک رویکرد کل گراست که می تواند توسعه یابد تا شایستگی هایی که یک فرد داراست و شایستگی هایی که ممکن است هنوز نیاز باشد که کسب شود را بررسی می کند. اطلاعات حاصل از مدل شایستگی می تواند به طرق مختلف مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال می توان مدل شایستگی را برای آموزش، انتخاب، ارتقاء و.... به کار برد.

در زیر به اختصار مجموعه مدل های مربوط به شایستگی به صورت اجمالی مقایسه می شوند:

## جدول ۲-۲- مدل‌های شایستگی (سواد روبرو، ۱۳۹۲)

نام مدل	ابعاد مورد تأکید در مدل
مدل فنی رفتاری ذهنی	فنی، رفتاری و ذهنی
مدل هرمی	شایستگی های کلیدی، تعاملی و ویژه شغل
مدل گلמן	ویژگی های شخصیتی
مدل شایستگی اساسی مدیر ریسک	مهارت های شایستگی اساسی، مهارت های فنی، مهارت های ادراکی
مدل کوه یخ	دانش، مهارت، نقش اجتماعی، تصویر شخصی، خصایص و محرک ها
مدل شایستگی چهارگانه	شخصیت، کارآفرینانه، تخصصی و مدیریتی
مدل شایستگی های مدیریتی ۱۲ گانه	مدیریت شغل خود، ارتباط با دیگران، تیم سازی، تفکر روشن
مدل شایستگی پیشرفته تولید	شایستگی های فردی، دانشگاهی، فنی، شغلی و مدیریتی
مدل شایستگی UF	الهام بخشی اعتماد، خلق و ترویج چشم انداز، ایجاد هم تراز، کشف استعداد
مدل شایستگی مدیران دانشگاهی	شایستگی های فردی، فنی و مدیریتی
مدل شایستگی رفتاری مهندسان سیستم ناسا	رهبری، گرایشات و صفات، ارتباطات، حل مسأله و تفکر سیستمی، زیرکی فنی
مدل شایستگی مهندسان سیستم	رفتارهای مدیریت منابع انسانی
مدل DOD	ویژگیهای شغلی
مدل DPM	شایستگی های مدیریت منابع انسانی
مدل سه گانه تخصص، ارزش و شخصیت	ارزش شخصیت و ویژگی های تخصصی
مدل شایستگی های مدیریتی در اروپا	صلاحیت های نرم (انگیزش و رهبری و...) و سخت (قاطعیت، نفوذ، استقلال رأی و...) در مدیران
مدل شرکت سانرایز	شایستگی فنی، مدیریتی، انسانی و ادراکی
مدل ksao	دانش، مهارت، توانایی و ویژگی های شخصیتی
مدل کنز	مهارت انسانی، ادارکی و فنی
مدل اونت	ویژگی های شاغل (شرایط لازم برای شاغل، تجارب لازم، اطلاعات خاص شغل، شرایط شغلی، خصوصیات نیروی کار) و ویژگی های شغل (توانایی های شاغل، علائق شغلی، ارزشهای کاری و شیوه های کاری)
مدل هاوارد	خصوصیات فردی، توانایی ها و مهارت ها
مدل شایستگی مدیران در ایران	ارزش ها، مهارت، شخصیت، انگیزش

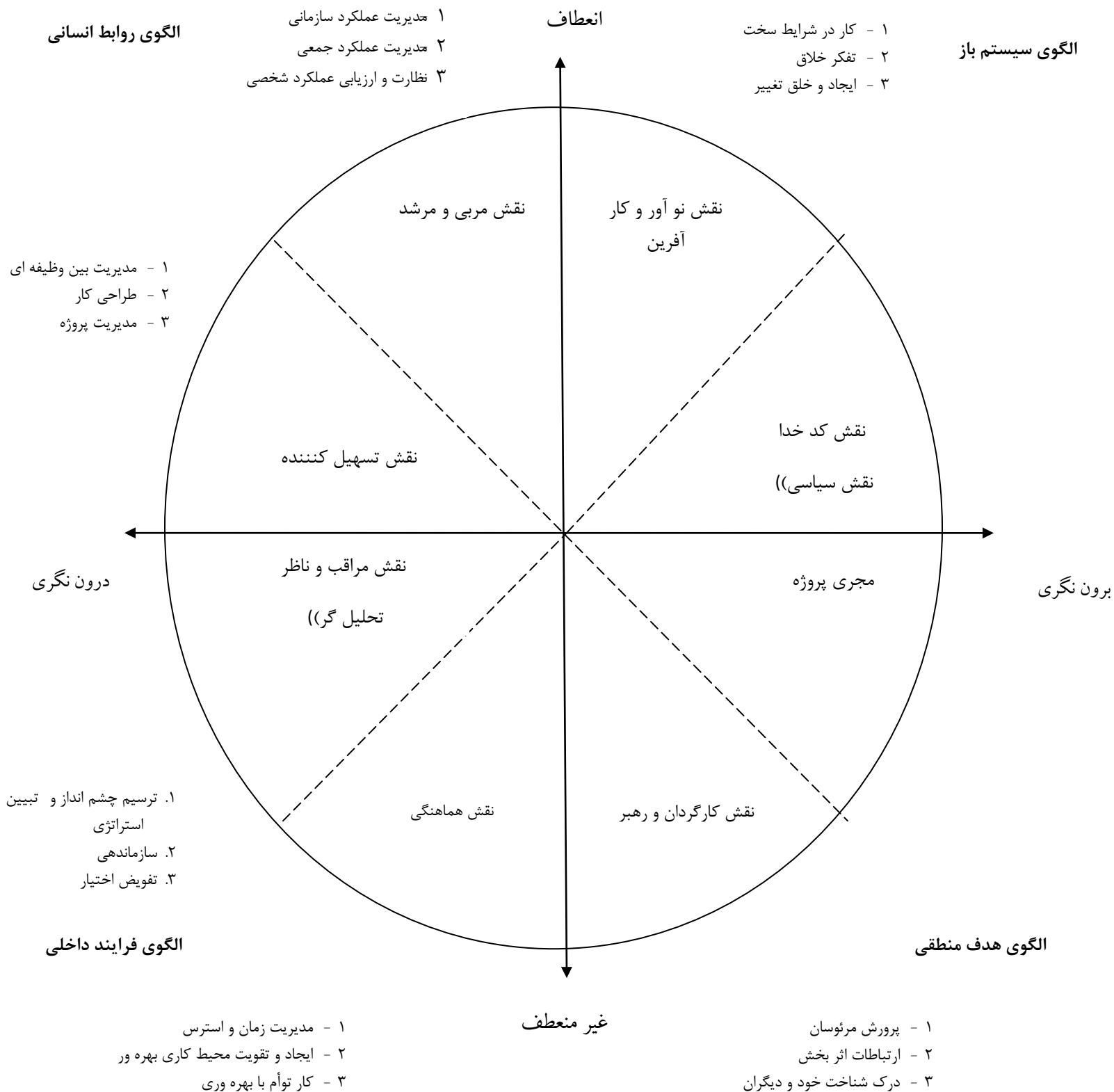
مدل جامع شایستگی های کویین	در این مدل برای هریک از نقش های کارآفرین، مربی، تسهیل کننده، کدخدا، مجری پروژه، کارگردان و رهبر، هماهنگی و مراقب سه شایستگی ذکر شده است.
شایستگی های مدیریتی بویاتزیس	بویاتزیس بیست و یک شایستگی را در شش گروه یا "حلقه" سازماندهی نمود و اعلام نمود که می توان از این گروهها برای طراحی یک الگوی منسجم از شایستگی های مدیریت بهره جست.
مدل شایستگی کلرینگ هاوس آتا	اثربخشی شخصی، شایستگی محل کار، شایستگی علمی، شایستگی خاص صنعت و حرفه
مدل شایستگی فریدنبرگ	وی شایستگی ها را در ۷ طبقه استدلالی، شغلی، اثربخشی، ارتباطات، بین فردی، گروهی و سازمانی قرار می دهد.

در ادامه به چند نمونه از مدل ها جهت آشنایی بیشتر اشاره می شود:

#### ۲-۲-۱-۴-۱- مدل جامع شایستگی های کویین

کویین و همکارانش تلاش زیادی انجام داده اند تا این توانایی ها و شایستگی ها شناسایی شوند و برای هر یک از نقش ها سه شایستگی مطرح کرده اند. (شیخ، ۱۳۸۹)

شکل زیر مدل جامع شایستگی های کویین را نشان می دهد.





از این رو این مدل را مدل جامع (و نه اقتضایی) می نامند که کویین معتقد است واحدهای مختلف سازمانی متناسب با نوع فعالیت خود، ممکن است هر کدام در یکی از چارچوب ها قرار گیرند و بدین ترتیب الگوی اداره سازمان ها ترکیبی از تعدادی از موارد فوق گردد. بنابراین هیچ سازمانی بطور خالص در یکی از چارچوب های فوق قرار نمی گیرد.

در چنین حالتی مدیران در نقش های مختلفی قرار می گیرند و یا در مقاطع زمانی خاص، یا در واحدهای سازمانی مختلف یکی از این نقش ها را بیشتر عهده دار می شوند. بنابراین مدیران بایستی حداقلی از شایستگی هایی که آنها را برای ایفای همه نقش های فوق آماده می سازند، داشته باشند.

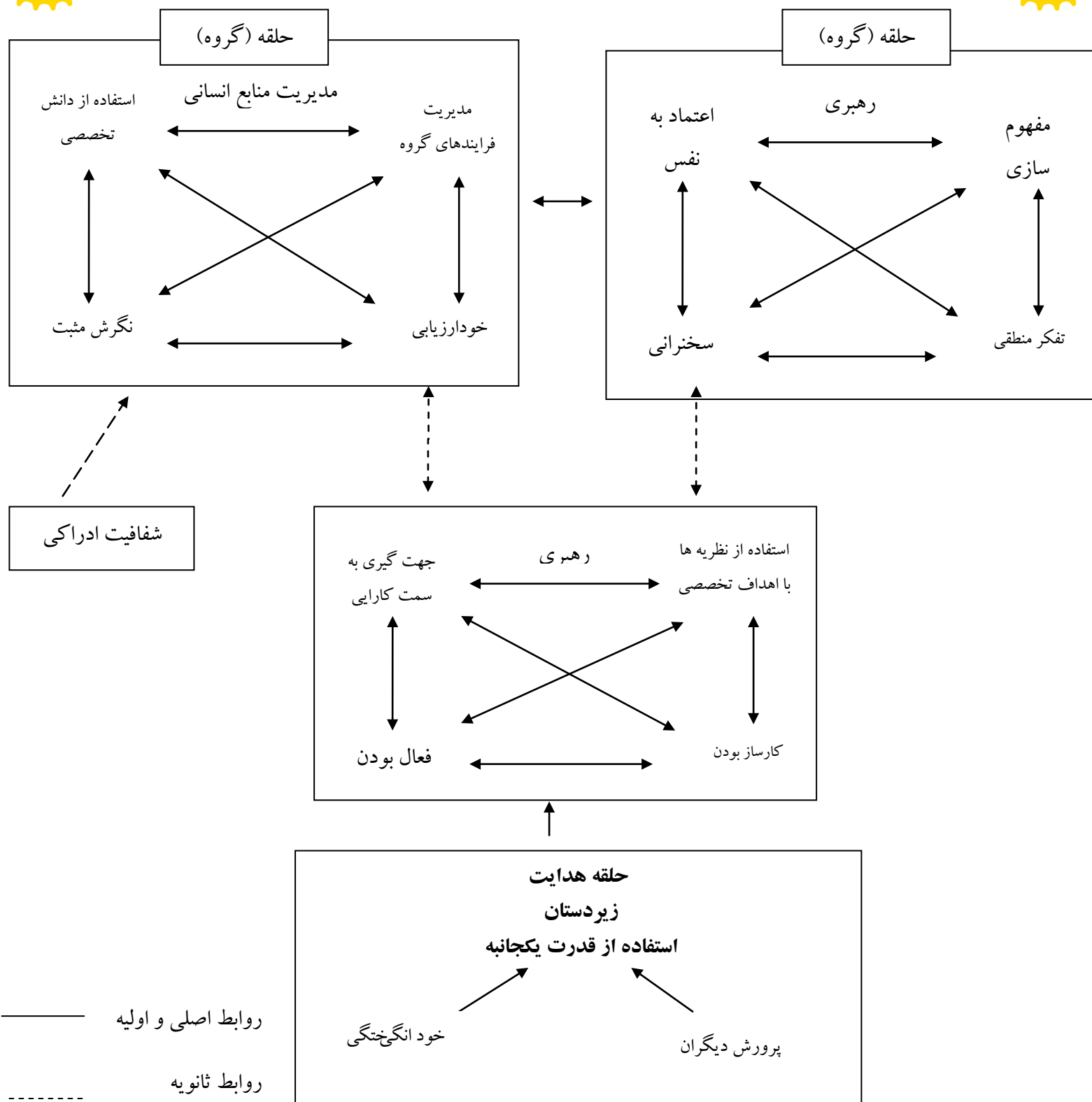
## ۲-۲-۱-۲-۲-۲ شایستگی های مدیریتی بویاتزیس:

یکی از مدل ها و نظریه هایی که در بحث شایستگی های مدیریت قابل طرح است، شایستگی های مدیریتی ارائه شده توسط بویاتزیس (۱۹۸۲) می باشد. (شیخ، ۱۳۸۹) او بیست و یک ویژگی که با عملکرد موثر در یک شغل مرتبط است را شناسایی نمود؛ این ویژگی ها عبارتند از:

- ۱- خودارزیابی درست ، ۲- مفهوم سازی، ۳- داشتن روابط صمیمی، ۴- توجه همراه با تأثیر،
- ۵- پرورش دیگران، ۶- قدرت تشخیص ۷- کارایی، ۸- تفکر منطقی ، ۹- مدیریت فرایند های گروه،
- ۱۰- حافظه (هوش)، ۱۱- شفافیت ادراکی ، ۱۲- تفکر مثبت ، ۱۳- فعال و آینده نگر ، ۱۴- اعتماد به نفس،
- ۱۵- خود کنترلی، ۱۶- دانش تخصصی، ۱۷- خود انگیزختگی، ۱۸- عمل و طاقت ، ۱۹- ارائه شفاهی (سخنرانی)،
- ۲۰- به کارگیری قدرت اجتماعی، ۲۱- استفاده از قدرت یک جانبه / یک طرفه

بویاتزیس این بیست و یک شایستگی ها را در شش گروه یا "حلقه" سازماندهی نمود و اعلام نمود که می توان از این گروهها برای طراحی یک الگوی منسجم از شایستگی های مدیریت بهره جست . از بیست و یک شایستگی مزبور، فقط ۱۲ مورد با اثر بخشی مدیریت مرتبط اند. این شایستگی ها عبارتند از: جهت گیری به سمت کارائی، آینده نگری، قضاوت، کار ساز بودن، اعتماد به نفس، ارائه سخنرانی ، مفهوم سازی (فقط برای سطح میانی و اجرایی)، استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرایندهای گروهی (فقط برای سطح میانی و اجرایی) ، شفافیت ادراکی، خود کنترلی و داشتن تحمل و طاقت.

هفت مورد دیگر شایستگی های اولیه می باشند که برای انجام یک شغل ضروری است اما به عملکرد متعالی شغل مربوط نمی باشد. آنها عبارتند از: استفاده از قدرت یکجانبه، خودارزیابی درست، نگرش مثبت (فقط برای مدیران میانی)، خودانگیزختگی، تفکر منطقی، دانش تخصصی، پرورش دیگران.



شکل ۲-۲- شایستگی های مدیریتی بویاتزیس (شیخ، ۱۳۸۹)

۲-۲-۱-۴-۳- مدل شایستگی، فریدنبرگ:

از جمله مدل های جالبی که در زمینه شایستگی های مدیریت ارائه شده مدل فریدنبرگ (۲۰۰۴) می باشد که برای شایستگی های حالت سلسله مراتبی قائل است.

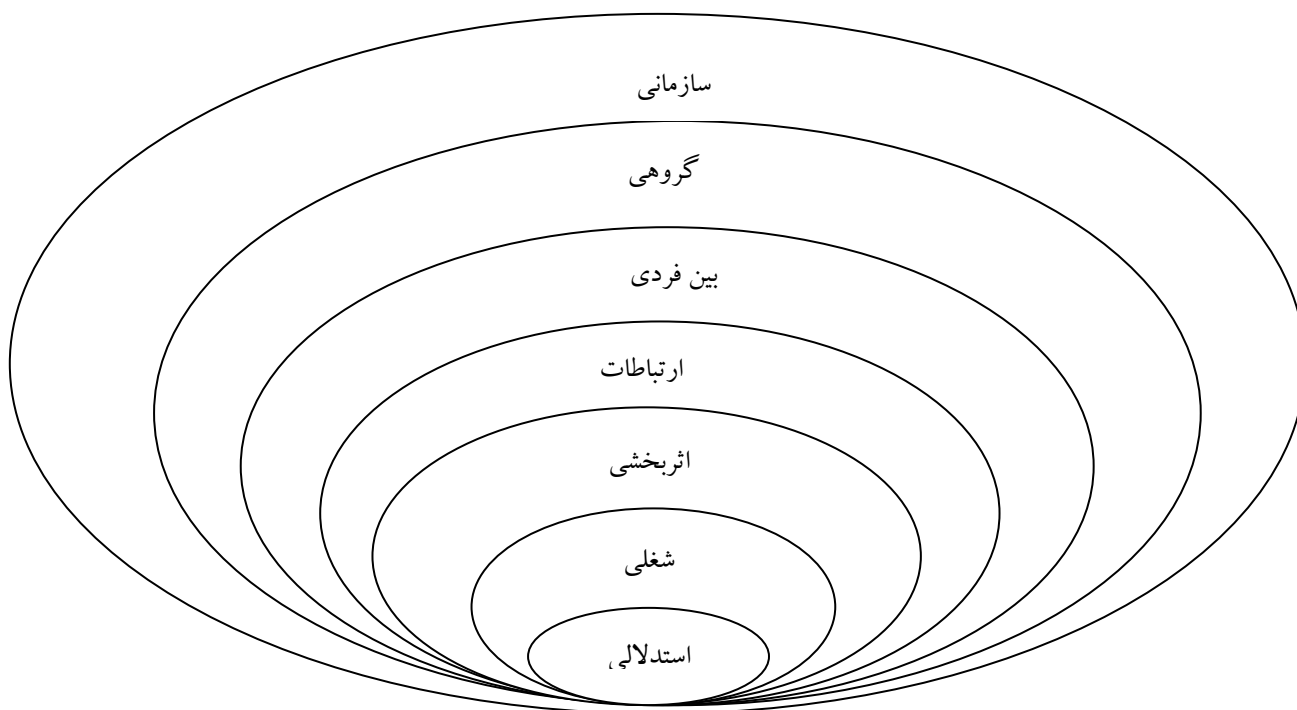
وی شایستگی ها را در ۷ طبقه قرار می دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر می داند . در نتیجه رسیدن به بالاترین طبقه شایستگی در واقع مستلزم داشتن شایستگی های طبقات پیشین است . این ۷ شایستگی عبارتند از :

استدلالی: شایستگی های مورد نیاز برای یادگیری، به کار بردن داده ها و اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی شغلی: دانش و مهارت های مربوط به یک دسته از شغل ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می شود. اثربخشی شخصی: شایستگی هایی که به کاربرد اثربخش مهارت ها و توانایی های شخصی را ممکن می سازد. ارتباطات: شایستگی هایی که تبادل اطلاعات را آسان می کند.

بین فردی: شایستگی هایی که روابط کاری اثر بخش را ایجاد و حفظ می کند.

گروهی: شایستگی هایی که به ایجاد تیم، کار تیمی و اثر بخشی واحدی کمک می کند.

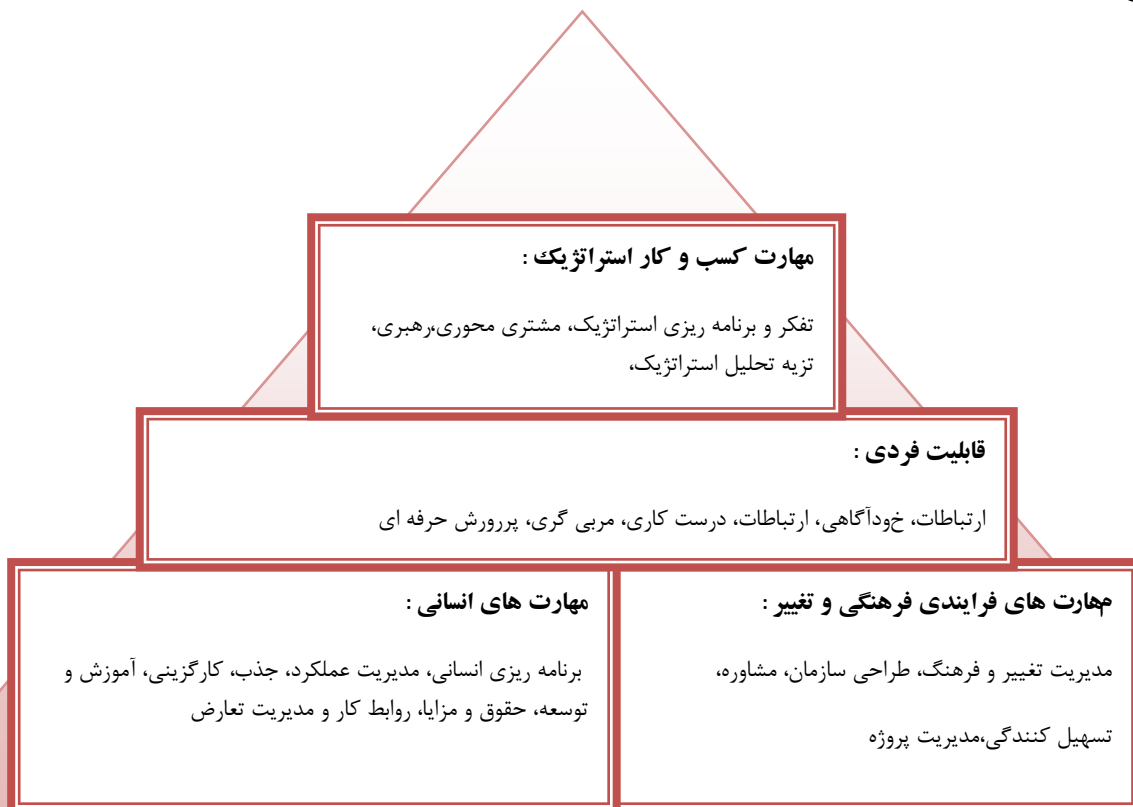
سازمانی: شایستگی هایی که به ایجاد تیم، کار تیمی و اثربخشی کل سازمان و سیستم کمک می کند.



شکل ۲-۳- مدل شایستگی فریدنبرگ (یحییٰ توماج، ۱۳۹۱)

مدل جالب دیگری توسط گارت اونز و همکاران (۲۰۰۳) ارائه شد که به مدل مثلث شایستگی ها معروف است. در این مدل شایستگی ها زیر چهار عنوان اصلی به نام های شایستگی های کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت های انسانی و مهارت های فرایندی تغییر و فرهنگ در درون یک مثلث ارائه شده است.

(توماچ، ۱۳۹۱)



شکل ۲-۴- مدل شایستگی گارت اوز و همکاران (توماچ، ۱۳۹۱)

با مطالعه مدل های ذکر شده در فوق به نظر می رسد که هیچ کدام از مدل ها به طور کامل تمامی ابعاد مورد نظر جهت شناخت شایستگی های مدیران جهادی را شامل نمی شود و در این تحقیق سعی خواهد شد که بتوان با ادغام ابعاد ذکر شده در مدل های فوق و اضافه کردن ابعاد بیشتری، دید کاملتری بدست آورد.

## ۲-۲-۲- مدیریت جهادی

در زیر مجموعه ای از تعاریف مطرح شده از سوی صاحب نظران در مورد مدیریت جهادی ارائه می شود.

• **مدیریت جهادی** در منظومه فکری رهبر معظم انقلاب در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ الگویی که قابلیت های لازم برای تحقق اهداف و آرمان های انقلاب اسلامی را دارا بوده و واجد آن توانایی ها و ارزش هایی است که از یک نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار داریم. این الگوی مدیریتی در تعامل و هماهنگی کامل با الگوها و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی نظیر سند چشم انداز توسعه و الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت مطرح شده و در همین راستا نیز قابل بررسی و تبیین است. (بشارتی، ۱۳۹۳)

• **مدیریت جهادی** یک پدیده اجتماعی است که در بستر فرهنگ انقلاب اسلامی هویت و موجودیت یافته و از ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی برخوردار است که شناسایی و تعیین آنها در قالب یک الگوی مفهومی، از طریق یک مطالعه اکتشافی در اندیشه و عمل اندیشمندان، رهبران و پیروان انقلاب اسلامی و پژوهشگران یا به عبارت دیگر از طریق کنکاش در فرهنگ انقلاب اسلامی، منبعث از فرهنگ انبیاء الهی از آدم (ع) تا خاتم (ص) و ائمه م عصومین (س) و اندیشمندان، مجاهدان و ایثارگران ص در اسلام، انقلاب اسلامی، تاکنون امکان پذیر خواهد بود. (سلمانی، ۱۳۹۳)

• **مدیریت جهادی** برگرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرامی داشتن مردم است و هدف آن، انجام کار به شیوه مناسب و ارزشمند و کسب رضای خدا می باشد تا رضایت درونی برای فرد ایجاد شود. در این شیوه اجر معنوی قبل از پاداش دنیوی مدنظر بوده و تعهد از محوری ترین مولفه های آن است. (لطیفی، سعدآبادی، ۱۳۹۳)

• **مدیریت جهادی** یک پدیده مدیریتی است " که از دل فرهنگ اسلامی برخاسته و ریشه در تعالیم اسلامی دارد و نشانه های آن را می توان در قرآن و احادیث بخوبی مشاهده کرد". (سلمانی، ۱۳۹۳)

• **مدیریت جهادی** ترکیبی از « دو واژه مدیریت و جهاد » که اولی ناظر به عمل و دومی گویای یک ارزش دینی است. لذا تحقق مدیریت جهادی نیازمند تقویت دو سیستم در کنار هم است. دویستمی که ناظر به عمل و ارزش ها باشد. (سلمانی، ۱۳۹۳)

• **مدیریت جهادی** به معنای مجموعه اقداماتی است که مدیران ایثارگر و خداباور، با استفاده از منابع انسانی (عقلی و معنوی) و امکانات مادی (نرم افزاری و سخت افزاری) برای پیشبرد و تعالی سازمان به کار می گیرند. الگوی مدیریتی جهادی در این دیدگاه، همان کارگزار اجرایی کارآمدی است که تحقق آرمان ها و اهداف بلندمدت نظام اسلامی در گرو حاکمیت این الگو بر ساختار اداری و اجرایی نظام اسلامی و التزام عملی همه مسئولان نظام به آن و اهتمام جدی در جهت تحقق آن است. (سلمانی، ۱۳۹۳)

• در **مدیریت جهادی** علم و قوانین علمی در یک فضای ارزشی بکار گرفته می شوند و جامعه، سازمان و افرادی که در محیط جهادی فعالیت می نمایند اعتقادات، رسوم و ارزشها و سیاستهای فرهنگی خاص اسلامی دارند و مدیریت نیز ناگزیر از عمل در بستر ارزشی جامعه و سازمان می باشند. در این مدیریت بکارگیری موثر و کارآمد و بهتر بسیج و سازماندهی نیروی انسانی از طریق علم و هنر و اصول مدیریت برای نیل به هدفهای مطلوب با استفاده از نظام ارزشی موجود و همان دین مبین و اسلام ناب محمد (ص) می باشد. (محمدی، ۱۳۸۸)

• **تعریف سیستمی از مدیریت جهادی** با تلقی جهاد به عنوان "تلاشی که در مقابل یک دشمنی ای انجام می گیرد" یا "تلاشی که در برابر یک چالش خصمانه از سوی طرف مقابل صورت می گیرد"، تعریف عمومی مدیریت جهادی از دیدگاه سیستمی می تواند اینگونه باشد: مدیریت جهادی عبارت است از "فرایندهای: برنامه ریزی جهادی، سازماندهی جهادی، جهت دهی و کنترل جهادی که منابع (انسانی، مالی، مواد خام، تکنولوژیک و اطلاعات، ارزش های دینی، شیعی و انقلابی) را بعنوان ورودی سیستم از محیط دریافت نموده و عملکرد (تحقق اهداف، محصولات، خدمات، کارایی و اثربخشی) را شکل می دهند". (سلمانی، ۱۳۹۳)

• با توجه به تعاریف دو واژه «مدیریت» و «جهاد»، می توان گفت **مدیریت جهادی** یعنی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی؛ بلکه در تمامی عرصه های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد. (عباسی، عباسی، ۱۳۹۳)

• **مدیریت جهادی** از فرهنگ جهادی منشعب می شود و مدیریت بر پایه ارزش های اسلامی را تعریف می کند. کاراکتره ای اصلی جهاد افزایش تلاش برای دستیابی به مطلوبات با تمرین حکمت، علم، تقوا، الگو، گرایش به رهبری الهی، اتکا به پروردگار متعال می باشد و به تبع آن، مدیریت جهادی با معیارها و

ویژگی های خود منجر به کشف استعداد، توانمندسازی و افزایش شایستگی سازمانی و فردی می شود و ایمان مدیر در آن امری است که فهم مفاهیم متعالی جهت بهبود کیفی و کمی زندگی انسان در سازمان را سرلوحه امور قرار می دهد. (Nemati Pir Ali, 2015)

• مدیریت در اسلام قبل از اینکه ریاست مداری باشد، خدمتگزاری است و مدیر باید در جهت خدمت به خلق خدا، اقامه عدل و داد و رفع تبعیض و بی عدالتی قیام نماید و اما **مدیریت جهادی** نیز شعبه ای از مدیریت اسلامی است که البته غیر از مدیریت علمی نیست چرا که بر اساس فرمول ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت که از ترکیب اضافی جهادی یا اسلامی برخوردار است با مدیریت متعارف در این است که مبنای آن را نظام ارزشی اسلام می سازد. از این رو در روش علمی مدیران اثر می گذارد و به حرکت آنها جهت ارزشی می بخشد. در واقع مدیریت جهادی مدیریت برای خداست. در مدیریت برای خدا ضمن اینکه دو اصل عدم تقدم بر خدا و رسول و همچنین ایمان به آخرت محور اندیشه ها و کارها قرار می گیرد، رفتارهای مدیر در کلیه شئون با یکدیگر تراجمی نداشته و در کلیه وضعیتها با هم هماهنگ بوده و حرکات با یکدیگر تعامل مثبت دارند. یک مدیر الهی مسئولیت را به عنوان امانت الهی می داند و به دنبال رضایت اوست. (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)

## ۲-۲-۱- ویژگی های مدیریت جهادی

برای تبیین ویژگی های مدیریت جهادی سه حوزه ادراکی را می توان در نظر گرفت که به ترتیب اولویت بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می دهند، معرفی می گردد:

### الف) حوزه تمایلات و گرایشات

ایمان و اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع دوستی، آینده نگر، تکامل گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت فقیه، گرایش به نظم و قانون و...

### ب) حوزه افکار و ذهنیات

هوش بالا، جامع نگری و نگرش سیستمی، وجود نظام فکری، ژرف نگری و عمیق بینی امور، عرضه افکار، همفکری و مشورت و...

### ج) حوزه رفتار و عینیات

تواضع و فروتنی متعادل، اعتماد به نفس، سرعت عمل، عیب پوشی، پایبندی به ضوابط به جای روابط، عمل به وعده های خود، سعه صدر، نظم در کارها، خلاقیت و ابتکار، ارتباط ساده و صریح، خوشرویی، وقار و متانت، پیشگامی در خودشناسی، توان اداره امور سازمانی.



۲-۲-۱-۱-۱- حوزه تمايلات و گرايشها

## (۱) تدین و تعهدمداری

البته اعتقاد دینی به دنبال خود اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی و قانون اساسی را که منبعث از آموزه های دینی است، به همراه دارد و لذا حضرت امام (ره) در این رابطه می فرماید:

... سرنوشت اسلام و کشور خود را به دست کسانی دهید که به اسلام و جمهوری اسلامی و قانون اساسی معتقد و نسبت به احکام نورانی الهی متعهد باشند و منفعت خود را بر مصلحت کشور مقدم ندارند.

حضرت امام (ره) اعتقاد قلبی و درونی را در این راستا کارساز می‌داند و نسبت به رویکرد به کسانی که اسلام لقلقه‌زبانان است، تحذیر می‌نماید: "همه چیز ما باید روی موازین اسلامی باشد، افرادی که تعیین می‌شوند باید کسانی باشند که به درد اسلام و جمهوری اسلامی بخورند و عقیده‌شان هم این باشد که اسلام خوب است، نه فقط اظهار کنند ولی عقیده نداشته باشند، کما اینکه در اول انقلاب خیلی‌ها اظهار اسلام می‌کردند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۱)

(۲) رعایت تقوا

حضرت علی (ع) در نامه ۱۲ نهج البلاغه فرموده اند: "از خدایی بترس که ناچار او را ملاقات خواهی کرد و سرانجامی جز حاضر شدن در پیشگاه او نداری" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۲)



تقوی یعنی حفظ و نگهداری نفس از آنچه به آن ضرر می رساند و "اتقوا الله" معنای کاملش این نیست که از خدا بترسید بلکه به این معناست که از خشم و عذاب خداوند خود را حفظ کنید و متقی به معنای "خود نگه دار و پرهیزگار" است. هر فردی برای پذیرفتن مسئولیت به دو گونه تقوی نیاز دارد و شرط پذیرش مسئولیت داشتن این دو نوع تقواست:

الف) تقوای شخصی (تقوا در امور شخصی)

ب) تقوای سیاسی (تقوا در امور اجتماعی و سیاسی)

الف) تقوای شخصی: آدمی خواسته ها و تمایلات خودخواهانه زیادی دارد که بدون هیچ قیدی، اشباع شدن آنها را میخواهد و از طرف دیگر تحقق بی قید و شرط این تمایلات خودخواهانه با کمال ذات وی و کمال جامعه در تضاد است. مهار کردن این خواسته ها و تمایلات خودخواهانه با دنیروی حق و عدالت و برطرف نمودن موانع کمال انسان "تقوا" است. به عبارت دیگر و مختصرتر "تقوا" صیانت ذات تکاملی انسان است. تقوی شخصی که همان حفظ و صیانت ذات تکاملی زماندار و دیگر مقامات سیاسی است، وی را از افتادن به دام خواهش های نفسانی و تمایلات خودخواهانه نگه می دارد. مدیر یا مسئولی که نفس خود را با تقوی حفظ نکند، مقام و مسئولیتش برای او نوعی آفت به حساب می آید. زیرا نفس آنگاه که به وسیله تقوی مهار نشود، قطعاً در خدمت هوای و هوس قرار می گیرد و چنین انسانی اگر به مقامی برسد، آتش هوی در او شعله ور می شود و با سرکشی و طغیان بر گناهان و خطاهای او می افزاید.

ب) تقوای سیاسی: تقوای سیاسی عبارتست از: آمادگی کامل سیاستمداران برای بدست آوردن و به کار بستن کامل معلومات و تجارب و بهره برداری از استعدادهای موجود برای رساندن جامعه به کمال مطلوب با رعایت تقوی الهی در همه مراحل فکری و اجرایی. چنین تقوایی موجب می شود که فرد همه استعداد ها و تجارب و تمام هم و تلاش خویش را برای اصلاح امور در جامعه به کار گیرد و از هر فکر و تصمیم و کاری که بر ضرر جامعه اسلامی تمام بشود، پرهیز نماید. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۳)

رهبر معظم انقلاب در توصیه به پروا پیشگی می فرماید:

پایه همه ی خیرات در جامعه تقواست. تقوای فردی، یعنی هر کس بین خود و خدا سعی کند از جاده ی صلاح و حق تخطی نکند و پا را کج نگذارد. تقوای سیاسی یعنی هر کس که در کار سیاست است سعی کند با مسائل سیاسی صادقانه و دردمندانه و از روی دلسوزی برخورد کند. سیاست به معنای پشت هم اندازی و فریب و دروغ گفتن به افکار عمومی مردم، مطلوب اسلام نیست. سیاست یعنی اداره ی درست جامعه این جزو دین است. تقوای سیاسی یعنی انسان در میدان سیاست صادقانه عمل کند. تقوای اقتصادی یعنی اگر هر کس برای گذران زندگی و ضمناً آباد

کردن محیط خود مجبور است تلاش اقتصادی داشته باشد راه درست را انتخاب کند . (پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت ... العظمی سید علی خامنه ای، ۱۳۹۲)

### ۳) ولایت مداری

این خصیصه، از مهم ترین ویژگی مدیر است. سکاندار نباید هزینه اقداماتش را بردوش رهبری بگذارد و نباید به دستورات علنی و غیرعلنی ایشان عمل نکند یا با تأخیر عمل کند. بهترین فرد کسی است که برمدار منظومه فکری ولی فقیه حرکت کند تا کمتر اشتباه کند. بنابراین ولایت مداری از دیگر شاخصه های مدیران است . اصلی ترین شاخص های ولایت محوری عبارتند از:

- تأسی از آرمانهای رهبری
- حمایت از روحانیت و نظام اسلامی از جهاد
- تقویت جایگاه نمایندگی ولی فقیه

مدیران ولایت مدار چشم امید امام و رهبری هستند و باید اذعان داشت که مدیران مقلد امام (ره) و برای حراست از کلیت نظام و موجودیت انقلاب اسلامی از جان و مال خویش گذشته و در خط مقدم برای مبارزه با متجاوزین در جبهه نبرد علیه باطل حضور پیدا کرده اند و هم اینکه همان انگیزش و حمایت را از مقام معظم رهبری دارند . (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۳)

### ۴) معتقد به نظام و وفادار به ارزش های انقلاب

باید کسی را در نظر گرفت که نسبت به ارزش های انقلاب وفادار باشد نه اینکه دموکراسی و آزادی را در برابر دین علم کند، و یا با انحرافات دیگر گرفتار و از صراط مستقیم بیرون رفته اند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۴)

### ۵) خوف و رجاء

حضرت علی (ع) در نامه به سپهسالار حلوان به او می فرماید: جان بر سر کاری بگذار که خدای بر تو واجب فرموده است، بپاداش آن امید وار باش و به کیفر آن بیمناک .  
مسلم مدیریت که به پاداش الهی امیدوار باشد، در انجام اعمال نیک و خدایسندانه تلاش می کند و در صورتیکه از عذاب الهی بیمناک باشد، به انجام کارهای خلاف و نادرست که موجب نارضایتی خدای سبحان می باشد، اقدام نمی کند. (آقل جانی، ۱۳۸۵)

## ۶) بندگی و اطاعت پذیری

امیر المومنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده اند: او را به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و ترجیح دادن اطاعت او و پیروی از غریزه ها و سنت ها که در قرآن به آن امر فرموده است فرمان می دهد که هیچ کس نیک بخت نگردد مگر به پیروی آن و شور بخت نشود جز به انکار و تباه ساختن آن، و به او فرمان می دهد که خدای را با قلب و دست و زبان خود یاری کند زیرا هر کس خداوند جل اسمه را یاری دهد، خدای یآوری او را تعهد کرد و هر که او را عزیز دانست خدای ارجمندی او را کفالت فرمود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۴)

## ۷) خویشن داری

برای کسانی که می خواهند بر سازمان با همه پیچیدگی هایش مدیریت کنند و وظایف و نقشهای متعدد و مختلف خود را ایفا نمایند باید ابتدا مدیریت و نظارت بر نفس خود را آموخته و بدان خوی گرفته باشند و توانسته باشند وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت، ارزشیابی و هماهنگی امور زندگی و استفاده مطلوب از امکانات را در رشد خود به کار گیرند و زندگی موفق را ارائه دهند. انسانی که خود را در حضور خدا می بیند وظیفه ای دارد به نام مراقبت و تکلیفی دارد به نام محاسبه، چنین انسانی هم رقیب خود است و هم حسیب خویش، هم مواظب کارهای خود است، هم حسابرس کارهای خویش و یک لحظه خود را فراموش نمی کند. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر می فرماید: به او فرمان می دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به هنگام سرکشی رامش نماید که (همانا نفس همواره به بدی و او می دارد جز آنکه خدا رحمت کند). امیرالمومنین در نامه ۵۶ خطاب به شرح قاضی می نویسد: "در هر صبح و شام از خدا بترس و از فریبکاری دنیا بر نفس خویش بیمناک باش و هیچ گاه از دنیا ایمن نباش، بدان اگر برای چیزهایی که دوست میداری یا آنچه را که خوشایند تو نیست خود را بازنداری، هوس ها بقرا به زیان های فراوانی خواهند کشید، پس نفس خود را بازدار و از آن نگهداری کن و به هنگام خشم بر نفس خویش شکننده و حاکم باش". آن حضرت در نامه ای که به محمد بن ابی بکر هنگام حکومت مصر نوشته است به او این چنین دستور می دهد:

"پس موظف هستی که با نفس خود مخالفت نمایی و از دین خویش حمایت کنی" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۵)

## ۸) توکل بر خدا

توکل حقیقی عبارتست از پذیرش این مسئله الهی که زمام و عنان همه امور به دست خداوند است و همه موجودات از قدرت او استمداد می نمایند. توکل در مقام مسئولیت به این معناست که در عزم و اراده و تصمیم گیری، هیچ کس جز اراده خدا مداخله نکند. علاوه بر عوامل خارجی حتی احساسات، عواطف و سلیقه های شخصی او نباید تصمیم گیری او را تحت الشعاع خود قرار دهند. انسان متوکل چون از امداد غیبی مدد می جوید با صلابت و قدرت

می باشد و از همه تنگناها به راحتی عبور می کند. اینجاست که پیامبر اکرم (ص) می فرماید: "هر کس می خواهد که نیروترین مردم باشد باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد از همه مردم توانگرتر باشد باید اعتمادش به آنچه در دست قدرت خداست بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد. حضرت در نامه ای به یکی از عمال خود یاری خ واستن از خدا را توصیه می فرماید: "پس آهنگ هر کاری که می کنی از خدا یاری بخواه". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۵)

## ۹) آرمان خواهی

آرمان با هدف تفاوت دارد. هدف شروع و پایانی دارد ولی آرمان امری پویا است و جامعتر از هدف است. امام علی (ع) در خصوص آرمان خواهی در نامه ۶۶ به ابن عباس، یکی از کارگزاران سیاسی خود می نویسد:

"بهترین چیز در نزد تو در دنیا، رسیدن به لذت ها یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه باید خاموش کردن باطل یا زنده کردن حق باشد، تنها به توشه ای که از پیش فرستاده ای خوشنود باش و بر آن چه بیهوده می گذاری حسرت خور و همت و تلاش خود را برای پس از مرگ قرار ده." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۶)

## ۱۰) مخالفت جدی با فساد

باید ضد فساد هم باشد و با فساد مالی و اقتصادی به شدت و به جد، از بن دندان و نه به لفظ، مخالف باشد، تا با فساد مبارزه کند.

در مدیریت جهادی پاکدستی مدیران و مسئولان یک اصل م هم و حیاتی است و عامل تداوم و بقای این تنوع مدیریت محسوب می شود.

اخیراً، رهبر انقلابی مان از روسای قوا در امر مبارزه با مفاسد اقتصادی گلایه کردند که چرا روسای قوا تاکنون عملی جدی نداشته اند و نیز تأکید نمودند که نباید با این پدیده شعاری برخورد شود. لذا نام زد انتخابات، در مسئولیت قبلی اش باید نشانه ای از برخورد با فساد اقتصادی را متجلی کرده باشد.

چرا که یکی از دلایل مشکلات اقتصادی امروز عامه مردم، عدم برخورد با فساد اقتصادی دانه درشت هاست. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۶)

## ۱۱) ظلم ستیزی

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده اند: "بدترین وزیران تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است. پس نباید از خواص و نزدیکان تو باشد زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستمگران هستند در حالی که تو به جای آنها کسانی که دارای اندیشه ها و کاربری های نیکو

مانند آنها هستند، می توانی بهترین وزیر را بیایی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان مرتکب نشده باشد و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهش همراهی و یاری نکرده باشد." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۷)

## ۱۲) روحیه انقلابی

"روحیه و نشاط و امید و قوت و روحیه انقلابی در او وجود داشته باشد تا بتواند راه هایی را که به نظر بن بست می رسد، بشکافد و پیش برود." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۷)

## ۱۳) استکبار ستیزی

وجه ممیز و شاخصه ایران اسلامی و نقطه امید ملت های مستضعف جهان استکبار ستیزی بوده است که باید تحت نظر رهبری ادامه یابد. در تحقق این مهم کمک به ملت های مسلمان تازه بیدار شده و تحت ستم منطقه خصوصاً ملت فلسطین ضرورت دارد.

جوامع بشری متناسب با عقیده، مسلک و آرمان خود اقدام به طبقه بندی هموعان خود بر اساس سطح و میزان روابط می کنند. تقسیم سایر گروه های انسانی به دشمن، دوست و ... نمونه ای از این طبقه بندی ها است. معمولاً حکومت ها در چگونگی این تقسیم بندی ها نقش موثری دارند و به میزان تعاملی که با مردم سرزمین خود دارند معیار و ملاک روابط بین الملل آنها نیز متفاوت خواهد شد.

بنابراین اصول کلی روابط بین المللی برای هر جامعه و حکومتی مطابق طبقه بندی مذکور شکل می گیرد که با بررسی دقیق آن برای هر ملت می توان سیاست های کلی آنها را در عرصه جهانی بهتر و دقیق تر مورد شناسایی قرار داد. در مدل های غربی روابط بین الملل، غالباً منافع یک کشور به عنوان ملاک قرار می گیرد. این منافع و مضرات نیز به انواع گوناگون اقتصادی، امنیتی، اجتماعی، فرهنگی و ... قابل تقسیم است.

استکبار ستیزی یکی از ابعاد مهم دین مبین اسلام می باشد. به عبارتی استکبار یکی از صفات مذمومه ای می باشد که در جامعه بشری همواره وجود داشته است و یکی از مهمترین اهداف و رسالت های انبیاء نیز مبارزه با استکبار بوده است. در این زمینه بهتر است به استکبار ستیزی از منظر دین مبین اسلام اشاره ای داشته باشیم تا با دریافت جایگاه عظیم و رفیع این موضوع در دین مبین اسلام و به طور کلی تمام ادیان، علت اهتمام به این اصل را بهتر بفهمیم :

(اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۸)

## الف) استکبار در لغت و اصطلاح

"استکبار آنست که انسان اظهار بزرگی کند و آنچه را که از آن او نیست و برای او روا نیست، ابراز دارد ... قرآن کریم (مستکبران را در مقابل ضعفا قرار داده است، به جهت آگاهی دادن به این نکته که استکبار آنان به جهت

قوه و نیروی بدنی و مالی آنها بوده است و در جای دیگر مستکبران را در مقابل مستضعفان قرار داده است (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۸).

بنابر تعریف فوق، استکبار وصف درونی است که لوازم و مظاهر مختلفی را می تواند در جامعه داشته باشد. خود بزرگی بینی و نشناختن حد خود در مقابل خداوند و مردم - و به استضعاف کشیدن آنها - از اوصاف درونی است که شخص مستکبر به واسطه آنها موضعگیری های خویش را تنظیم می کند: چنانکه در مورد نافرمانی ابلیس می فرماید: "ابی و استکبر و کان من الکافرین" (سوره بقره، آیه ۳۴) و یا در مورد فرعون می فرماید: "واستکبر هو و جنوده فی الارض بغیر الحق" (سوره قصص، آیه ۳۹) در اصطلاح علوم اسلامی، استکبار در مصداق با واژه هایی نظیر "ظلم" (انما السبیل علی اللذین یظلمون الناس) (سوره شوری، آیه ۴۲) و "طاغوت" (ولقد بعثنا فی کل امه رسولا ان اعبدوا الله و اجتنبوا الطاغوت) (سوره نحل، آیه ۳۶) همراه است. استکبار از دیدگاه فرهنگ سیاسی اسلام، وجود نوعی سلطه گری و سلطه جویی و استعمار و بهره کشی فرهنگی، سیاسی و اقتصادی توسط اقلیت محدودی زورگو و نفع طلب بر خیل عظیم توده های محروم می باشد. این عمل می تواند داخلی باشد به همان طریق که یک عده دیکتاتور و زورگو بر ملت های محروم تحت سلطه خود حاکمیت داشته و آنها را تحت فشار و ظلم قرار دهند و همچنین می توانند بین المللی باشد، بدین معنا که دولت و یا کشوری سایر جوامع و ملت ها را استثمار و به استضعاف بکشاند که نمونه بارز آن در گذشته و حال اعمال سیاست های استعمار گونه و امپریالیستی قدرتهای بزرگ شرق و غرب در جهان می باشد. امروزه در فرهنگ سیاسی دنیا، واژگانی نظیر "استعمار" و "امپریالیسم" ... نیز در رساندن مفهوم فوق بکار می رود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۹)

## (ب) ویژگی های استکبار

- ۱- منفعت طلبی: اصولا مبنای تمام ظلم ها و ستم های انسان چیزی جز منفعت طلبی نیست و این موضوع در قدرت های استکباری در حد بالایی وجود دارد و آنان به تنها چیزی که اهمیت می دهند نفع مادی و حیوانی آنان است و لذا در صورت به خطر افتادن این منافع، حاضرند که از مردم کشور خویش نیز بگذرند و دوستان و متحدان و نوکران خود را فدا کنند تا منافع آنها تأمین شود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۹)
- ۲- جهان خواری و به دست آوردن سلطه جهانی دست یابی به امکانات موجود در سراسر جهان یکی از ویژگی های کشورهای استکباری است؛ از این رو، کسب سلطه جهانی و تصاحب ذخایر ملتهای دیگر و به چنگ آوردن شریان حیات اقتصادی جهان، از ویژگی هایی است که در تمامی مستکبران دیده می شود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۹)

۳- عقب نگه داشتن مستضعفان از رشد واقعی یکی از استراتژیهای مهم استکبار جهانی جهت حفظ سلطه و برتری خود بر جهان و ادامه بقاء و حیات خویش، جلوگیری از پیشرفت ملت های مستضعف در جنبه های مختلف فکری،

علمی، صنعت و تکنولوژی، اقتصاد و... است و در این جهت از انجام هیچ گونه اقدامی، اعم از جذب نخبگان کشورهای جهان سوم و یا در حال پیشرفت، کارشکنی در برنامه های آنان، اعمال تحریم ها و محدودیت های بین المللی و... به بهانه های مختلف، دریغ نمی ورزند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۶۹)

۴- اضطراب و ترس درونی: استکبار همواره درصدد تجاوز به حقوق دیگران است و اصولاً با تجاوز به حقوق دیگران رشد می کند. دیگرانی که حقوق آنها پایمال شده است درصدد بازگرداندن حقوق از دست رفته خود و ضربه زدن انتقام جویانه به مستکبران اند. از این رو، مستکبر همواره در خوف و اضطراب به سر می برد. از سوی دیگر، تلاش روز افزون استکبار در به دست آوردن هر چه بیشتر منافع و منابع دیگران، خواب راحت را از چشمان آنان خواهد ربود. از این جهت همواره دلهره و نگرانی با مستکبران همراه است. استکبار جهانی جهت دستیابی به اهداف شوم خود از زمینه ها و راهکارهایی نظیر، ایجاد اختلاف بین مردم کشورهای مستضعف، ترویج فساد و فحشا، منزوی کردن نیروهای کارآمد و متعهد، استفاده از عناصر داخلی وابسته و روشنفکران غرب گرا استفاده می کنند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۰)

### ج) دلایل مبارزه با استکبار

هر فرد مسلمان و هر دولت اسلام بر اساس منطق و آموزه های دینی، موظف به مقابله با ظلم و استکبار جهانی است. توضیح آنکه: (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۰)

۱) از نظر عقلی: نمی توان برای "حیات زیر سلطه غیر" ارزشی قائل شد زیرا ارزش حیات به آزادی و استقلال است لذا حضرت امام (ره) تاکید دارند براین که این مطابق هیچ منطقی نیست که سی میلیون جمعیت، همیشه تحت فشار (باشد) و همیشه این جمعیت کار بکنند و حاصل کارشان را دیگران ببرند زیرا زندگانی ای که در آن استقلال نباشد و یک ملتی به زحمت کار بکنند برای استفاده دشمن ها، این که زندگانی نیست از نظر شرعی در آیات و روایات متعدد، مستضعفین یعنی کسانی که مورد ظلم و تهاجم استکبار، قرار گرفته اند موظف به دفاع و مقابله با مستکبرین شده اند. به عنوان نمونه قرآن کریم می فرماید:

"و لن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلا" (سوره نساء، آیه ۱۴۱)، "و مالکم لا تقاتلون في سبيل الله و المستضعفين من الرجال و النساء و الولدان" (سوره نساء، آیه ۷۵)، "قاتلو في سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا" (سوره بقره، آیه ۱۹۰)، و کسانی که در راه حمایت از مستضعفین کوتاهی و سستی می کنند، مورد مواخذه قرار می دهد، "ما لکم لا تناصرون" (سوره صافات، آیه ۳۵) «همانگونه که حضرت علی (ع) فرمودند: "کونوا لظالم خصما و للمظلوم عوناً" (نهج البلاغه، نامه ۴۷) براین اساس طبق قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران سعادت انسان در کل جامعه بشری را آرمان خود می داند و استقلال و آزادی و

حکومت حق و عدل را حق همه مردم جهان می شناسد. بنابراین عینی خودداری کامل از هر گونه دخالت در امور داخلی ملت های دیگر، از مبارزه حق طلبانه مستضعفین در برابر مستکبرین در هر نقطه از جهان حمایت می کند (قانون اساسی، اصل ۱۵۴) در هر صورت اصل وقوع انقلاب اسلامی برای رهایی از یوغ استکبار بود و حفظ آن و همچنین تأمین اهداف و منافع کشور ادامه این مبارزه را می طلبد. عمل به آموزه های دین مبین اسلام، حکم عقل و منطق و قانون اساسی ما را بر آن می دارد که در جهت حفظ عزت استقلال و رعایت منافع کشور ادامه این مبارزه را می طلبد. عمل به آموزه های دین مبین اسلام، حکم عقل و منطق و قانون اساسی ما را بر آن می دارد که در جهت حفظ عزت استقلال و رعایت منافع کشور خود و همچنین دستیابی به پیشرفت و توسعه همه جانبه از یکسو و دفاع از حقوق همه ستمدیدگان و مستضعفان جهان، مبارزه با استکبار جهانی را تا سرحد پیروزی نهایی ادامه دهیم. البته پرواضح است که منظور از مبارزه با استکبار، فقط مبارزه نظامی نیست. بلکه ضمن عدم مداخله در امور سایر کشورها و رعایت قوانین بین المللی، بیشترین تاکید بر مبارزه فرهنگی و تلاش برای بیداری و رشد سیاسی ملل مظلوم جهان است چنانکه حضرت امام (ره) می فرماید: اگر ملتی بخواهد سرپای خود با یستد لازم است که اول بیدار شود و در جای دیگر می فرماید: بیدار شوید و خفتگان را بیدار کنید زنده شوید و مردگان را حیات بخشید و در تحت پرچم توحید برای درهم پیچیدن استعمار سرخ و سیاه و خود فروختگان بی ارزش، فداکاری کنید.

۲) یکی از پیش شرط های مبارزه با استکبار جهانی قطعاً آمادگی کسانی است که می خواهند با استکبار مبارزه نمایند. اما این نکته را هم نباید فراموش کرد که عدم آمادگی بخشی از مردم، نباید بهانه ای برای عدم مبارزه با استکبار جهانی باشد و اساساً یکی از علل عدم آمادگی مردم در مبارزه با استکبار جهانی، تأثیرات سلطه مستکبران می باشد و اگر آمادگی همه مردم برای مبارزه با استکبار شرط استکبار ستیزی بود در آن صورت نباید هیچ گونه مبارزه ای بر علیه استکبار در طول تاریخ صورت می گرفت. این در حالی است که در طول تاریخ، انبیاء در مبارزه با استکبار گاه یک تنه و در شرایطی که تمام افراد جامعه تحت تأثیر طاغوتهای زمانه از کمترین آمادگی برخوردار بودند به مبارزه با استکبار می پرداختند و مردم را نیز به تدریج به سمت خود می کشیدند.

## ۱۴) عدم اتصال به قانون های قدرت و ثروت

یک مسئله دیگر هم نزدیک شدن به صاحبان قدرت و ثروت است. این را ما با شما بی رودربایستی عرض کنیم. بالاخره ما برادران هم هستیم؛ همدیگر را بایستی توأسی به حق و توأسی به خیر کنیم. این خیلی خطر بزرگی است که کسی به خاطر تأمین نمایندگی در یک دوره، نزدیک بشود به صاحبان ثروت یا به صاحبان قدرت؛ این خیلی



چیز بدی است؛ این از آن چیزهایی است که خدای متعال از آنها نمی گذرد و انتقام خواهد گرفت. این چیزها روی شخص، روی عاقبت - عاقبت به خیری که این قدر برایش اهمیت قائلیم - و روی جامعه اثر منفی می گذارد . (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۷)

### ۱۵) عبرت از گذشتگان

پندگیری و عبرت از کار گذشتگان، یکی از عوامل آموزنده در اداره امور می باشد و با استفاده از مرور رفتارها و عواقب پیشینیان می توان امروز موفق تر عمل نمود . حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر می فرمایند : " سپس ای مالک بدان که ترا به دیاری فرستاده ام که پیش از تو داد و بیداد فراوان بر آن رفته است و مردم در کار تو همانگونه نظر خواهند کرد که تو در کار والیان پیش از خویش نظر می کنی و از تو همان خواهند گفت که تو درباره آنان می گویی. همانا که نیکوکاران را از سخنانی می توان شناخت که خدای درباره آنان بر زبان بندگان خود روان می سازد. پس کردار شایسته، نیکوترین اندوخته تو باد. بر هوسناکی ها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که نه حلال است بیالایی " همچنین آن حضرت در وصیت خود به امام حسن (ع) به عبرت گرفتن از کار گذشتگان امر می فرماید: " و بر دل خود داستان گذشتگان بخوان و سرگذشت پیشینیان یادآور که در کجا جای گزیدند. آنگاه بینی که از دوستان جدا ماندند و به دیار تنهایی فرود آمدند آنگونه که تو نیز پس از اندک زمان یکی از آنان خواهی بود ". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۷)

### ۱۶) سلامت و اصالت اطرافیان و خانواده

پاکی و اصالت و صلاحیت خانوادگی از جمله امور کلی است که حضرت علی (ع) در گزینش و انتخاب بر آن تأکید فرموده و آن را به عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح نموده است. آن حضرت به مالک اشتر توصیه می نماید: " و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالحند و از سابقه ای نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین " (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۸)

مدیر علاوه بر سلامت و تقوای فردی باید از سلامت و تقوای جمعی هم برخوردار باشد و خصوصاً در اطرافیان سیاسی و خانوادگی کسی نباشد که سوء سابقه داشته یا قصد سوء استفاده از موقعیت او را برای مقاصد خود داشته باشد. مدیر نباید در حلقه مدیریتی خود از افراد ناصالح استفاده کند بلکه باید به این توصیه امام علی (ع) توجه داشته باشد.

امیرالمومنین (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده اند: " همانا زمامدار را نزدیکان و خویشاوندانی است که به مال دگران چشم دارند و به آن دراز دستی می کنند و در معامله کم انصافند پس وسایل تجاوزشان را از میان بردار تا رشته فسادشان بریده شود و دراز دستی شان کوتاه گردد. به هیچ یک از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود،

زمینی به رسم تیول وا مگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب یا در عملی که بین او با همسایگان مشترک است، آنان را بپیگیری گیرد و به آنان زیان رساند و بار خویش بر دوش دیگران گذارد پس با این کارها، سود گوارا برای آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبان گیر تو گردد."

در نظام مدیریت اسلامی درباره انتخاب اطرافیان مدیر مباحث بسیاری مطرح شده، در کتاب و سنت هم در مورد گزینش اطرافیان و کارگزاران مدیر، شاخص های فراوانی مطرح کرده و سپس در مورد عواقب انتخاب اطرافیان نالایق هشدارهای فراوانی داده است؛ آن چنان که در مهمترین سند راهبردی مدیریت اسلامی، یعنی عهدنامه مالک اشتر، مکرراً به این مهم توجه ویژه ای مبذول شده است؛ اما نکته جالب توجه اینجاست که امام (ع) در اغلب موارد، حق انتخاب اطرافیان را به شخص مدیر تفویض می کنند. در این میان این مدیر است که به صلاحدید و حتی میل و رغبت شخصی خود، دست به انتخاب اطرافیان و کارگزاران خود بزند. نامه ای از امیر المومنین علی (ع) به قیس بن سعد موجود است که ابراهیم بن محمد ثقفی در کتاب الغارات گزارش آن را این گونه نقل می کند: زمانی که عثمان کشته شد و علی بن ابیطالب (ع) به ولایت و خلافت رسید، قیس بن سعد بن عباد را فراخواند و به او فرمود: "به سوی مصر حرکت کن که تو را بر آن والی گردانیدم، و پشت به مدینه حرکت کن و افراد مورد اعتماد و هر آنکه دوست داری که همراهت باشد را گردآور." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۹)

آنچنان که در فرازی از نامه مذکور مشاهده می شود، امام پس از توصیه به معتمد بودن همراهیان قیس، لفظ "أحببت" را برای انتخاب اطرافیان به کار برده اند. از بار معنایی "حب" چنین برداشت می شود که حضرت به دلیل اعتماد و احترام به کارگزار خویش و همچنین موفقیت آینده وی در دوران مدیریتش، دست وی را در انتخاب اطرافیان تا این حد باز گذارده که با به کاربردن عبارت قابل تامل "هر آنکه دوست داری که همراهت باشد"، چنین آزادی رأیی را برای انتخاب، در اختیار مدیر تحت امر خویش قرار می دهد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۷۹)

## ۱۷) اهلیت و شایستگی

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمانها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان و لایق می باشد. بنابراین انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش ها و جهان بینی آن جامعه تعریف شود. جهان بینی مادی منحصر به جهان ماده می باشد ولی در جهان بینی اسلامی، هم این جهان و هم آخرت مورد توجه است. در جهان بینی اسلامی هدف صرفاً تولید بیشتر نیست بلکه هدف نهایی تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه خدا بر روی زمین می باشد. این تفاوت در جهان بینی از تمایزات مدیریت

اسلامی با مدیریت غربی می باشد که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارند . این جهان بینی دینی برخوردار از اصول اخلاقی ویژه ای است که آراستگی به ثبات عقیدتی و رویکرد به مسائل اخلاقی و پایبندی به احکام دینی از اساس آن به حساب می آید. ضرورت دارد مدیر معتقد و ملتزم به اسلام و تقوا و اخلاق خصوصاً صداقت و پاک دستی باشد و به تکالیف و وظایف دینی خود پایبند باشد . علاوه بر اینکه مردم باید در عمل و سوابق گذشته اش صداقت و صراحت را خصوصاً در عمل به شعارهایش دیده باشند.

اهمیت تبیین صفات و خصوصیات مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) را می توان به این صورت توضیح داد که در اندیشه حضرت علی (ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت یا کم صلاحیت نیست. آن حضرت در نامه ای به مصریان که با مالک اشتر فرستاد، هنگامی که او را حکومت آن سرزمین گمارد، چنین هشدار داده است: "من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را به دست آرند و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را حزب خود قرار دهند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۰)

اگر حساسیت مردم نسبت به صفات و شروط لازم برای زمامداران کاسته شود یا بی رنگ گردد، آنگاه هر بی صلاحیت و فاقد اهلیتی می تواند در رده های مدیریتی قرار گیرد و تباهی ها به بار آورد. امام علی (ع) چنین هشدار داده اند: "بی گمان مردمان هلاک شدند آن گاه که پیشوایان هدایت و پیشوایان کفر را یکسان شمردند و گفتند: هر که به جای پیامبر (ص) نشست، چه نیکوکار باشد و چه بدکار اطاعت او واجب است پس بدین سبب هلاک شدند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۱)

### خصوصیات و معیارهای مدیران در نهج البلاغه را می توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

**الف) معیارهای تخصصی:** این دسته از معیارها، برای انجام موفقیت آمیز شغل لازم است . این معیارها معمولاً بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی مشترک است. معیارهایی نظیر تحصیلات، تجربه، سابقه کاری...

**ب) معیارهای ارزشی:** این دسته از معیارها شامل مجموعه ای از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی می باشد که در اکثر جوامع ممکن است قابل قبول باشد و به نام ارزش های جهانی نیز شناخته می شوند . مانند رعایت حقوق دیگران، گشاده رویی و...

**ج) معیارهای مکتبی:** معیارهای مکتبی ریشه در مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارد. جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی، معیارها و ملاک های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت ها را نیز شکل می دهد به طوری که در انتخاب افراد در مناصب و مدیریت ها را نیز شکل می دهد به طوری که در مکتب "تیلوریسم" به انسان به عنوان (گوریل باهوش) و در مکتب اسلامی به عنوان (خلیفه الله) نگریسته می شود . در مدیریت اسلامی هدف صرف تولید نیست و غایت، تعالی انسان می باشد. همان تفاوت هایی که بین مدیریت اسلامی و مدیریت علمی وجود دارد،

به تفاوت هایی در معیارهای انتخاب و انتصاب افراد منجر می شود لذا در اسلام معیارهای ارزشی و مکتبی اهمیت و گستردگی فراوانی پیدا می کند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۱)

### ۱۸) اهمیت دادن به نماز

۱- امام علی (ع) در نامه ۲۷ خطاب به محمد بن ابی بکر وقتی که اداره مصر را به او سپرد، فرموده است: "نماز را به هنگامی که برای آن مقرر شده است، به جای آور، نه وقت آن را به علت فراغ از کار پیش انداز نه به سبب اشتغال به کار به تأخیر افکن و آگاه باش هر کار تو وابسته به نماز توست". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۱)

### ۱۹) همراه نشدن با دشمن

هر دولتی در ایران اسلامی که به مردم خود تکیه نداشته باشد، مشروع نیست، آن مسئولی که خواست دشمن را بر خواست ملت ترجیح بدهد، در مقابل دشمن ضعف نشان بدهد و حاضر باشد، ضعف خود را بر ملت تحمیل کند، از مردم نیست، مردم چنین مسئول و دولتمداری را قبول ندارند. با همه کسانی که با شما کاری ندارند و اهل صلح و سلامت و اخوت و برادری هستند سازش کنید اما با کسی که با فلسفه وجودی و اساس و ایمان شما و با اصل حکومت اسلامی و ولایت الهی مخالف است سازش نکنید، حواستان جمع باشد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۲)

### ۲۰) رعایت حرمت اجتماعی

کسانی که مسئولند و کسانی که تصمیم و اقدام و حرکت و رفتار آنان، فقط رفتار یک شخص نیست، بلکه رفتار یک مجموعه است، رفتار یک جامعه است و گاهی چشم دیگران، رفتار یک کشور است باید خیلی مراقبت کنند، آنان بیش از دیگران مخاطب به خطاب الهی اند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۲)

### ۲۱) خدمت بی شائبه با نیت الهی

در مدیریت جهادی خدمت رسانی به مردم نه برای کسب مال و مقام دنیوی بلکه در جهت قرب الهی و رضا پروردگار انجام می شود و مدیر جهادی در قبال خدمتی که به مردم ارائه می دهد هیچگونه چشمداشت مادی و دنیوی ندارد و هدف خود را رضایت پروردگار خویش می داند.

یک نکته اساسی در اینجا وجود دارد که همه ما باید به آن توجه کنیم. - بنده بیشتر از شما به توجه به این نکته احتیاج دارم؛ همه ی شما هم به اقتضای مسئولیت احتیاج دارید- و آن، احساس تکلیف است؛ اخلاص نیت و عمل برای خداست. این اگر شد، همه ی مشکلات حل خواهد شد، همه راه ها گشاده خواهد شد، این اگر شد، رحمت الهی و کمک الهی شامل حال خواهد شد.

انتخاب مدیران و کارگزاران اصلح چه در بخش دولتی و چه در سازمان های خصوصی دارای اهمیت بسیار می باشد. به منظور انتخاب اصلح، باید معیارهایی وجود داشته باشد تا مدیران و کارگزاران با آن معیارها سنجیده و ارزیابی شوند. یکی از آن معیارها برخورداری از روحیه خدمتگزاری است.

در مدیریت جهادی اصل بر خدمت رسانی به مردم و رفع مشکلات آنان است و مدیر جهادی در این راه از هیچ گونه اقدامی فروگذاری نمی کند و چون که نیت او الهی و در جهت رضایت پروردگار است فعالیت خود را بدون هیچ گونه منتی انجام می دهد و در مقابل آن از مردم انتظاری ندارد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۳)

## ۲۲) التزام به شاخصه های دینی

از صفات انسانهای مومن حرکت کردن بر طبق موازین و معیارهای دینی است. انسانهای دین مدار اعمال و رفتار خویش را با موازین دینی و اوامر و نواهی الهی محک می زنند.

### مهمترین شاخصهای دین محوری عبارتند از:

- وجود روحیه فداکاری بر پایه ایمان مذهبی
- کنار هم قرار گرفتن تدین و تخصص
- حاکمیت اعتقادات دینی بر عملکرد سازمان
- ضرورت تداوم آموزشهای عقیدتی

جهادگران علاوه بر تعهد در برابر کار محول شده به آنان، خویش را در برابر پروردگارشان مسئول می دانند و تلاش می کنند از عهده انجام صحیح آن بر آیند.

اسلام گرایی و دین محوری، باورهای اعتقادی و مسئولیت در برابر تکالیف الهی محور تلاش و کوشش جهادگران بوده و خواهد بود.

دین محوری، اسلام گرایی و نداشتن مسایلی بر خلاف اسلام مورد تاکید امام امت بوده است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۳)

## ۲۳) قانون مداری

ضرورت وجود قانون و مقررات در هر جامعه و لزوم احترام همگانی و رعایت دقیق آن امری مسلم و بدیهی است و از عوامل پیشرفت هر کشوری، وجود قانون صحیح، اجرای مساوی آن و حرمت نگه داشتن قانون از سوی مردم جامعه است. امام (ره) عمل بر خلاف موازین قانون و بر خلاف مقررات دولتی و اسلامی را تقبیح و از آن به شدت نهی می فرمودند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۴)

## ۲۴) انقلابی، بسیجی، ساده زیست و مردمی

چنانچه زندگی مدیر اشرافی و به دور از درک مشکلات عامه مردم باشد، نمی تواند اولویت ها را برای حل مشکلات در نظر بگیرد. چنین فردی باید دارای فرهنگ و روحیه انقلابی و بسیجی هم باشد تا به محافظه کاری دچار نشود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۴)

## ۲۵) حضور در عرصه های فداکاری و ایثار

کسی که به اقتضای سنش در مبارزات پیروزی انقلاب فعال بوده و مبارزه کرده، فضل و برتری دارد، اما اولین چالش بزرگ نظام اسلامی در دهه اول انقلاب دفاع مقدس بوده است. معتقدیم که "فَضَلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا." از نظر جریان حزب الله، ایثارگران و جانبازان بر قاعدین در منازل مقدمند. اینان نشان داده اند که در راه حفظ اسلام و نظام حاضرند از جان و همه چیز خود بگذرند و دیگران چنین فضلی ندارند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۴)

## ۲۶) ترویج سبک زندگی جهادی

منظور از جهاد، صرفاً نبرد و مبارزه رودر رو نیست بلکه جهاد به معنای زندگی پویا، هدفمند و آمیخته با کار و تلاش مفید است که می تواند در عرصه های دفاعی، سازندگی، مدیریتی و رفع مشکلات بشریت باشد. با این مبنا می توانیم از پدیده ای بهنام سبک زندگی جهادی سخن بگوییم.

در دنیای حاضر سبک های مختلفی برای زندگی وجود دارد اما جهاد گران با اقتباس از دوران هشت سال دفاع مقدس و بهره مندی از تجربیات جهادی آن دوران شیوه ای را در پیش گرفته اند که به نام سبک زندگی جهادی معروف است. یکی از مباحثی که در سالهای اخیر درباره ارتباط سبک زندگی جهادی و تاثیر گذاری آن بر شرایط جامعه مطرح بوده است شناخت جایگاه سبک زندگی در ساختارهای مدیریتی جامعه اسلامی است.

یکی از وظایف و اهداف مهم حاکمیت و مدیریت در جامعه اسلامی شناخت سبک زندگی و معرفی آن به اجتماع و تبدیل آن به یک حرکت جاری در زندگی مردم است. این که سبک زندگی از کجا استخراج شود، موضوع مهمی است و طبیعتاً منابع و متون دینی از مهمترین منابعی هستند که چگونگی کیفیت دینی به زندگی بخشیدن را تامین می کند. وقتی به این منابع مراجعه می کنیم، متوجه می شویم که این منابع زندگی را با چند شاخصه هدفمندی، تحرک، پویایی و آگاهی تعریف می کنند. مهمترین روش برای پیاده سازی و معرفی این سبک به جامعه، حمایت و عمل به آن توسط مدیران دینی است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۵)

## ۲۷) مبارزه با انحرافات

مدیر جهادی باید نسبت خود را با جریانهای انحرافی مشخص کند. مدیری که در شرایط سخت و نفس گیر ساکت نبوده و دل در گرو انقلاب داشته، به مقابله بر می خیزد و چنین مدیری برای امت حزب الله ارجح است. مبارزه با هرگونه انحراف با هرنامی - هرچند با نامی مقدس - ضروری است.

به تعبیر رهبر معظم انقلاب فتنه بزرگ ۸۸ در فتنه ۱۸ تیر ۷۸ ریشه داشت. کسی که در این دو فتنه خصوصاً طوفان ۸۸ مواضع روشن و عمارگونه داشته، می توان امیدوار بود تا در فتنه های آینده نیز سربلند باشد و خود نیز به خلق فتنه های آینده کمک ننماید.

در مجموع باید گفت این ویژگی ها، مشتمل بر آن دسته از خصوصیات جهادی هست ند که برخاسته از مکتب و مفاهیم اعتقادی است و در هر شرایط زمانی و مکانی لازم است مورد توجه و رعایت کامل قرار گیرند. این ویژگی ها مشتمل بر آن دسته از خصایص هستند که به نحوی منبعث یا متأثر از ارزش ها بوده و تابع شرایط زمانی و مکانی می باشند. این ارزش ها عبارتند از:

- ۱ - روحیه انعطاف پذیری و حضور در فعالیت های اضطراری و قدرت جابجایی با توجه به همکاری قابل توجه در میان بخش ها و مناطق.
- ۲ - سادگی و بی آلاشی و پرهیز از تشریفات غیر ضرور و هم چنین توانایی پذیرش ماموریت بر مبنای ضرورت ها و نیازهای انقلاب و نظام جمهوری اسلامی
- ۳ - التزام عملی بر ولایت فقیه و حساسیت به مسائل شرعی و حفظ شعائر و ظواهر اسلامی در جهاد و جامعه
- ۴ - تأکید بر جلب مشارکت مردم در اجرای طرح ها و پروژه ها و تلاش در جهت توانمند ساختن مردم در امور مربوط به خود، و ارتباط و مراجعه مستمر به روستاها، در جهت حل مشکلات روستائیان و درد آشنای آنها بودن تا جایی که اولویت آنها خدمت به محرومین و روستائیان بخصوص مناطق دور دست باشد.
- ۵ - مردمی بون و پرهیز از گرایش ها و خط بازی های سیاسی و هم چنین هدف نهایی فعالیتهای جهاد، تحول فرهنگی و انسانی جامعه روستایی است که در این خصوص امام (ره) فرمودند: " این جوانان جهادگرند که بذر انقلاب را در دل روستائیان می کارند."
- ۶ - گرایش به عدم تمرکز در مدیریت و نظام اجرایی.
- ۷ - و بالاخره طلایه دار بودن در حل مسائل و مشکلات جامعه و جرات پذیرش ماموریتهای خطیر و پیچیده در جهت خدمت به انقلاب و خودشکوفایی کشور. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۶)

## ۲-۲-۱-۲-۲-۲- حوزه افکار، نگرشها و ذهنیات

در حوزه افکار، گرایشها و توانایی فکری و راهبردی مدیر هم موارد زیر قابل ذکر است:

### ۱) توان مدیریتی

کسانی که خود را در معرض خدمت و مدیریت قرار می دهند، باید واقعا نسبت به ابعاد مختلف و سنگین اجرایی کار واقف بوده و به قول معروف اهل "شانه زیر بار کار دادن" باشند و این را در بطن مسئولیت های گذشته ثابت کرده باشند و باندازه ظرفیت و توان خود قبلو مسئولیت کنند هر کسی به توانمندی و داشته های خود بر اساس کریمه قرآنی "بل الانسان بصیره علی نفسه ولو القی معاذیره" وقوف دارد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۶)

### ۲) تخصص و کارآمدی

اگر مدیر فاقد عنصر تخصص و کارآمدی باشد به طور طبیعی نمی تواند حلال مشکلات باشد و حضوری موفق در عرصه های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... داشته باشد. مدیر باید داری فهم، تیز بینی و فراست کافی سیاسی و کارآمدی باشد، چرا که فرد باتقوا و اهل نماز شب ولی ساده لوح یا ناکارآمد برای تصدی این پست مناسب نیست، باید دارای فهم سیاسی و توان مندی لازم باشد. مدیریت جهادی داری شاخص های زیادی است که مهمترین آن ها "کارآمدی" است منظور از کارآمدی در واقع به اثبات رساندن کارآمدی دین در اداره جامعه است که این نوع روش نیازمند تلاش زیادی می باشد. انقلاب اسلامی ایران را می توان دارای دو سویه اصلی دانست. ابعادی که به صورت توأمان هویت و آرمان اصلی این انقلاب بزرگ را تشکیل می دهند: بعد معنوی که همان حفظ و استمرار ارزشها در جامعه اسرت و بعد مادی که بر دستیابی به توسعه و پیشرفت در همه وجوه آن تأکید می کند. این دو بعد حیاتی در هسته مرکزی اندیشه انقلاب اسلامی، از یکدیگر جدایی ناپذیرند. ریشه داشتن این دو بعد در بطن تفکر اسلامی، ماندگاری آن را در فرهنگ و هویت ایرانی تثبیت کرده است.

مصلحان بسیاری از سید جمال الدین اسد آبادی تا امام خمینی (ره) شهید بهشتی (ره) استاد مطهری (ره) بر این اعتقاد پای می فشردند که اسلام به عنوان دینی جامع و کامل، این استعداد را دارد که نگاهی همه جانبه به انسان و نیازهای دنیوی و اخروی او بیاندازد و طرح و برنامه راهگشایی برای اصلاح امور دنیا و آخرت وی به ارمغان آورد. از دیدگاه این مصلحان، دنیا و آخرت متضاد نیستند و عقل و دین مکمل همدیگرند. اسلام، مدافع عقل و علم و تفکری است که در راه نفی استعمار و استبداد و از بین بردن فقر و عقب ماندگی مسلمین می کوشد و در راه پیشرفت ملل مسلمان همت می گمارد. بنابراین، در انقلاب اسلامی تأکید بر حفظ و استمرار ارزشها، جدا از پیشرفت و توسعه کشور نبود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۷)



به نظر امام خمینی (ره) "اسلامی که انسان را به بازداري از همه خرافات و اسارت‌های قدرتهای ارتجاعی و ضد انسانی دعوت می کند، چگونه ممکن است با تمدن، پیشرفت و نوآوری مفید برای بشر و دستیابی به کارایی بیشتر که حاصل تجربه بشر است سازگار نباشد." به نظر حضرت امام (ره)، هدف تشکیل حکومتی است که هم احکام اسلامی در آن جریان داشته باشد (حفظ و استمرار ارزشها) و هم نیازهای مادی مردم در آن، به بهترین وجه تأمین شده باشد (کارایی، کارآمدی و توسعه یافتگی) و در نتیجه الگویی مناسب برای اداره امور بشر به جهانیان عرضه گردد. طبیعی است که دینی که در صدد ارائه الگویی جامع و مانع برای سعادت دنیا و آخرت انسانها است، نمی تواند هیچ کدام از دو وجه اهمیت ارزشها و لزوم توسعه یافتگی را کمرنگ جلوه دهد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۸)

بر بستر بینش فوق است که می توان فرمایشات مقام معظم رهبری در مورد نام گذاری دهه چهارم انقلاب به عنوان "دهه پیشرفت و عدالت" را فهم کرد. گوهر سعادت‌مندی ما، در احیای عملی دو بعد جدایی ناپذیر از ماهیت انقلاب اسلامی یعنی آسایش مادی در قالب حرکت به سوی توسعه کشور و آرامش معنوی در قالب حفظ و استمرار ارزش های جامعه نهفته است. دهه چهارم انقلاب، بستر این رویداد است. رهبر معظم انقلاب نیز با طرح ایده دهه پیشرفت و عدالت، بسترهای لازم برای احیای عملی هسته محوری انقلاب اسلامی را فراهم کردند. گفتمان پیشرفت و عدالت بر مبنای چنین فهمی از ماهیت و آرمانهای انقلاب اسلامی و چنین درکی از الزامات ولایتمداری در دهه چهارم انقلاب شکل گرفته است.

در شرایط کنونی میزان انقلاب گری و آرمانگرایی گروهها را بر مبنای میزان نزدیکی و دوری آنها با گفتمان پیشرفت باید سنجید. در زمانه ای که رهبر معظم انقلاب و اکثر دلسوزان و آحاد مردم ایران بر ضرورت حرکت در مسیر توسعه و پیشرفت به عنوان مهمترین نیاز امروز کشور برای رهایی از چالش های کنونی و بهبود روند تحقق اهداف و آرمانهای انقلاب اسلامی تاکید دارند، هر گفتمان و جریانی که داعیه انقلابی گری، ولایتمداری و توجه منافع مصالح ملی دارد باید به پیشرفت به عنوان تنها راه حل جامع برای حل مسایل و تحقق اهداف و آرمانهای انقلاب نگاه کند.

در بررسی علل عدم تحقق دیدگاه های رهبری در زمینه پیشرفت و عدالت متوقف مان دن بر مباحث نظری و عدم هرگونه اقدام عملی برای تحقق الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت از سوی کارگزاران نظام و یا سایر فعالان عرصه سیاسی و اجرایی را می توان مهمترین مانع تحقق این الگو عنوان کرد. با توجه به این واقعیت، هر گفتمانی که دغدغه توسعه بومی و تبعیت از گفتمان رهبری دارد باید مهمترین وجه همت خود را معطوف به "تحقق عملی "الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت سازد.

عملیاتی کردن این الگو نیز در گرو حاکمیت رویکرد و گفتمانی است که در آن عملگرایی بر شعارگرایی و

مدیریت محوری بر سیاست بازی ارجحیت دارد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۸)

از دیدگاه رهبر معظم انقلاب نیز تحقق پیشرفت در گروتوجه به کارآمدی نظام اسلامی در اداره جامعه است. اثبات کارآمدی نظام اسلامی نیز نیازمند تلاش همه جانبه ای است که هم اصلاح برخی از امور را می طلبد و هم نیازمند تغییر برخی از دیدگاهها است. ایشان در این زمینه می فرمایند: "علاج تهاجم به ناکارآمدی نظام، اثبات کارآمدی است."

ایشان سه رکن بزرگ افزایش کارآمدی را اینگونه بیان می کنند: "ما باید این کارآیی را افزایش بدهیم، با علم، با عقل، با عزم؛ سه تا "عین" عالمانه باید باشد، عاقلانه باید باشد، عازمانه باید باشد. باید بلعزم همراه باشد؛ با سست عنصری و سست عهدی نمی شود پیش رفت. علم و عقل را به کار بگیرند و عزم ملی را مثل موتوری پشت سر اینها قرار بدهند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۹)

مقام معظم رهبری، همچنین، وجود مدیران و مسئولان کارآمد، با تجربه و آگاه را از جمله عوامل مهم در افزایش کارآمدی نظام می دانند: "امروز کشور برای کار، میدان وسیعی است. مدیران کارآمد اگر بیایند کار و تلاش کنند و نشاط به خرج دهند، میدان برای کاری خیلی باز است. ما می توانیم بسیاری از مشکلات مادی جامعه را برطرف کنیم."

بر مبنای تذکرات و توصیه های رهبر معظم انقلاب و نیز با نگاهی به مهمترین مسائل و مشکلات امروز کشور، چالش مدیریت را می توان بزرگترین چالش کنونی کشور دانست. در چنین شرایطی "مدیریت جهادی" که از یکسو با علم و دانش روز بشری و از سوی دیگر با مفهوم جهاد در بار معنایی انقلابی و ارزشی آن ارتباطی ارگانیک دارد، می تواند به عنوان منطقی ترین و کارآمدترین الگوی مدیریتی برای تحقق آرمانها و اهداف انقلاب و نظام اسلامی مورد توجه و تاکید قرار گیرد.

مهمترین وجه تمایز مدیریت جهادی با الگوهای متداول مدیریت (خصوصاً مدیریت بروکراتیک لیبرال) را می توان تاکید بر اهمیت کارآمدی در اداره کشور و تلاش در جهت اثبات کارآمدی دین و نظام دینی در اداره جامعه بشری در دوران جدید با بهره گیری از فرهنگ دفاع مقدس از دیگر مولفه های این الگو به شمار می رود. از دیدگاه این گفتمان، هنگامی که در یک جامعه و نظام حکومتی، دین بر مسند حکومت است دیگر نمی توان و نباید از شیوه های استدلالی و انتزاعی برای دفاع از ارزشهای دینی بهره گرفت. در این دیدگاه، کارآمدی مبتنی بر عقلانیت و معنویت تنها راه تحقق عینی این ارزشها در جامعه است. در غیر این صورت، این ارزشها تنها در حد شعار باقی مانده و هیچگاه محقق نخواهد شد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۸۹)

تاکید بر عقلانیت مکتبی به معنای بهره مندی از جدیدترین و به روزترین روش های مدیریت اما با جهت گیری ارزشی و انقلابی از دیگر مولفه های این الگو به شمار می رود. در این الگو به دانش بشری در حوزه های گوناگون مخصوصاً در مدیریت و اقتصاد به عنوان میراث مشترک بشری نگاه می شود که بهره گیری از آن هیچ تضاد و تنافر

پیشینی با ارزشگرایی و بومی گرایی ندارد. تجربه سایر کشورها و جوامع نشان داده است که روند مدیریت پیشرفت گرا بدون بهره گیری و التزام به عقل و تجربه در سطوح فردی و جمعی امکان پذیر نخواهد بود. استفا ده از علم و تجربه روز بشری نه تنها هیچ منافاتی با الگوی پیشرفت بومی ندارد بلکه شرط اصلی تحقق هر الگوی توسعه نیز به شمار می رود. در این مقوله تاکید ما بر نفی حرکت بر مبنای آزمون و خطا، تاکید بر علم و دانش روز بشری به عنوان مبنای عمل و بهره گیری از انباشت تجربه مدیریتی انقلاب و نظام اسلامی است.

باور به بهره گیری از خرد جمعی در روند تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها، احترام به رویه ها و تجارب نظام سازی در ادوار گذشته انقلاب، التزام به عمل گرایی برنامه محور، تاکید بر مسئولیت شناسی و وفای به عهد، اجتناب از سیاست زدگنی به معنای ارجحیت منافع و مصالح ملی بر منافع فردی و جناحی، تاکید بر شایسته سالاری و همکار محوری به جای مریدپروری، تاکید بر اصلاح نظام اداری، نگاه ساختاری به عدالت، مبارزه نظام مند و ساختاری با فساد، اعتقاد به جایگاه مشارکت مردمی در مدیریت و تاکید بر قانونگذاری و شفافیت از دیگر مولفه های اساسی این الگوی مدیریتی به شمار می روند.

با توجه به چنین مولفه ها و شاخصه هایی می توان با قاطعیت ادعا کرد که الگوی مدیریت جهادی با پیوند میان تعهد و تخصص می تواند در مقام یک الگوی کارآمد بومی، پاسخگوی نیاز های امروز جامعه و نظام اسلانی بوده و بهترین انتخاب برای حرکت در مسیر تحقق اهداف و آرمانهای انقلاب اسلامی باشد.

حضرت امام همچنین در رهنمودی ارزنده و کلیدی می فرمایند:

به همه مسئولان کشورمان تذکر می دهم که در تقدم ملاک ها، هیچ ارزش و ملاکی مهم تر از تقوا و جهاد در راه خدا نیست و در یک کلام، مصلحت پابرنه ها و گودنشین ها و مستضعفین بر مصلحت قاعدین در منازل و مناسک و متمکین و مرفهین گریزان از جبهه و جهاد و تقوا و نظام اسلامی مقدم باشد.

بنابراین انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزشها و جهان بینی آن جامعه تعریف شود. جهان بینی مادی منحصر به جهان ماده می باشد ولی در جهان بینی اسلامی، هم این جهان و هم آخرت مورد توجه است. در جهان بینی اسلامی هدف صرفاً تولید بیشتر نیست بلکه هدف نهایی تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه خدا بر روی زمین می باشد. این تفاوت در جهان بینی از تمایزات مدیریت اسلامی با مدیریت غربی می باشد که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارند.

در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قطعاً سخن معصومین (ع) می باشد. سخنان امیر المومنین (ع)، منبع ارزشمندی برای این منظور است زیرا سخن آن حضرت به دلیل معصوم بودن ایشان خالی از خطا و لغزش است. همچنین آن حضرت خود تجارب گران قدری در زمینه خلافت م سلمین و همچنین

فرماندهی در جنگ ها داشته اند و بر سرزمین گسترده اسلامی آن زمان حکومت نموده اند . اما آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است علم لدنی آن حضرت می باشد که از امتیازهای خاص ائمه معصومین (ع) می باشد. اهمیت تبیین صفات و خصوصیات مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) را می توان به این صورت توضیح داد که در اندیشه حضرت علی (ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت یا کم صلاحیت نیست. آن حضرت در نامه ای به مصریان که با مالک اشتر فرستاد، - و آن هنگامی بود که او را به حکومت آن سرزمین گمارده بود-، چنین هشدار داده است: "من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را به دست آرند و ال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را در حزب خود قرار دهند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۱)

اگر حساسیت مردم نسبت به صفات و شروط لازم برای زمامداران کاسته شود یا بی رنگ گردد، آن گاه هر بی صلاحیت و فاقد اهلیتی می تواند در رده های مدیریتی قرار گیرد و تباهی ها به بار آورد. امام علی (ع) چنین هشدار داده اند: "بی گمان مردمان هلاک شدند انگاه که پیشوایان هدایت و پیشوایان کفر را یکسان شمردند و گفتند: هر که به جای پیامبر (ص) نشست، چه نیکو کار باشد و چه بدکار اطاعت از او واجب است پس بدین سبب هلاک شدند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۱)

### ۳) شجاعت و قاطعیت در تصمیم گیری

علاوه بر فصل الخطاب بودن رهبری در موضوعات مورد مناقشه مسئولان، تاکید بر قانون و عمل به آن ولو اینکه بر خلاف میل او باشد، اهمیت بالایی دارد. مدیران باید بتوانند بعد از رسیدن به تصمیم درست از مسیر کارشناسی، آن را با قاطعیت اعلام و اجرا کند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۲)

### ۴) عدالت خواهی و آرمان گرایی واقع گرایانه

عدالت مهم ترین "پیشرفت اسلامی" در بیانات رهبری و مهمترین ویژگی نظام اسلامی است که باید از سوی دولت آینده نیز به دور از شعار زدگی با آرمان گرایی واقع بینانه، عقلانیت و تدبیر دنبال شود تا اثر بخش باشد و کشور را پیش برد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۲)

### ۵) برنامه محوری ارائه برنامه به جای تخریب دیگران

تخریب زمانی صورت می گیرد که از اهرم دروغ، تهمت و مطالب غیر واقع علیه یکدیگر بهره برداری شود . بهتر است افراد برنامه ها و سیاست های خود را معرفی و کمتر به تقابل با یکدیگر بپردازند . تنها کسانی در پی تخریب دیگرانند که سابقه و پیشینه کارآمدی ارائه ندا ده و عملاً با تخریب دیگران در پی اثبات خود هستند . (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۲)

امروز در حالی که مسائل اقتصادی و معیشتی در رأس مسائل مورد توجه مردم قرار دارد، برنامه های اعلام شده از سوی مدیران شفاف و کارگشا باشد و صرفاً مطالب کلی و غیر کاربردی اشاره نشود. نبود و یا فقر اعلام برنامه مشخص و اجرایی برای اداره کشور باعث تخریب یکدیگر خواهد شد. چنانچه بیان آسیب های جدی نظام اقتصادی مانند افزایش نرخ تورم، بیکاری، کاهش تولید ناخالص ملی، رشد سطح عمومی قیمت ها، بی ثباتی و افزایش نرخ ارز، مشکلات تولید کنندگان، افزایش قیمت زمین و مسکن، قانون هدفمندی، افزایش نرخ عمومی مالیات ها با وجود کاهش درآمدها و سرانجام وعده های بی پشتوانه و بی سرانجام درباره حل مشکلات اقتصادی نمی تواند ره گشا باشد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۳)

افکار عمومی از مدیران انتظار دارند با اولویت قرار دادن سرفصل های اقتصاد و مشکلات معیشتی مردم در رأس برنامه های خود و به دور از دادن وعده های رنگارنگ و بعضاً غیر قابل اجرا، برای حل مشکلات یاد شده در کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت راه کار ارائه دهند. راه حلی که از نظر نخبگان اقتصاد، منطقی و اجرایی باشد و هم به معیشت مردم بیش از این فشار وارد نیاید. مردم در پی آنند که بدانند برنامه های مدیران تا چه حد واقع گرایانه، علمی و تداعی کننده حل مشکلات اقتصادی آنان است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۳)

امام (ره) همواره در بیاناتشان خطاب به همگان، ضمن تأکید بر هماهنگی در کارها، داشتن پشتکار، وحدت کلمه، اخلاص، باهم بودن و ایده اسلامی را ضامن حمایت الهی عنوان می کردند و عقیده داشتند: "اگر این قصد خالص از پیش شما کوچ کنند، دست خدا هم برداشته می شود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۴)

## ۶) هشیاری و هوشمندی

به نظر من وظیفه ای است که در درجه اول قرار دارد- هم برای مسئولان هم برای مردم- به اعتقاد من هوشیاری و هوشمندی و احساس روزافزون مسئولیت است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۴)

## ۷) سعه صدر و انتقاد پذیری

مدیر باید ضمن تأکید بر تصمیمات کارشناسی شده تیم های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی خود، نگاهی هم به نظرات انتقادی کارشناسان در زمان اعلام برنامه ها داشته باشد و سعه صدر و شجاعت لازم را برای پذیرش اشتباهات و عذر خواهی بهنگام و اصلاح کاستی های احتمالی داشته باشد.

پدید آوردن فضای خفقان و ترس و ارعاب در سیره امام علی ع جایی ندارد. ایشان همواره همگان را تشویق می کرد تا در احقاق حق خود، هیچ گونه ترس و واهمه ای نداشته باشند. در نگاه امام باید به مردم باوراند که می توانند آزادانه سخن بگویند تا باب انتقاد و سازندگی باز بماند. آن حضرت خوب می دانست که مردم با سخن گفتن و

انتقاد کردن، افزون بر بهره گرفتن از حق مسلم سیاسی - اجتماعی خود، و دست یافتن به احساس آرامش و تخیل روانی، زمینه رفتارهای ناهنجار اجتماعی را نیز بر می چینند.

در این صورت، ارتباط تنگاتنگ و دوستانه ای میان دولتمردان، مدیران و مردم برقرار خواهد شد. امام علی ع در بخشی از نامه خود به مالک اشتر می فرماید:

پاره ای از وقت خویش را برای آنان که با تو سخنی دارند، قرار بده و در یک مجلس عمومی، به حرف های آنان گوش فراده. برای خداوند فروتن باش. لشکریان و نیروهای نظامی و انتظامی را از آنان دور کن تا سخن گوی آنها بدون هیچ ترس و نگرانی و گرفتگی زبان، با تو سخن بگویند.

در نگاه امام، اگر مردم و حکومت دینی به حقوق خود آشنا باشند، زمینه تحقق عدالت اجتماعی به وجود می آید. تنها در حکومت استبدادی است که حق به صورت یک جانبه تعریف می شود و برای مردم نقشی جز فرمانبرداری انگاشته نمی شود. این در حالی است که در حکومت اسلامی، مردم و حکومت از حقوق متقابل برخوردارند. این مطلب در سخنان امام علی ع فراوان به چشم می خورد، از آنجا که می فرماید:

مصالح مردم آن گاه سر و سامان می یابد که دولتمردان و حاکمان شایسته ای داشته باشند و متقابلاً وضعیت حاکمان زمانی ثبات می یابد که مردم از عزم ملی و دینی توانمند برخوردار باشند.

تنها در چنین چشم اندازی از حکومت دینی است که سعادت و سلامت همگانی فراهم می آید. در مقابل، اگر هم دلی و صمیمیت و ایفای حقوق متقابل از جامعه دینی رخت بر بندد و میان مردم و مسئولان، فاصله های آن چنانی پدید آید و منافع و مصالح نادیده گرفته شود. جامعه ای با ثبات، پیشرفته و مورد اعتماد نخواهیم داشت. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۵)

#### ۸) اهتمام به فرهنگ، علم و پیشرفت

در دهه پیشرفت و عدالت، فرهنگ و سبک زندگی اسلامی زیربنا و تمدن ساز است و برای رسیدن به افق چشم انداز ۱۴۰۴ توجه به میان برهای علمی، خصوصاً نخبه پروری و حمایت از مسیر خط تولید ایده تا صنعت و بازار با حمایت ویژه مدیران دور اندیش و عالم امکان پذیر است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۶)

#### ۹) تسلط به امور سیاسی و مقبولیت اجتماعی

مدیر باید به همه جوانب امور سیاسی مسلط و به اصطلاح مدبر و مورد اعتماد سیاستمداران سالم و کارکشته باشد، نحوه ی اداره کشور را دریافته و قبلاً در حوزه های سیاسی کشور، ورود موثر و عملیاتی داشته باشد تا بخشی نگر نشود. مقبولیت اجتماعی هم لازم است که نباید از طریق وعده های غیر اجرایی بوده و باید تنها مبتنی بر واقعیت ها باشد. سابقه و نوع تعامل پیشینی او با مردم اعتماد آفرین است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۶)

## ۱۰) معتقد به خرد جمعی، کار تشکیلاتی و گردش نخبگان

اعتماد به کار جمعی و استفاده از نخبگان کاربرد در سطوح میانی حایز اهمیت است. کار تشکیلاتی، کادرسازی و فعالیتها بر مبنای تجارب ارزشمند پیشینیان، بسیار حیاتی است. مدیریت و زمینه سازی برای رشد معقول آنان برای جایگزینی با مدیران ناکارآمد نیز ضروری است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۶)

## ۱۱) تخصص، علم و درایت

تخصص می تواند باعث افزایش بهره وری شود و توجه به علم زمینه را برای به روز رسانی خدمات و فعالیت ها آمده می کند و هر دوی اینها میسر نمی شود مگر در سایه درایت و کاردانی. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۶)

## ۱۲) اجتناب از اتهام زنی

مدیران باید بکوشند تا به تبلیغ توانفندیهای خویش و ظرفیت های جامعه توجه داشته باشند و از اتهام زنی و ناتوان خوانی دیگران خودداری کنند. اگر می توانند برنامه های همدیگر را به جای تخریب شخصیت مورد نقد و بررسی قرار دهند. شخص پیش از آنکه مسئله ای را مطرح سازد می بایست خود را در دادگاه وجدان بگذارد که طرح این مسئله تا چه حد مرضی الهی است و آیا می تواند پاسخگوی آن در دادگاه عدل الهی باشد یا خیر؟ آیا اسلام و احکام شریعت به او اجازه ورود به حریم شخصی افراد و افشاگری به منظور شخصیت شکنی را می دهد یا خیر؟ (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۷)

## ۱۳) تداوم فعالیتها و استقامت در کار

مدیر جهادی به راحتی در برابر مشکلات دست ها را به نشانه تسلیم بالا نمی برد، بلکه از ناکامی ها و شکست ها پلی برای پیروزی می سازد و چونکه به درستی هدف و نیت خود ایمان دارد به حرکت خود ادامه می دهد تا به سر منزل مقصود برسد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۷)

## ۱۴) قانونمندی

رعایت قانون و خارج نشدن از مرزها و خط قرمز های قانونی باید سرلوحه فعالیتهای یک مدیر جهادی باشد و همیشه رعایت احترام قانون را از یاد نبرد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۷)

## ۱۵) تقید به فرهنگ کار

ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و استفاده از تولیدات داخلی به عنوان ارزش اسلامی و ملی با بهره گیری از نظام آموزشی و تبلیغی کشور موثر می باشد. یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، منافع خود را،

امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج به ابتکار و نوآوری در کار دارد. با نشستن، خوابیدن، غفلت از اطراف، نمی توان به اهداف متعالی دست پیدا کرد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۷)

## ۱۶) وجدان کاری

وجدان کاری هم، جزئی از فرهنگ عمومی است که بسیار پسندیده است. وجدان کار در عرصه مدیریتی، یعنی مدیران یک جامعه، خود را در قبال کاری که پذیرفته اند متعهد بدانند و نوعی احساس وجدان نسبت به آن داشته باشند و سرهم بندی و رفع تکلیف نکنند و آن کار را به صورت کامل انجام دهند. این ها از جمله ی خلیات یک مدیر است که تأثیرش در زندگی و سرنوشت مردم خیلی زیاد است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۷)

## ۱۷) بهره گیری از ظرفیت بسیج مردمی

با احترام به همه ظرفیت ها، عناصر، کارشناسان و بدنه اداری کشور، باید گفت تحقق عینی اقتصاد مقاومتی نیازمند موتور محرکه ای است که بتواند تحرک لازم را در دستگاه ها ایجاد کرده و آن ها را به دنبال خود بکشاند. همان گونه که در چندین بند از سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی به شکل های مختلف تصریح شده، "نقش آفرینی مردمی" از مهمترین مولفه های این رویکرد است. اما بدیهی است که صرفا با حرکت جزیره ای و فردی مردم، قدرت لازم برای تحقق اهداف این گفتمان انباشت نخواهد شد؛ بلکه عناصر "هویت و همبستگی" و مشارکت گروهی به جای مشارکت فردی، از ضروریات ایجاد نیروی پرقدرت اجتماعی برای عملیاتی شدن گفتمان اقتصاد مقاومتی است. این است که با توجه به جمیع جهات باید گفت موتور محرکه ای که بتواند از عهده این امر برآید، مدیریت جهادی و بهره مندی از نهاد ملی بسیج است که هم از متن مردم جوشیده و هم به سبب گستردگی قشری خود، به بدنه اجرایی کشور نیز متصل است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۸)

## ۱۸) واقع بینی

برخی از مدیران، طرح ها و برنامه هایی غیر واقعی ارائه می کنند و در هر زمانی شرایط اجتماعی مطالباتی را اقتضا کند، همان را برجسته می سازند. در حالی که در ظرفیت و توان آنان چنین اقدامی وجود ندارد و بیراهگی است. باید حقایق را که یک آرمان است با توجه به واقعیات ترسیم کرد و طرح ها را بر اساس این دو مولفه ارائه داد، شناخت واقعیت های اجتماعی برای تبیین مواضع، امری ضروری است و گرنه ممکن است برنامه ها به وعده های توخالی و بی نتیجه بیانجامد. نباید با تبیین نادرست واقعیتهای مطالبات مردمی را افزایش داد چرا که در آینده، اولین شخصی که آسیب می بیند و متهم به دروغ و ناکارآمدی می شود. طراح برنامه های رویایی و غیر واقعی است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۹)



## ۱۹) هماهنگی در گفتار و رفتار

اساساً برای شناخت افراد باید به اعمال و رفتار آنها توجه داشت. زیرا در کوزه همان تراود که در اوست. برخی افراد توانسته اند سخن گفتن را به شیوه های مختلف آموزشی، پرورشی و روان شناسی اصلاح کنند اما به هنگام عمل و رفتار، این دو هماهنگ نیستند؛ در نتیجه اطرافیان را دچار دوگانگی و بی اعتمادی می کنند. بنابراین مدیران باید مطابق ملکات رفتاری خود سخن بگویند و از شعارهای تو خالی پرهیز کنند، زیرا بهترین نشانه و شناسه آدمی در منظر دیگران عملکرد و رفتار اوست. مردم دوست دارند که افراد به جای زبان و سخن با اعمال و رفتار خود دیگران را ببخیر و احسان و کار و تلاش دعوت کنند. حتی سعی می کنند در وضعیت بحرانی، مدیریت اشخاص بر خود را محک بزنند تا صدق گفتار آنان حاصل شود زیرا می دانند انسان در شرایط عادی بازیگری تواناست و می تواند نقش آفرینی کند و خود حقیقی خویش را پنهان بدارد اما در شرایط سخت، جوهر وجود خویش را آشکار می سازد. بنابراین شایسته است کاندیداها با عنایت به کریمه، بل الانسان علی نفسه بصیره ولو القى معاذیره (سوره قیامت، آیه ۱۴-۱۵) چون خود را می شناسد و از ظرفیت ها و باور و ایمان خویش آگاه هست به همان اندازه انتظار ایجاد کند و در خصوص مسائل دینی، اخلاقی، سیاسی، اجتماعی، تخصصی و مانند آن با دیگران روراست باشد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۰)

## ۲۰) خوش بینی

خوش بینی نسبت به مردم باعث می شود تا مدیران با مهر و سعه صدر بیشتر با مردم رفتار نمایند و سخت گیری بی مورد ننمایند. امام علی (ع) در نامه ۵۳ به جناب مالک اشتر می فرماید: "هیچ عاملی بهتر و قوی تر از نیکی به رعیت و سبک ساختن هزینه های آنان و ترک تحمیل بر دوش آنان نیست پس باید در این باب کار کنی که خوش بینی به رعیت را به دست آوری". سپس در ادامه می فرماید: "زیرا خوش بینی رنج بسیار را از تو دور می سازد" چنانچه انسان خوش بین به دیگران باشد همیشه اعصاب و افکار او در آسایش و راحتی است به خلاف اینکه اگر نسبت به دیگران بدبین و بدگمان باشد مرتب افکار او در اطراف نکات منفی و غیر صحیح دور می زند و مرتب در حالت جنگ درونی و گرفتار مسائل روانی و ناراحتی اعصاب خواهد بود. امام علی (ع) فرموده است: "به آنان بیشتر احسان کردی بیشتر خوش بین باش، و به آنان که بدرفتاری کردی بدگمان تر باش." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۰)

## ۲۱) تند ذهنی و داشتن حافظه قوی

مدیر و مسئول باید دارای حافظه قوی و ذهنی توانمند باشد تا پرداختن به یک مسئله او را از سایر مسائل غافل نکند و پیچیدگی و حجم کارها، او را به فراموشی و اشتباه نیاندازد. امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر چنین فرموده

است: "کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ های توبه آنان کوتاهی نکند و در آنچه برای تو می ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می دهد، فراموشکار نباشد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۱)

## ۲۲) پاکی و صلاحیت خانوادگی

پاکی و اصالت و صلاحیت خانوادگی از جمله امور کلی است که حضرت علی (ع) در گزینش و انتخاب بر آن تاکید فرموده و آن را به عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح نموده است. آن حضرت به مالک اشتر توصیه می نمایی: "و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالحند و از سابقه ای نیکو برخوردارند ، فرماندهان را برگزین. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۱)

## ۲۳) برخورداری از تجزیه و تحلیل

امام علی (ع) در انتخاب مدیران کشور، به مهارت ادراکی و تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل آنان توجه کامل داشت و مدیرانی را بر می گزید که در بحران های پیش آمده خود راه حل مناسب را بیابند . لذا در معرفی مالک اشتر به دیگر فرماندهان نظامی به مهارت ادراکی و تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل توسط مالک اشتر ، اشاره می فرماید: "من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهییانی که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم، گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید او را مانند رزه و سپر نگهدارید خود برگزینید زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می شود، نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است، شتاب می گیرد." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۹۷)

## ۲۴) عدالت و انصاف

امیرالمومنین (ع) در جای جای نهج البلاغه مردم و کارگزاران خویش را به اجرای عدالت توصیه می کند. در نام ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده اند: "دوست داشتنی ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی اثر می کند". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۲)

## ۲۵) طرد سخن چین و چاپلوس

یکی از مواردی که باعث لغزش مدیران می شود، سخن چینی و بدگویی سخن چینان می باشد و اگر مدیری به این سخن چینی ها اهمیت دهد و بدون توجه به صحت و سقم آنها، اقدام به تصمیم گیری نماید، ممکن است عواقب جبران ناپذیری داشته باشد. امام علی (ع) در این مورد می فرماید: "در قبول سخن بدگویان شتاب مکن که سخن چین فریبنده است گرچه در جامه خیر خواهان در آید."

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می فرماید: "پرهیزید از خودپسندی و از شگفتی در خویش و درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایند توست و پرهیز از این که دل بسته آن باشی که در ستایش تواز اندازه بگذرند. همانا که بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد". همچنین آن حضرت در جای دیگری از همان نامه فرموده اند: "و باید کسانی نزد تو برگزیده تر باشند که بیش از همه در روی تو سخن تلخ بر زبان آورند و ترا در آنچه خدای بر دوستان خود نپسندد، کمتر یاری کنند. به اهل پرهیز و راستی پیوند و آنگاه آنان را چنان پرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل ترا در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دلشاد سازند، چه زیاده روی در ستایش، در دل خود بینی پرورد و آدمی را به تکبر در آورد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۳)

## ۲۶) احتیاط و دقت در قضاوت

زمامدار باید تا وقتی مطلب کاملاً برای او روشن نشده است، قضاوت و پیشداوری نکند و در مواردی که امر بر او مشتبّه می باشد باید احتیاط نماید و حکم صادر ننماید. امام علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر چنین فرموده است: "سپس کسی را برای قضاوت بین مردم برگزین که از همه در شبهات با احتیاط تر عمل می نماید". همچنین در همان نامه، آن حضرت فرمودند: "و از آنچه که در نظرت روشن نیست کناره گیر". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۳)

## ۲۷) حسن تدبیر

حسن تدبیر معیاری ضروری است برای زمامداران و مدیران می باشد. هیچ مدیریتی نمی تواند بدون تدبیر درست راه به جایی ببرد و هر جا که نابسامانی و تباهی مشاهده می شود باید در جستجوی نوعی بی تدبیری در آنجا برآمد و اساساً از مهمترین عوامل فروپاشی سازمان ها و دولت ها سوء تدبیر است. به بیان امیر المومنین (ع) "چهار چیز دلیل برگشت (روزگار و اوضاع و احوال دولت ها و حکومت هاست)، بدی تدبیر و زشتی تبذیر و کمی عبرت گرفتن و بسیاری مغرور شدن". (النجفی، ۱۳۸۵)

همچنین آن حضرت فرموده اند: "صلاح و سازمان زندگی تدبیر است" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۳)

## ۲۸) حسن سابقه

امام علی (ع) سوابق کاری افراد را در گزینش مدیران دقیقاً مورد توجه قرار می داد. همچنین آن حضرت کسانی را که قبلاً در حکومت ظلم و طاغوت دارای منصبی بوده اند و در گناهکاری شریک بوده اند، جهت تصدی جایگاه های مدیریتی شایسته نمی دانند و در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده اند: "بدترین وزیران تو کسانی اند که وزیران والیان بدکار پیش از تو بوده اند و با آنان در گناهان همکاری کرده اند مبدا اینان صاحبان اسرار تو باشند زیرا که یاران گنهکاران و برادران ستمکارانند، تو می توانی به جای آنان بهتر از

آنها را بیای، کسانی که نظریات و نفوذ آنها را دارند ولی وزر و وبال آنها را ندارند و با ستمکاران و گنهکاران همکاری نکرده اند. این مردان پاکدامن هزینه کمتری بر تو تحمیل می کنند و نسبت به تو مهربان ترند و با بیان بیگانه کم الفت ترند، آنها را مخصوصان جلسه های سری و انجمن های علنی خود قرار ده. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۴)

## ۲۹) داشتن پشتکار و عزم جدی

سستی در انجام دادن امور موجب زیر پا گذاشتن حق و عدم اجرای به موقع کارها و تضییع حقوق مردمان است . کندی در کارها فرصت های خیر و غیر قابل بازگشت را از بین می برد و به هیچ وجه نباید در گردش امور سستی و کندی و کاهلی راه یابد با دقت های لازم عجین و همراه شود . امیرالمومنین علی (ع) چنین سفارش کرده اند :  
" در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن " (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۴)

## ۳۰) آینده نگری

" آینده نگری " و " دور اندیشی " یکی از شرایط مدیریت خردمندانه و منطقی است و مدیریت بدون توجه به این نکته مهم نمی تواند سازمان را به سر منزل مقصود برساند. قبل از اقدام به هر کار باید جوانب و زوایای مختلف آن مورد بررسی قرار گرفته و پیامدهای احتمالی آن پیش بینی شود. مدیرانی که قبل از اقدام های عملی، با آینده نگری زوایای مختلف مسئله را بررسی کرده و امکانات و مقدمات لازم را پیش بینی می کنند، تصمیم های استوارتری می گیرند و میزان موفقیت و اثر بخشی خود را افزایش می دهند (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۳)  
آن حضرت در خطبه ۱۵۴ فرمودند: " بینا دل خردمند، پایان خویش می بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می شناسد ". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۴)

## ۳۱) قدرت و توانایی

یکی از ویژگی های مدیر شایسته، داشتن قدرت و توانایی است. زیرا مدیر قدرتمند و توانمند می تواند در جهت رسیدن به اهداف سازمان حرکت نماید و هرگونه مانع را از جا بردارد. امام علی (ع) در نامه ۶۱ به کارگزار نالایق خود، عدم قدرت و توانایی او را تذکر می دهد و مورد ملالت قرار می دهد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۵)

## ۳۲) عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی

امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می فرماید: " و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیبجوی مردم است . زیرا در مردم عیب هایی است و والی از هرکس دیگر به پوشیدن آنها سزاوارتر است. از عیب های مردم آنچه از نظرات پنهان است، مخواه که آشکار شود، زیرا آنچه بر عهده توست، پاکیزه ساختن چیزهایی است که بر تو آشکار است و خداست که بر آنچه از نظرت پوشیده است،

داوری کند. تا توانی عیب های دیگران را بپوشان تا خداوند عیب های تو را که خواهی از رعیت مستور بماند بپوشاند. از مردم گره هر کینه ای را بگشای و از دل بیرون کن و رشته هر عداوت را بگسل و خود را از آنچه از تو پوشیده داشته اند به تغافل زن و گفته سخن چین را تصدیق". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۵)

### ۳۳) دانشوری

در احادیث اسلامی همواره تأکید شده است که در انتخاب افراد به صلاحیت علمی و توانایی آنها دقت و توجه بیشتری شود و هرگز کسانی را که از نظر علمی ضعیفند و آگاهی های لازم را ندارند بر کاری نگمارند زیرا که چنین کاری بزرگترین خیانت به جامعه اسلام می است. حضرت علی (ع) در نهج البلاغه خطبه ۱۷۲ می فرمایند :  
" ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آنها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۵)

### ۳۴) مسئولیت پذیری و مهرورزی

یکی از ویژگی های مدیران و زمامداران شایسته ، توجه به کل جامعه و جهت گیری برای خدمت به جامعه می باشد. این ویژگی که همان داشتن مسئولیت اجتماعی است، در کلام امیر المومنین به صورت زیر بیان گردیده است: " شما در پیشگاه خداوند مسئول بندگان خدا و شهرها و خانه ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سرباز مدارید" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۶)  
شایسته است مدیر نسبت به ضعیفان (ضعف چه از نظر مالی و یا امور اجتماعی و یا مسائل دیگر ) مهربان و دلسوز بوده و بر آن باشد که گرفتاری هایشان را مرتفع سازد و با قدرتمندان (چه از نظر اعتبار و شخصیت و یا ثروت مالی یا قدرت سیاسی و یا مسائل دیگر) قاطعانه برخورد کند و با استقامت و بدون انعطاف و تحت ضابطه ای خواسته های آنان را در نظر بگیرد، زیرا که ضعیف همیشه محروم و دل شکسته است و نیاز دارد که دست عطوفت به کمکش برسد و ندای حق از او حمایت کند و قدرت انسان دوستی، وی را از مرگ تدریجی نجات دهد. اما علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده اند: " پس برای کارهای مهم و کلیدی از سپاهان و لشگریان خود کسی را انتخاب نما که نسبت به ضعیفان مهربان و با محبت باشد و در مقابل زورمندان سخت گیری و استقامت داش ته باشد ".  
(اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۶)

### ۳۵) بلندی همت

هر چه انسان از همت والاتری برخوردار باشد، فعالیت و کارهای بیشتر و چشمگیرتری انجام می دهد و کارگزار بلند همت در کارها و مسئولیت هایی که بر عهده گرفته است، بسیار موفقتر از دون همتان می باشد و اصولاً ارزش

انسان بسته به همت اوست. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می فرماید: "با بلند همتان پیوند". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۶)

### ۳۶) خیرخواهی

یکی از صفات ضروری برای مدیران، خیرخواهی می باشد زیرا در جایگاه کلیدی اگر فردی خیر خواه قرار نداشته باشد، به ضرر جامعه و سازمان عمل می شود. امیر المومنین (ع) در نامه به مالک اشتر در این مورد چنین فرموده است: "برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر (ص) و امام بیشتر باشد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۷)

### ۳۷) کنترل خشم

کسانی که دارای مقام و منصب هستند هر لحظه ممکنست که نیروی خشمشان طغیان کند و آنان را از حالت طبیعی و اعتدال خارج نماید و با کارکنان با حالت خشم و غضب برخورد کنند و پیش آمدهای ناگواری رخ دهد که هم برای فرد و هم برای سازمان و جامعه مضر باشد. لذا لازمست که صاحبان مقام و منصب و مدیران دارای قدرت تسلط بر خشم و کظم غیظ باشد. امیر المومنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده اند: "آن کس را فرمانده لشگریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرا نگیرد و به زودی از جای خود بدر نرود". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۷)

### ۳۸) بهره گیری از تجارب

یکی از موثرترین عوامل موفقیت کارگزار و مدیر در تشکیلات و سازمان، تجربه و سابقه کار وی می باشد. مدیر و مسئول باتجربه، بسیاری از نابسامانی های سازمان خود را سامان می دهد و بالعکس مدیر و مسئول بی تجربه و بدون سابقه، تشکیلات سازمان یافته را متلاشی و پراکنده خواهد نمود. امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می فرماید: "افراد با تجربه را به عنوان کارگزار انتخاب نما". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۷)

### ۳۹) انجام وظیفه

هر مدیری در برخورد با مسائل و مشکلات گوناگون باید وظیفه خود را در نظر بگیرد و طوری به آن عمل نماید که رضای خداوند را در پی داشته باشد. حضرت علی (ع) در فرازی از نامه به مالک اشتر می نویسد: "نزد خدا برای هریک از این طبقات (افراد جامعه) جایگاهی است که در برگیرنده مسائل رفاهی و امکانات آنان است و برای هریک از آنان تا حد تأمین و اصلاح وضع زندگی برعهده زمامدار حقی است. زمامدار از عهده آنچه

که خداوند بر دوش او قرار داده است بر نمی آید مگر با سعی و کوشش و استمداد از خدای بزرگ و آماده سازی نفس خود بر التزام به حق و شکیبایی در برابر دشواری ها و آنچه که پیش آید". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۸)

#### ۴۰) حق گرایی

از مهمترین هدف هایی که دولت اسلامی دنبال می کند و برنامه های خود را بر آن بنا می نماید، بر پا داشتن حق است که امیرالمومنین در سخنی با ابن عباس حکومت را وسیله اقامه حق و دفع باطل معرفی کرده است. بنابراین بر پا داشتن حق، محوری است اساسی در اداره امور و زمامداری به گونه ای که هر مدیریتی باید بدان باز گردد و بر آن استوار شود و آن اصلی علمی و حاکم بر برنامه ها و اقدامات باشد. هیچ حکومتی بدون مشارکت و حمایت مردمی، توان تحقق برنامه های اصلاحی خود را نمی یابد و بی گمان وقتی مدیری عمل به حق را اساس برنامه ها و اعمال خود قرار دهد از توفیق های الهی و پشتیبانی مردمی بهره مند می شود. حضرت علی (ع) در این مورد فرموده است: "با ملازم ت حق، پشتوانه قوی حاصل می شود"، "هر که به حق عمل کند مردمان به او تمایل یابند" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۸)

مردم به فطرت خود حق طلبند و تمایل به حق دارند و بر این مبنا عمل به حق را دوست دارند و مادام که فطرتشان در حجاب های غلیظ دنیا پرستی قرار نگرفته باشد حامیان و پشتیبانان حرکت های حق طلبانه اند. البته دولتی که به حق عمل می کند و زمامدارانی که برپا داشتن حق اصل حاکم بر برنامه ها و اقدامات ایشان است، در هر صورت موفق اند، زیرا عمل به حق عین موفقیت است. به بیان امیرالمومنین (ع): "هر که در راه برپایی حق مجاهده کند، توفیق یابد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۸)

کسانی می توانند در مدیریت خود حق را به پا دارند که آن را برترین معیار در سیاست و مدیریت بشناسند و نگاهشان به حق این گونه باشد و آن را محور همه چیز قرار دهند و حاضر نباشند از حق عدول کنند و به سمتی دیگر گرایش یابند. امیرالمومنین علی (ع) در این باره در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرمودند: "باید محبوبترین و پسندیده ترین کارها نزد تو میانه ترینشان در حق باشد" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۹)

#### ۴۱) کفایت

در آیین اسلام مسند مدیریت شایسته کسی است که قدرت استفاده از ایمان و تخصص را در مقام اجرا داشته باشد. امیرالمومنین در نامه به مالک اشتر، یکی از شرایط واگذاری مسئولیت ها را "کفایت" می داند و می فرماید: "ای مالک در به کار گیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچ گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت "کفایت و امانت را" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۹)

## ۴۲) پرهیز از غرور و تکبر

نوعاً بشر بر اثر غفلت از حقیقت به مجرد رسیدن به پست و مقام گرفتار غرور و خودبینی و تکبر می شود و این گرفتاری بر اثر اینست که آن فرد برای خود فی نفسه ارزشی نمی پنداشته و تمام ارزش را به انسان صاحب مقام می دهد و حال آن که آنچه را که دارای حقیقت می باشد، انسان است و پست ها و مسئولیت ها تماماً اعتباری است و چه بسا مسئولیت ها بوسیله انسان های بافضیلت و با کمال با ارزش و پربها می شوند و انسان های آگاه آن افراد ی هستند که خود را اسیر پست و مقام نمی کنند بلکه میز و پست را تابع خود می داند و هر مسئولیتی که به آنان داده شود از گرفتار شدن به غرور و تکبر دور هستند و از همین جهت است که اسلام با نغمه های مختلف انسان ها را از ریاست طلبی بر حذر داشته زیرا که بسیار اند کج کسانانی که بتوانند بر نفس خود فائق آیند. امیرالمومنین (ع) در دو فراز از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر، او را از غرور می هراساند و به وی هشدار می دهد و روش پرهیز از غرور را به او تعلیم می فرماید: "چنانچه بر اثر پست و مقام که به تو داده شده است در تو تکبر بود - جود آید و در خود احساس خودبینی نمایی، فوراً بیاد بیاور عظمت ملک خداوندی را که فوق تو است و به قدرت و سلطه خداوند و ضعف خود توجه داشته باش، این توجه و نگرش است که سرکشی و تمرد را از تو می گیرد و تندی تو را فرو می نشاند و آن عقل را که از مغزت بیرون رفته بود به تو باز می گرداند. پرهیز کن از برابری با عظمت خداوند متعال و از همانند بینی خود با او در جبروت ربوبی زیرا خداوند متعال هر جباری را ذلیل و هر متکبری را پست و خوار می سازد". همچنین در همین نامه میفرماید: "به پرهیز از خودپسندی و بالیدن به خود و از تکیه به چیزی که تو را به خود پسندی وا دارد و از اینکه دوست بداری مردم تو را بسیار بستایند زیرا این صفات پلید از مهمترین دام های شیطان است تا نیکی نیکوکاران را در آن محو سازد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۰۹)

## ۴۳) گذشت و پوزش پذیری

یکی از صفات پسندیده و مثبت مدیران شایسته آن است که چنانچه فردی نزد او به عذرخواهی آمد، عذر او را بپذیرد و در مقام اصرار بر تخلصش برنیاید که این روش اثری نیکو در جذب نیروها و وفاء بیشتر آنان نسبت به نظام و سازمان خواهد داشت. حضرت علی (ع) در عهد نامه مالک اشتر به او توصیه نموده اند که افرادی را برای کئارهای کلیدی و مهم انتخاب کن که هنگام معذرت خواهی از وی با سینه باز و بزرگواری عذر طرف را بپذیرد . همچنین در جای دیگر از همین عهد نامه فرموده اند که با افراد باگذشت پیوند و آنها را به عنوان کارکزار انتخاب نما "ثم الصق بذوی السماحه" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۰)



#### ۴۴) وفای به عهد

- یکی از عوامل تضعیف کننده ارتباط و پیوند بین کارکنان و مدیر تأمین نشدن وعده هایی است که مدیر می دهد . همچنین در روابط با سایر نهادها و سازمانها وفای به عهد اصلی خدشه ناپذیر می باشد و باعث جلب اعتماد می گردد. حضرت علی (ع) در خطبه ۴۱ نهج البلاغه فرموده اند: " ای مردم ، وفا همراه راستی است، که سپری محکمتر و نگهدارنده تر از آن سراغ ندارم، آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد خیانت و نیرنگ ندارد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۰)

#### ۴۵) جاذبه و دافعه

- مدیر یا رهبر باید بتواند افراد زیادی را جذب کند و در هنگام لزوم افرادی را از گرد خود و از سازمان طرد نماید . آنچه مسلم است، قوه جاذبه مدیر باید از نیروی دافعه او بیشتر باشد. کسانی که به دلایل مختلف مثل سردی و تندی رفتار، عدم سازش و ناتوانی مهار احساسات خود باعث دلسردی و پراکندگی انسان ها می شوند، مدیران و رهبران خوبی نیستند در حالی که جذب افراد باید با سهولت بیشتر انجام گیرد و نباید افراد را به سادگی از دست داد . حضرت علی (ع) می فرمایند: " عاجزترین فرد کسی است که در یافتن دوست، ناتوان باشد و از او ناتوانتر کسی است که دوستان به دست آورده را از دست بدهد".
- از سوی دیگر مدیر باید دافعه داشته باشد زیرا که مظاهر شرک و نفاق و فسق و گناه را باید از اطراف خود و محیط کار و کلا از جامعه طرد نماید. اگر شخص مسئول با عناصر یاد شده هم نشین و هم کاسه باشد آنچنان در آنها حل می شود که دیگر قدرت موضعگیری نخواهد داشت. طبیعی است که سازشکاری با همه گروه ها موجب می شود که رابطه دوستان واقعی با انسان ضعیف شود و دشمنان دوست نما هم جهت سودجویی و دست یابی به مقاصد پلید خود، انسان را همراهی نمایند و هنگامی که احساس کنند دیگر به آنها فایده ای نمی رسد یا در معرض خطر قرار گرفته اند بلافاصله انسان را رها می کنند و به سراغ دیگری می روند . امیر المومنین (ع) در نامه به مالک اشتر می نویسد: " باید دورترین و مبغوض ترین آنها نزد تو کسانی باشند که زشتی های مردم را جستجویی کنند ". در این سخن حضرت یک معیار برای رفع و حذف نیروها بیان می کنند و بر لزوم واقعه داشتن مدیر تاکید می نمایند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۱)

#### ۴۶) صداقت

صداقت در مدیر از بهترین عوامل موفقیت در کار و حافظ آبرو و برآورنده وجاهت اجتماعی است . چنانچه مدیر در محیط کار و صحنه های اجتماعی از صداقت لازم برخوردار باشد موفقیت او حتمی است و در غیر این صورت حتی اگر فرضاً در ابتدای کار و با اغفال دیگران رسوا نگردد، اما سرانجام روزی با دریده شدن پرده ها، دروغگویی

و آشکار می گردد. به غیر از صداقت روش دیگری نمی تواند ضامن موفقیت باشد و یک مدیر باید اهل صدق باشد. امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر به او می فرماید که با اهل صدق پیوند و مسئولیت های کلیدی را به آنان بدهد.

همچنین آن حضرت فرموده اند: "پیشوای قوم باید با مردم خود به راستی سخن گوید". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۱)

## ۴۷) مشورت کردن

مشورت در اداره امور و پرهیز از خود رایی از موکدترین کارها در راه و رسم مدیریتی امیرمومنان است. آن حضرت همچون رسول خدا (ص) با وجود برخورداری از مقام عصمت و طهارت و با آنکه از نظر علم و دانش، عقل و خردمندی و تدبیر و سیاستمداری در مرتبه ای قرار داشت که او را از آراء و نظرات دیگران بی نیاز می ساخت اما پیوسته مشورت می کرد و به کارگزاران خود می آموخت که چنین کنند.

امیرالمومنین علی (ع) در نامه ۴۰ نهج البلاغه که به سران سپاه خود نوشته است فرموده است: "آگاه باشید حق شما بر من اینست که جز اسرار جنگی، هیچ سری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می آید جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم".

امیر مومنان (ع) هیچ حامی و پشتیبانی را در اداره امور چون مشورت نمی دانست و در این باره فرموده است:

"هیچ پشتیبان استوارتر از مشورت کردن نیست" (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

"هیچ خردمندی از مشورت بی نیاز نمی شود" (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

"سزاوار است که خردمند رای خردمندان را به رأی خود و دانش و آگاهی دانشمندان را به دانش خویش بیفزاید" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۲)

## ۴۸) میانه روی

امام علی (ع) در تبیین اخلاق مدیریت و شیوه های برخورد مدیران با مردم، عالی ترین رهنمود را دارند تا مدیران بتوانند مردم را جذب کرده و رابطه صادقانه ای با مردم داشته باشند. حضرت در نامه ۱۹ به یکی از مدیران فرمود:

"همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بد رفتاری هستند زیرا که ما با هم پیمانیم، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن رعایت کن" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۳)

## ۴۹) امانتداری

هر کس در هر جایگاه و مرتبه مدیریتی، امانتدار مردمان است و باید اموال و حیثیت و شرافت ایشان را پاسداری کند. امام علی (ع) به مالک اشتر در این باره سفارش می کند که درباره اشخاصی که می خواهد برگزیند بدین امر توجه نماید و با بررسی سوابق و عملکرد گذشته شان ببیند آیا اهل امانتداری بوده اند یا خیر. امیر المومنین (ع) در نامه ای که به برخی کارگزاران خود نوشته، چنین فرموده اند: "کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشان و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود و نهوگترین خیانت، خیانت به امت است و رسواترین تقلب نسبت به پیشوایان مسلمان است" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۳)

## ۵۰) نرمش و مدارا

هیچ عاملی مثل "رفق و مدارا" نمی تواند پیوندی عمیق و اصیل میان مدیران و زیر دستان ایجاد کند و همراهی آنان را تضمین نماید. مدیران جز با نرمی و ملایمت نمی توانند فاصله های میان خود و کارکنان را بردارند، در اعماق دل آنها نفوذ کرده، آنان را با خود همراه نمایند. امیر المومنین (ع) به کارگزاران خود توصیه می فرمود که در اداره امور جامعه و تعامل با مردم، اصل رفق و مدارا و مهربانی را ملاک قرار دهند و حتی الامکان از برخورد شدید و تند بپرهیزند. ایشان در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران خود می فرماید:

"در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، اما آنجا که جز با شدت عمل کارها پیش نمی رود. شدت عمل کارها پیش نمی رود. شدت عمل به خرج ده و پروبال خود را برای مردم بگستر و با چهره گشاده با آنان رو به رو شو و نرم خوبی با آنان را نصب العین خود قرار ده".

ضرورت و جایگاه ویژه مدارا و مهربانی در نگاه مدیریتی امام علی (ع) تا آنجاست که آن حضرت توجه به مدارا و رفق را حتی هنگامی که برخوردهای شدید اقتضاء می کند ضروری می داند و سفارش می کند که هنگام شدت و سختگیری نیز نباید از مهربانی و عطوفت غفلت کرد. ایشان به همان کارگزار این گونه سفارش می کند:

"شدت و سخت گیری را با کمی نرمش و مدارا در هم آمیز".

به کارگیری رفق و مدارا در اداره امور مایه پیوند درست زمامداران و مردمان است و بدین وسیله درهای توفیق در تحقق برنامه ها و سیر به سوی اهداف گشوده می شود. از امیر المومنین (ع) روایت شده است که فرمود: "کسی که در امور خویش رفق در پیش گیرد، به آنچه از مردم می خواهد نایل شود". (نهج البلاغه، نامه ۲۶) همچنین وارد شده که: "هرگاه زمامدار شدی باید رفق و ملایمت ورزی" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۴)

## ۵۱) نظم و انضباط

نظم، برنامه ریزی و زمانبندی یکی از عوامل موثر در موفقیت مدیر است، چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی برعهده دارد و از سوی دیگر وقت او محدود است. امام علی (ع) در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می فرماید: "کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد" (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۵)

همچنین آن حضرت در وصیت خود قبل از شهادتشان دیگران را سفارش به تقوی و نظم در امور می نمایند.

## ۵۲) استقامت در برابر مشکلات

مدیر و مسئول مشاغل کلیدی بلید در برابر فشار کار و دشواری ها و فراز و نشیب های شغلی و تلخی ها و سختی های آن چون کوه استوار و با استقامت و دارای عزم و اراده پولادین باشد. حضرت علی (ع) در این مورد در نامه ۵۳ مالک اشتر فرموده اند: "پس برای مشاغل کلیدی از سپاهان و لشکریان خود کسی را انتخاب و مسئول بنما که در برابر دشواری ها و پیش آمدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت های بزرگ وی را از پا ننشاند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی خیالی دیگران بی تفاوت نگردد." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۵)

## ۵۳) اعتماد به نفس

اعتماد به نفس با غرور تفاوت بسیاری دارد. افراد مغرور، خیلی کم به حرف دیگران گوش می دهند. زیرا غرور باعث جدایی است. امام علی (ع) گرچه در نهج البلاغه و دیگر کلمات ارزشمند خود؛ خودپسندی و غرور را مورد نکوهش قرار می دهد و می فرماید پرهیز از غرور زدگی و خودپسندی یکی از ملاک های ارزشی در روابط اجتماعی است، اما افتخار کردن به خویشاوندان خوب و ارزش های اخلاقی خویش را که در جهت مثبت به کار گرفته شود و مورد تأیید قرار داده اند. حضرت در نامه ۲۸ در پاسخ به ادعاهای دشمن به برخی از افتخارات خویش اشاره میکند و آنها را با افتخار یادآوری می نمایند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۵)

## ۵۴) سعه صدر

از ویژگی های مهم مسئولان و مدیران سعه صدر است، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه ای بلند برخوردار باشد. سعه صدر موجب دوراندیشی و واقع نگری مسئولان و مدیران می شود و اگر دولتمردان فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی ها برنخواهند آمد. یک مدیر اسلامی باید بداند که در مصدر امور با فراز و نشیب های گوناگونی مواجه بوده و برای دستیابی به اهداف تشکیلات، سختی های فراوان در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلند همتی را سلاح خود نسازد در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای

ناگوار حرکات غیر مترقبه ای از خود نشان می‌دهد که بعضاً اعتبار مدیریت و مسئولیت او را زیر سوال می‌برد. سعه صدر آنقدر مهم است که حضرت علی (ع) آن را ابزار حکومت می‌دانند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۶)

#### ۵۵) قاطعیت

قاطعیت و پرهیز از شک و تردید از لوازم و شرایط اصلی موفقیت مدیر است و پس از بررسی جوانب مختلف قضیه و مشورت با صاحب‌نظران، قاطعیت در اجرای تصمیم و اجرای آن ضرورت دارد. دودلی و عدم قاطعیت مدیر باعث می‌شود که تردید و ابهام و سردرگمی در همه بدنه سازمان سریت کرده و کارها در زمان مناسب به انجام نرسد و سازمان به اهداف مورد نظر نرسد. امام علی (ع)، از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده و می‌فرماید: "علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۶)

#### ۵۶) شجاعت

شجاعت یکی از صفات مهم برای مدیران می‌باشد تا بتوانند از حق دفاع نمایند و علیه خلاف و ناحقی مبارزه نمایند. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر، به او می‌فرماید که به اهل شجاعت بپوندد و آنها را به عنوان کارگزار انتخاب نماید. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۶)

#### ۵۷) وفاداری

وفاداری یکی از فضایل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند. به ویژه لازمست مدیران و کارکنان در مقابل سازمان متعهد شوند و تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند. امام علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده است: "سپس با فرستادن ماموران مخفی راستگو و وفادار ر کارهای آنان را زیر نظر بگیر." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۷)

#### ۵۸) غنیمت شمردن سمت و منصب نظام

چسبیدن به دنیا و دویدن دنبال دنیا برای یک مسئول جمهوری اسلامی، نقص است، یک نقطه منفی است، عکس این باید باشد حکومت کردن و سمت و منصب در جمهوری اسلامی، نباید به شکل یک غنیمت نگاه شود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۷)

#### ۵۹) کنار گذاشتن خواسته شخصی

دو نکته همراهی با مردم و حرکت در جهت خواست و اراده الهی را فراموش نکنید. مسئله خواست خدا هم امر غیر قابل فهم و مبهمی نیست. در هر کاری آنچه را که فکر می‌کنید تکلیف الهی است، عمل کنید، اگر تکلیف الهی با



خواسته های شخصی معارض شد، خواسته شخصی را کنار بگذارید این همان تقوای حقیقی و کاری است که بخواهی مسئولان لازم است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۷)

#### ۶۰) انعطاف پذیری و سرعت عمل

در مدیریت جهادی سرعت عمل و رفع نواقص و کمبودها یکی از مولفه های مهم و حیاتی خدمت رسانی محسوب می شود. زیرا ایجاد وقفه در فعالیت ها و کار امروز را به فردا انداختن نتیجه ای جز نارضایتی مردم به همراه نخواهد داشت. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۷)

#### ۶۱) اعتماد به جوان ها در مدیریت

در مدیریت جهادی در کنار مدیران و چهره های با تجربه و کار آزموده سعی می شود که از جوانان نیز استفاده شود تا در آینده در صورت کنار رفتن مدیران با تجربه جامعه از نیروهای شایسته و کاردان تهی نشود و نیروهای جوان بتوانند جای آنها را پر کنند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۷)

#### ۶۲) اعتماد به نفس و خود باوری

یک مدیر جهادی در درجه اول باید دارای اعتماد به نفس و خودباوری باشد زیرا در غیر این صورت نمی تواند برنامه های خود را پیش ببرد و تحت تاثیر فشارهای گروهی و جناحی از اهداف و برنامه های خود دور می شود . (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۸)

#### ۶۳) سخاوت و گشاده دستی

گشاده دستی از عوامل محبوبیت انسان در جامعه است و قهراً موجب پیشرفت و موفقیت مدیر در کار می باشد . بنابراین امام علی (ع) سخاوت و گشاده دستی را از معیارهای انتخاب مدیران دانسته است که البته این صفت فقط در مسائل مالی خلاصه نشده و سخاوت در کار اخلاق، همکاری و اندیشه و... را هم در بر می گیرد . (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۸)

#### ۶۴) صبر و بردباری

یکی از ویژگی های بارز افراد موفق، صبر و بردباری می باشد. لذا مدیران و مسئولانی که می خواهند پیروز و موفق باشند باید به این صفت نیکو متصف شوند.

حضرت علی (ع) فرمودند "انسان صبور ، پیروزی را از دست نمی دهد هر چند زمان آن طولانی شود ." آن حضرت در خطبه ۱۹۰ خطاب به لشکریان چنین فرموده اند: "بر جای خود محکم بایستید و در برابر بلاها و مشکلات استقامت کنید." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۸)

## ۶۵) ابتکار عمل و خلاقیت

خلاقیت و نوآوری داشتن در فعالیت ها و پرهیز از تکرار و الگوبرداری از برنامه ها و راهکارهای دیگران یکی از مولفه های موفقیت در این نوع مدیریت محسوب می شود و مدیر جهادی باید شخصی خلاق و هوشمند باشد و در راه رسیدن به اهداف خود از روش های خلاقانه بهره بگیرد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۸)

## ۶۶) کارگروهی و مشارکت اجتماعی

در مدیریت جهادی سعی می شود که از تکروی و حرکت های انفرادی پرهیز شود و در مقابل بر کار گروهی و مشترک تاکید بسیار می شود. تا از ظرفیتها و پتانسیل لازم و خرد جمعی به خوبی استفاده شود. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۹)

## ۶۷) تدبیر و اعمال مدیریت

از آن جهت که مدیریت به معنای چگونگی اداره امور مردم و کشور است و مدیر کسی است که بر زیر مجموعه خود احاطه کامل داشته باشد و دایره وار همه را سرکشی کند. اعمال مدیریت به خصوصیت اشخاص بر می گردد؛ از این رو ممکن است فردی همه احکام و رموز فن آوری را بداند ولی مدیر نباشد مثل کسی که قواعد ادبی، اوزان شعر، عروض و قافیه را می داند اما قریحه (ذوق) شعر گفتن ندارد و شاعر نیست. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۱۹)

## ۶۸) هدفمندی

یکی از عناصر قطعی در عرصه مدیریت، هدفمندی است که ما باید به آن پایبند باشیم. مدیریت بایی هدفی و نداشتن استراتژی و برنامه سازگار نیست. اگر وظیفه مدیریتی بر عهده داریم، هر روز باید یک گام مجموعه تحت مدیریتمان را به هدف نزدیکتر کنیم.

"داشتن هدف، استراتژی، هماهنگی و ثبات در برنامه ها در مدیریت امری ضروری و لازم است" هرچه سطح مسئولیت ما بالاتر باشد، باید در ارتباط با انجام وظایف فداکاری بیشتری داشته باشیم و از خود برای رسیدن به هدف مایه بیشتری بگذاریم. بدانیم که در مدیریت جهادی، اهداف اجتماعی مقدم بر اهداف فردی است. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۰)

## ۶۹) سوء استفاده نکردن از مقام

مدیران و مسئولان سازمانها، به خاطر موقعیت خود به اموال و امکانات فراوانی دسترسی دارند و طبعاً مراع گوناگون مالی و اعتباری در اختیار آنها می باشد. این امکان می تواند زمینه فساد و امتیاز طلبی و استفاده غیر مجاز از منابع عمومی گردد. بنابراین مدیران باید دقت کنند که در زمان مسئولیت خود گرفتار این فساد نشوند.

امیرالمومنین (ع) به کارگزاران خویش همواره این نکته را یادآوری می نمود و به شیوه های مختلف ، آنان را از "استیثار" و "امتیاز خواهی" بر حذر می داشت. آن حضرت در بخشی از عهد نامه خود به مالک اشتر می فرماید :

"از امتیاز خواهی و اختصاص دادن چیزی که (بهره) همه مردم در آن یکسان است پرهیز".

زمانی که یکی از کارگزاران آن حضرت دست تعدی به اموال مردم گشود، امام علی (ع) طی نامه ای به او نوشت :

"پس، از خدا ترس و اموال این مردم را به آنان باز گردان که اگر این کار را نکنی و خدا تو را در اختیار من قرار دهد وظیفه ام را بر برابر خدا نسبت به تو انجام خواهم داد و با این شمشیرم که هیچ کس را با آن نزد مگر این که داخل جهنم شد، بر تو خواهم زد". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۱)

## ۲-۲-۱-۳- حوزه رفتار و عرصه عمل

آنچه که بیشتر از همه چیز در مدیران نمود می یابد حرکات، سکناات و عملکرد آنهاست که برخی از سنجه های سنجش مدیران بوسیله دیگران از طریق شاخصه های زیر صورت می گیرد:

### ۱) رسیدگی به محرومین

اهتمامی که اسلام به رسیدگی به محرومین و خدمات عام المنفعه دارد، برای خیلی از افراد، درست روشن نیست . رفع نیازمندی های محرومان به سه شکل کلی قابل تصور است. یکی آنکه این وظیفه به عهده افراد گذاشته بشود . هر کسی به خویشاوندان خود یا به همسایگانش کمک کند و این تنها راه برای کمک به نیازمندیهای محرومان به صورت داوطلبانه باشد. نقطه مقابل آن این است که بگوییم همه نیازمندی های محرومان جامعه توسط یک دستگاه مرکزی باید رسیدگی شود. آن دستگاه مرکزی همان دولت است که باید برای مشکل محرومان برنامه ریزی کند . اگر لازم است مالیات بیشتری از افراد متوسط و متمول بگیرد یا از منابع دیگر بودجه کمک به محرومان و معلولان را تامین کند. در اسلام هیچ کدام از این دو شیوه به تنهایی پذیرفته شده نیست . اصل در همه احکام اسلامی این است که باید بگونه ای اجرا شود که مسئولیت فردی انسان فراموش نشده و برجسته باشد . چون انسان با رفتارهای فردی تکامل پیدا می کند. اگر دولت به فقرا رسیدگی کند، ثواب آن به افراد نمی رسد. خیلی فرق است بین آنکه از افراد مالیات اجباری گرفته شود یا آنکه انسان داوطلبانه به مشکل محرومان رسیدگی کند . بهترین راه را اسلام قرار داده تا با خودسازی، روحیات فردی تکامل پیدا نموده و سرانجام در قیامت نیز هرکسی نتیجه عمل خود را می بیند و هیچ کس مسئولیت دیگری به عهده اش نیست. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۲)

### ۲) شجاعت



حضرت امام (ره) در رهنمودی می فرماید: "کسانی را انتخاب می کنید که باید مسائل را تشخیص دهند نه از افرادی باشند که اگر روس یا آمریکا یا قدرت دیگری تشر زد بترسد، باید بایستد و مقابله کنند" و مقام عظمای ولایت نیز در این راستا می فرماید:

یک نکته اساسی در اینجا وجود دارد که همه ما باید به آن توجه کنیم - بنده بیشتر از شما به توجه به این نکته احتیاج دارد؛ همه شما هم به اقتضای مسئولیت، احتیاج دارید- و آن احساس تکلیف است؛ اخلاص نیت و عمل برای خداست. این اگر شد همه ی مشکلات حل خواهد شد، همه راهها گشاده خواهد شد؛ این اگر شد، رحمت الهی و کمک الهی شامل حال خواهد شد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۳)

### ۳) ابتکار و نوآوری

ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و استفاده از تولیدات داخلی به عنوان ارزش اسلامی و ملی با بهره گیری از نظام آموزشی و تبلیغی کشور انجام شود، یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار. با نشستن، با خوابیدن با غفلت از اطراف، نمی شود به اهداف عالی دست پیدا کرد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۴)

### ۴) کار جهادی

کسالت، کم کاری و تنبلی، یک انسان را، یک خانواده را، یک کشور و یک ملت را تباه می کند . همه باید کار کنند؛ کار جهادی. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۴)

### ۵) ارزش مداری و پاکدستی

سیره حضرت علی (ع) حتی در برابر مدیران دولتی خود حاوی آموزه های فراوان است به عنوان مثال : ایشان در نامه ای به زیاد بن ابیه اینگونه فرمودند: به خدا سوگند یاد می کنم سوگندی راستین، که اگر به من خبر رسد که در ثروت مسلمانان خیانت کرده ای، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت بگیرم که تو را اندک مال کند و با هزینه عیال برداشت سنگینی کند و خوار و پریشان حال شوی، والسلام. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۲۵)

### ۶) تواضع و فروتنی

مدیر و مسئولی که خود را خدمتگزار مردم می داند، در رفتار خود بلمردم متواضع و فروتن بود و به هیچ وجه در رفتارش با آنان برتری و سلطه گری وجود نخواهد داشت. امیرالمومنین (ع) در نامه ای که به یکی از والیان خود نوشته، چنین فرموده است: "در برابر رعیت فروتن باش". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۳)

### ۷) گشاده رویی

گشاده رویی از عوامل جلب محبت مردم و مایه ایجاد صلح و دوستی بین افراد می باشد و مدیران باید در برخورد ها گشاده روی باشند تا جو دوستی و همدلی در سازمان برقرار شود. امام (ع) در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران سیاسی خود می فرماید: "پروبال را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم ، در سلام کردن و اشاره نمودن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۳)

#### ۸) توجه و رسیدگی به کارکنان

از خصوصیات بارز مدیران و مسئولان این است که از مشکلات و معضلات شخصی و روحی کارکنان خود غافل نمانند. در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده اند: "آنگاه به حد وافی نیازمندی های آنان را تأمین کن که این خود امکان میدهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که در اختیارشان می باشد بی نیاز گردند، حجت را بر آنان تمام می کند که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند". حضرت در جای دیگری از نامه به مالک اشتر می فرماید: "رحمت بر رعیت و محبت و لطف به آنان را به قلبت قابل دریافت ساز و هرگز درنده خون آشام بر آنان مباح که خوردن آنان را غنیمت بشماری". (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۴)

#### ۹) صرفه جویی در اموال عمومی

امام علی (ع) به کارگزاران خویش موکدا سفارش می کرد در مصرف بیت المال نهایت دقت و صرفه جویی را مراعات کرده و از اسراف و ریخت و پاش به شدت پرهیزند. در اینجا به یک نمونه از دستور آن حضرت در مورد صرفه جویی در کاغذ به هنگام نگارش نامه اشاره می کنیم: "قلم هایتان را تیز کنید و سطرهایتان را نزدیک هم بنویسید، از زیاده نویسی پرهیزید، منظورتان را کوتاهتر بیان کنید. مبدا زیاده نویسی و پرحرفی نمایید زیرا اموال مسلمانان زیانی را بر نمی تابد". صرفه جویی خود آن حضرت در بیت المال مسلمانان به حدی زیاد است که حاضر نشد برای پاسخگویی به کسانی که شب هنگام برای کار خصوصی به او مراجعه کرده بودند، از نور چراغ بیت المال استفاده کند و چراغ بیت المال را خاموش فرمود و از چراغ شخصی خود استفاده نمودند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۴)

#### ۱۰) خلاف گریزی

از آنجایی که هر انسانی گرفتار هوای نفس است و پیروی از نفس باعث دوری از خدا و سلب نورانیت انسان می شود، شایسته است تا مدیران و معاونین در صورتی که مافوقشان بر اساس هوای نفس خود اقدام به عملی غیر مشروع و غیر قانونی نماید ایشان را از آن کار بازدارند و یا حداقل همکاری نکنند و بدین ترتیب موجبات رضای الهی را فراهم نمایند. امیر المومنین (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده اند: "سپس از میان خواص خود آن فردی را به

خود نزدیکتر کن که از نظر حقیقت گویی صراحت لهجه داشته باشد و از کمک دادن به تو در کارهایی که خداوند آنها را برای اولیائش دوست ندارد خودداری نماید، خواه با هوای و هوس تو مطابق باشد یا نه." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۵)

#### ۱۱) ارتباط مستقیم با کارکنان

هرگاه مدیر بخشی از وقت خود را به ملاقات و ارتباط مستقیم با کارکنان اختصاص دهد متضمن دو فایده بزرگ است:

- الف)** مدیر از این طریق می تواند از نیازها و مشکلات و گرفتاری های کارکنان خود آگاه شود و برای حل آنها در حد توان اقدام کند و بدین وسیله انگیزه و روحیه کارکنان را برای تلاش و کوشش بیشتر تقویت کند.
- ب)** علاوه بر آشنایی با مشکلات کارکنان، مدیر می تواند بدین وسیله از مشکلات سازمان نیز آگاهی یافته و ب اقدام برای حل و فصل آنها، موفقیت و پیشرفت سازمان را تضمین نماید.
- امام علی (ع) به مالک اشتر دستور می دهند که با مردم ارتباط مستقیم داشته باشد و از نزدیک به حرف ها و نقطه نظرات آنها گوش سپارد و از فاصله گرفتن از آنها پرهیزد: "مبادا به مدت طولانی خود را از مردم دور نگه داری." (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۵)

#### ۱۲) نشاط و پرکاری

افراد شاد، حامل پیام ها و رفتارهای شادی بخش هستند و در محیط کار، روابط خوبی با همکاران دارند، در نتیجه:

- در کار گروهی، همکاری بهتری خواهند داشت.
- اگر مدیر باشند، روابط خوبی با کارکنان دارند.
- اگر در مشاغل اداری و خدماتی باشند، مشتریان راضی تر خواهند بود.
- اگر در بخش فروش باشند، میزان فروش بیشتری خواهند داشت.

اگر افراد در یک روز کاری، دارای خلق و خوی شادی باشند، به احتمال زیاد نسبت به روزهای دیگر، خلاقتر هستند. از نظر فرآیند شناختی، افراد شاد به لحاظ روانی، منعطف و گشوده ذهن بوده و تفکر خلاق دارند. افراد شاد، مشکلات را حل می کنند به جای آنکه مرتب شکایت کنند. افراد شاد، از انرژی بیش تری برخوردارند بنابراین بهتر می توانند از عهده ی کارها بر آیند. افراد شاد، مثبت اندیش تر و دارای چشم انداز مثبتی هستند. وقتی شاد و در کمال آرامش هستند، ذهنشان برای یادگیری مطالب جدید، آماده تر است؛ در نتیجه بهره وری افزایش می یابد.

افراد شاد، کم تر نگران خطا کردن هستند؛ در نتیجه کم تر مرتکب خطا می شوند. روش های کاری افراد غمگین ، حادثه ساز است چون تمرکز حواس کافی ندارند. در چارچوب اهداف سازمان فعالیت نمی کنند و آنی تصمیم می گیرند اشتباهشان زیاد است؛ برعکس افراد شاد، تصمیمات بهتر و منطقی تری می گیرند و در کارشان همیشه اولویت بندی وجود دارد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۶)

مدیران با نشاط موارد زیر را از نظر دور نمی دارند:

- سعی می کنند خوش بین باشند.
- از آنان حمایت می کنند.
- نگرش همکارانشان را تغییر می دهند.
- از انتقاد تند به آنان پرهیز می کنند.
- با همکارانشان با نرمش و گذشت رفتار می کنند.
- به شایعه توجهی نمی کنند.
- صمیمی رفتار می کنند.
- تغییرات را کنترل می کنند

### ۱۳) عفت کلام و رعایت ادب

مدیران، شایسته است که در کلام رعایت ادب را داشته باشند . ادب به معنای رعایت بسیاری از ریزه کارها و ظرافتهای رفتاری است. از جمله موارد ادب، برخورد مناسب با ارباب رجوع است. اسلام حتی در مواجهه با دشمن نیز دستور به دشنام گویی نمی دهد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۳۹)

### ۱۴) سلامت نفس

در مدیریت جهادی سلامت نفس مدیران و مسئولان یک اصل مهم و حیاتی است و عامل تداوم و بقای این نوع مدیریت محسوب می شود. صداقت، کارآمدی و پاکدستی مهمترین معیار انتخاب مدیران در استان است . اگر صداقت باشد و برای رضای خدا قدم برداشته شود، مدیران بعد از اتمام مسئولی ت، متهم به خیانت و دروغگویی نخواهند شد. استفاده عملی از آموزه های دینی باید در اولویت کار مدیران قرار گیرد و باید سلامت نفس را از خود شروع کنند. به دست آوردن اعتماد مردم و داشتن صداقت در برخورد با آنها مهمترین کار است و مدیران حق ندارند وعده های غیر واقعی بدهند. برآستی مدیران چگونه می توانند با بدست آوردن اعتماد و همراهی مردم اقدامات بزرگ را به انجام برسانند؟

به نظر می‌رسد آنچه که می‌تواند سبب چنین توفیقی شود، کار بست صداقت در شیوه های مدیریتی است . مدیران دوراندیش درمی یابند " صداقت " نخستین گام اساسی و بهترین سرمایه های هر سازمانی محسوب می شود . (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۰)

حق تعالی مومنان را در کنار فراخوانی به تقوا، به همراهی با صادقان نیز فرمان می دهد:

" یا ایها الذین امنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقین "، لذا مقصود از صادقان در آیه شریفه کسانی اند که در اندیشه و پندار و گفتار و کردار و در نهان و آشکار وجودشان ذره ای دروغ و ناراستی راه ندارد و وجودشان سراسر صدق و راستی است. همچنین حضرت علی (ع) صداقت را ارجمندترین و والاترین صفت معرفی کرده و از راستگویی به عنوان اساس هر نوع اصلاح فردی و اجتماعی نام برده است.

### ۱۵) تهذیب نفس

نیت و باطن پاک مدیر سبب نزول رحمت و برکت الهی است، ولی با وجود نفس سرکش و امر کننده به بدی ها در وجود انسان، احتمال لغزش کار گزار و در حوزه مسئولیتی اش بسیار بالاست. نفس سرکش، انسان را به بدی فرا می خواند و پیروی از تمایلات نفسانی، موجب فرو افتادن مدیر در مسیر خودخواهی، شهوت ها و راحت طلبی ها می شود. با توجه به همین مسئله است که علی (ع) در نامه ای به مالک اشتر می نویسد: " مالک نفس خویش باش و آن را به دست هوا مسپار " (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۲)

### ۱۶) خدمت رسانی

علی (ع) درباره خدمت رسانی مدیران به جامعه، در سفارشی اکید بهیار مورد اعتماد خود مالک اشتر، به هنگام واگذاری حکم ولایت مصر فرمود : خدا را خدا را ، در طبقه فرودست جامعه که چاره ای ندارند، مساکین و محتاجان و اهل فقر شدید و طالبان عطایا که خانه نشین شده اند. زیرا که برخی از آنان سائل به برآوردن حاجاتشان هستند و برخی زبان حال آنها تقاضای حاجت است. پس طغیان نعمت تو را از خدمت به آنان باز ندارد ، چرا که عذری از تو پذیرفته نیست که حق فقیران را ضایع گردانی. از این رو، تلاش و کوشش خود را از خدمت به آنان باز ندار و با کبر و منیت از آنان روی نگردان. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۳)

### ۱۷) رفتار عادلانه با مردم

نکته مهم، اجرای مساوات و رفتار عادلانه با همه مراجعه کنندگان است. هرگز نباید کار یک فرد سریع انجام شود و کار فرد دیگر به تأخیر افتد. علی (ع) در نامه ای به کارگزاران خود به این مهم توجه کرده و فرموده است:

درنگاه کردن به مردم، چه مستقیم و چه به گوشه چشم و در اشارت کردن و درود گفتن به آنان، یکسان عمل کن تا بزرگان به طمع سوء استفاده از تو نیفتند و ضعیفان از عدالت مأیوس نشوند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۳)

## ۱۸) ساده زیستی مدیران

بلندی طبع، عالی بودن همت و روی آوری به ساده زیستی در زندگی شخصی از صفات بایسته مدیر است. مناعت طبع، کارگزار را وامیدارد که با قدرت روحی بیشتری به کار خود ادامه دهد و به ایفای مسئولیت ها اقدام کند. علی (ع) به عنوان عالی ترین کارگزار جامعه اسلامی، وضعیت روحی خود را بدین سان توصیف می کند:

بدان که پیشوای شما از پوشیدنی دنیا به دو پیراهن فرسوده و از خوردنی اش به دو قرص نان جو بسنده کرده است. به خدا از دنیای شما زر و سیمی نیندوختم و از غنیمت های آن مالی انباشته نکردم و جز پیراهن و ردایی، جامه ای آماده نساختم و یک وجب از زمین را به چنگ نیاوردم و جز به مقدار خوراک موجودی شکسته پشت که از بسطی دردم، از خوردن وامانده، از ان برنگرفتم و دنیا در نظرم از دانه حصل تلخ بی مایه تر و بی ارزشتر است.

(اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۴)

## ۱۹) امانت دیدن مسئولیتها

مدیر جامعه دینی، هرگز معطوف به ارزشهای مادی گرایانه نظام های بشری نیست، بلکه ابزاری است برای دست یابی به ارزش های توحیدی. بنابراین، کارگزار حکومت دینی به کار خود از زاویه نفس پرستی و منفعت طلبی های شخصی نمی نگرد. در کتاب های روایی مختلف، عمل کارگزاری امانت الهی دانسته شده است، نه طعمه ای برای نیل به اهداف مادی.

هر مدیر و کارگزاری در سیستم اجتماعی و در نظام سیاسی اس لام، مسئولیت ارائه خدمات را برعهده دارد و مسئولیتی که بر عهده اش نهاده شده، امانتی است که از توده های اجتماعی دریافت داشته است. وی در برابر تمام آحاد جامعه مسئول است و باید در قبال اعتماد مراجعان و همه مردم، کارهای محدوده حکومتی خویش را به درستی به سامان بپساند و بزرگی و فراوانی کار او را بی تاب نسازد. در بیانی دیگر، امام علی (ع) ویژگی کارگزار را چنین بر می شمارد: کارگزار کسی است که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پریشانی و سردگمی سازد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۵)

## ۲۰) دوری از مرید پروری

شایسته گرایی و شایسته سالاری در اصل کارگزاری دینی نهفته است و باید افراد دین آور و آراسته به اصول ارزشی، کارگزاری نظام اجتماعی، سیاسی را برعهده بگیرند. کارگزار باید بر عقل و روح خویش نیز حاکم باشد، به گونه ای که تمجید و چاپلوسی دیگران او را از مسیر حق باز ندارد.

در آموزه های دینی ما، حیا و احترام حدودی دارند که باید رعایت شود. حضرت علی (ع) در این باره می فرماید:

شناگویی بیش از استحقاق، چاپلوسی است و کوتاهی از حد استحقاق ، سستی و کاهلی کردن و یا حسد است .  
منش و رفتار مثبت مدیران و کارگزاران با مردم بسیار اثرگذار است، چنان که امام علی (ع) در نامه ای به مالک اشتر، با تأکید بر این امر می فرماید:

قلب را برای رحمت و مهربانی بر رعیت آماده کن و به آنها محبت و لطف داشته باش و بر آنها حیوانی درنده مباش که خوردن شکار را غنیمت می شمرد و با آنان فروتن باش و به نرمی رفتار کن که آنها دو صنف هستند؛ یا نظیر تو هستند (در آفرینش) و یا برادر تو، خدا را انصاف ده و با مردم به انصاف رفتار نما. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۶)

## ۲۱) پرهیز از تبعیض گرایی

از دیگر صفات و ویژگی های پسندیده مدیر و کارگزار، خوشرویی، کنترل و هدایت مطلوب امور، گوش کردن به سخنان مراجعان، دلسوزی کردن، برابر مقررات عمل کردن، منصف بودن و کسی را بر دیگری ترجیح ندادن، انتقاد پذیر بودن، به مشاوره دیگران بها دادن، بخشش و غیر آن است . در این میان تبعیض نداشتن و برخورد عادلانه جایگاهی ویژه دارد. در کارگزاری مدیریت اسلامی، عدم تبعیض نه تنها در واگذاری خدمات مطرح است ، بلکه مدیران حتی در نگاه ها و خطاب ها و استقبال هم نباید تفاوتی میان افراد بگذارند تا هم ثروت مندان طمع سوء استفاده بیش از حد خود را سر نپروراند و هم افراد ضعیف و تهی دست امیدشان را از دست ندهند . کارگزار باید وقت خود را ی کسان در اختیار دیگران قرار دهد و از مردم چهره نپوشاند و در دسترس همگان باشد .  
مدیر برای توفیق بیشتر در وظیفه خود، نباید انجام کارهای مختلف و خارج از تخصص خود را بپذیرد ، زیرا این مسئله حقوق اجتماعی را پایمال می سازد و مردم را از دریافت خدمات مثبت محروم میکند. البته در این میان تبعیض و تفاوت با یکدیگر متفاوتند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۴۶)

## ۲۲) مردم مداری

اتکای به مردم در انجام وظایف و تقویت حضور و مشارکت مردمی ، روشها و مکانیسم های اجرایی داوطلبانه و توجه به اولویت دهی به نیازهای جامعه هم چنین پیوند عاطفی و اعتقاد متقابل مردم و توسعه و تقویت ارتباطات مردمی از جمله ویژگی های مردم مداری در مشی مدیران بوده است.  
یکی از ضرورت های اخلاق مسلمانی و معاشرت مکتبی " مردم داری " است. یعنی با مردم بودن، برای مردم بودن در خدمت دیگران بودن، شریک درد ورنج و غم دیگران بودن، همراهی و هم د ردی و همگامی و هم خونی با دیگران و هرنام دیگری که بتوانی بر آن بگذری، لیکن واقعیت، همه یکی است، یعنی خود را خدمتگزار و غمخوار دیگران دیدن و دانستن.

این مرزو راز حیات اجتماعی یک مسلمان است و برای او " پایگاه مردمی " و برخورداری از رافت و رحمت و مودت و حمایت مردم را فراهم می آورد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۵۱)

### (۲۳) مداومت در کار

اشتغال مداوم به کار، ممکن است روزمرگی بیاورد و مدیر را از یاد خدا غافل کند . از این رو ضرورت برقراری ارتباط خاص با خداوند، از وجوه برجسته تکالیف یک کارگزار اسلامی است . علی (ع) در زمینه برقراری ای ن ارتباط معنوی در نامه ای به مالک اشتر می فرماید: برای ارتباط خودت با خدا، بهترین و مهم ترین قسمت اوقاف روز را اختصاص بده. متأسفانه برخی از مدیران و کارگزاران به بهانه تراکم کاری و درگیری بسیار، از این ارتباطات ویژه ملکوتی غفلت می ورزند و به تصور مهم تر بودن کارهایشان، وقتی را به آن اختصاص نمی دهند. البته این کار اشتباه بسیار بزرگی است. زیرا این گونه افراد به تدریج لطافت روحی خود را در جریان کار از دست می دهند و حلاوت معنوی کار نزدشان از بین میرود. در نتیجه کار به امری خشک و بی روح تبدیل می شود. این رفتار کفالت می آفریند و افسردگی می زاید. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۵۷)

برای دست یابی به معنویت و ایجاد فضای معطر معنوی، شرکت در نماز جماعت کمترین انتظار از کارگزار است . معمولاً در محیطهای کاری، نماز جماعت اقامه می شود. بی توجهی به نماز اول وقت و جماعت ، خطایی و توجیه ناپذیر است.

### (۲۴) اخلاص در عمل

کوشش کنید که این خدمت در راه خدا باشد خدمت به بندگان مستضعف خدا که مورد عنایت حق تعالی هستند. در این فرمایشات امام بر " اخلاص در عمل " تاکید ورزیده اند و آن را مایه کمک و عنایات خداوند معرفی کرده و از دست دادن آن را باعث برداشتن عنایات خداوند دانسته اند : چرا که در فرهنگ دینی ما کمال انسان و ارزشمندی هر کاری در این است که با نیت خالص و به منظور قرب الهی انجام پذیرد. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۵۷)

### (۲۵) رعایت حقوق مردم

در الگوی حکومت اسلامی امام علی (ع) که از متن کتاب و سنت نبوی برخاسته است ، جایگاه مردم و پاسداشت حقوق اجتماعی و فردی آنان از سوی حاکمیت اسلامی از مهم ترین مولفه های مورد توجه است. در گفتار و رفتار آن حضرت حمایت از حقوق افراد جامعه در ابعاد سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جایگاه ویژه ای دارد. امام علی (ع) هر جا از تعهدهای مردم نسبت به حکومت سخن به میان می آورد، بی درنگ، از وظایف دولت اسلامی نسبت به افراد جامعه یاد می کند. افزون بر آن، به کارگزاران خویش سفارش می فرماید با مهربانی و گشاده رویی با مردم برخورد کنند، هر چند آنان گاهی از سر تندی با آنان سخن بگویند. این حقوق متقابل از نظر امام علی (ع) می تواند



ضامن پایداری نظام و آزادی مردم باشد. آن گاه که مردم با وظایف قانونی و حقوقی خود آشنا شوند، برآیند آن ، اعتماد متقابل میان مردم و حکومت خواهد بود. در این صورت، حقوق اجتماعی و فردی همه شهروندان حفظ می شود و حضور همگانی در عرصه های سیاسی، اجتماعی معنا و مفهوم تازه ای می یابد. در منطق امام علی (ع) مردم صاحبان حق و حاکمیت هستند و پاسداری از حرمت انسانی – اعم از مسلمان و غیر مسلمان- بر حکومت امری بایسته و ضروری است. چنانچه اداره امور مردم درست صورت پذیرد، رضایت خدا و خلق را به همراه خواهد داشت. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۶۳)

## ۲۶) رحمت و محبت

اگر سیاست های حاکم در یک جامعه چنانچه بر محور مدارا، رحمت، محبت و هدایت باشد، زمینه ساز مشارکت و رضایت همگانی خواهد بود. در نگاه علی (ع) این عامه مردم هستند که می توانند در شرایط سخت و ناگوار و در تنگناها، نقطه اتکای حکومت باشند. پس باید به منافع و پاسداشت حقوق آنها اندیشید و کوشید. امام در تحقق این هدف به مالک سفارش می فرماید:

بهترین کارها در نگاه تو باید میانه روی در حق باشد، به گونه ای که دامنه عدالت و پرداخت حقوق، فراگیر و گسترده باشد، تا اینکه خشنودی توده مردم به دست آید، همان هایی که می توانند تو را در روایتده ای حساس و سرنوشت ساز یاری کنند. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۶۴)

## ۲۷) توزیع عادلانه ثروت

توجه به حقوق مالی مردم و توزیع عادلانه امکانات عمومی و ثروت های همگانی، در نظام حکومتی امام (ع) از جایگاه ارزنده ای برخوردار بود. ایشان هیچ گونه سهل انگاری را در بهره برداری نادرست و بی ضابطه از اموال عمومی بر نمی تابید و همواره با دقت، بر مصرف بهینه بیت المال نظارت می کرد . وی به نوع مصرف ، معیشت ، تولید، درآمد و فرهنگ اقتصادی طبقه محروم جامعه توجه داشت و کارگزاران خود را به این رویه پسندیده فرا می خواند. آن حضرت در سفارش به مالک اشتر درباره طبقه محروم و مستضعف می فرماید:

پس خدا را در نظر بگیر در اینکه مردم درمانده و بیچاره و نیازمند و گرفتار، سختی و رنجوری و ناتوانی برسند . در این جمع درمانده، دسته ای، بیچارگی اش را اظهار می دارد و دسته ای از آنها با اینکه نیازمند است، در اثر عزت نفس، اظهار عجز نمی کند. برای رضای خداوند آنچه بر عهده تو دارند، به جا آور و قسمتی از بیت المال را که در دست توست و قسمتی از غلات و بهره ای را که از سرزمین های اسلامی از هر شهری به دست می آید، برای ایشان مقرر بدار. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۶۴)

## ۲۸) رعایت کرامت انسانی و رفاه همگانی

هدف نظام اسلامی این است که با اقتصادی معقول و متوازن و معتدل، زمینه تأمین زندگی توده مردم را به همراه امنیت، رفاه نسبی و کرامت فراهم آورد. در چنین نظامی، برای طبقه بندی اجتماعی و شکاف عمیق معیشتی، جایگاهی وجود ندارد و جایی برای دسته بندی اقلیت برخوردار و اکثریت محروم نیست. (اسحاقی، ۱۳۹۳، ۱۶۴)

### ۲-۲-۲-۲- جهاد و مدیریت جهادی در نگاه رهبری

#### جهاد؛ ضامن پیروزی و پیشرفت

رهبر معظم انقلاب اسلامی در سخنان سال های اخیرشان بارها بر ضرورت اهتمام به فرهنگ جهادی از سوی همه آحاد مردم مخصوصا مسئولان و نخبگان جامعه تأکید کرده اند. به عنوان نمونه، ایشان در سال ۹۱ و در دیدار با مسئولان جهاد کشاورزی، فرهنگ جهادی را امری حیاتی برای تمام عرصه های کشور عنوان می کنند: «جهاد در صحنه های مختلف، وظیفه ماست و ضامن پیشرفت و پیروزی ماست. در صحنه سیاسی هم جهاد هست، در صحنه فرهنگی هم جهاد هست، در صحنه تبلیغاتی و ارتباطاتی هم جهاد هست، در صحنه های اجتماعی هم جهاد هست. جهاد فقط جهاد نظامی نیست؛ انواع و اقسام عرصه های زندگی بشر، عرصه جهادند». (سخنرانی مقام معظم رهبری در هفته جهاد کشاورزی، مرداد ۹۱)

ایشان در دیدار با بسیجیان هم، میان تفکر و حرکت بسیجی با تفکر جهادی پیوند برقرار کرده و بسیج را تجلیگاه جهاد در همه عرصه ها عنوان می کنند: «بسیج عرصه جهاد است، نه قتال. قتال یک گوشه ای از جهاد است. جهاد یعنی حضور در میدان با مجاهدت، با تلاش، با هدف و با ایمان؛ این می شود جهاد. لذا «جاهدوا بأموالکم و أنفسکم فی سبیل الله»؛ جهاد با نفس، جهاد با مال. جهاد با نفس کجاست؟ فقط به این است که توی میدان جنگ برویم و جانمان را کف دست بگیریم؛ نه، یکی از انواع جهاد با نفس هم این است که شما شب تا صبح را روی یک پروژه تحقیقاتی صرف کنید و گذر ساعات را نفهمید. جهاد با نفس این است که از تفریحات بزنید، از آسایش جسمانیان بزنید، از فلان کار پر پول و پردرآمد- به قول فرنگی ها پولساز- بزنید و تو این محیط علمی و تحقیقی و پژوهشی صرف وقت کنید تا یک حقیقت زنده علمی را به دست بیاورید و مثل دسته گل به جامعه تان تقدیم کنید؛ جهاد با نفس این است. یک قسمت کوچکی هم جهاد با مال است.» (بیانات در دیدار با بسیجیان، ۸۹/۴/۲)

#### فرهنگ جهاد یعنی فرهنگ مبارزه

رهبر معظم انقلاب بر مبنای فرهنگ اسلامی، روحیه و فرهنگ جهادی را به منزله نوعی روحیه و فرهنگ مبارزه جویی و کنشگری آگاهانه معنا و تفسیر می کنند؛ معنایی که هم در فرهنگ اسلامی و شیعی و هم در فرهنگ و زمینه های انقلابی و ملی ما مصادیق فراوانی برای آن می توان برشمرد. مقام معظم رهبری در این زمینه می فرمایند: «معیار جهاد شمشیر و میدان جنگ نیست؛ معیار جهاد همان چیزی است که امروز در زبان فارسی ما در کلمه مبارزه وجود دارد. فلانی آدم مبارزی است.

فلانی آدم مبارزی نیست. نویسنده مبارز، نویسنده غیرمبارز. عالم مبارز، عالم غیرمبارز. دانشجوی مبارز و طلبه مبارز، دانشجوی غیرمبارز و طلبه غیرمبارز. جامعه مبارز و جامعه غیرمبارز. پس جهاد یعنی مبارزه.» (بیانات رهبر معظم انقلاب در شروع درس خارج فقه ۷۳/۶/۲۰)

ایشان در جایی دیگر نیز به تشریح مفهوم جهاد به مثابه مبارزه می پردازند: «جهاد در زبان عربی عیناً به همین معناست یعنی مبارزه. جهاد در قرآن و حدیث هم به همین معناست. همه جا به معنای جن گ مسلحانه نیست.» (بیانات رهبر معظم انقلاب، ۸۳/۴/۱۷)

#### مدیریت جهادی؛ حل المسائل کشور

رهبر معظم انقلاب در دیدار سال گذشته با مسئولان مدیریت شهری تهران، با تأکید بر نقش روحیه و مدیریت جهادی در پیشرفت های شهری تهران، مدیریت جهادی را در ابعادی وسیع تر، تنها راه برون رفت از مسائل کنونی کشور و رفع تهدیدات دشمنان عنوان کرده بودند: «اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرت های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.» (بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار با مسئولان مدیریت شهری تهران، ۹۲/۱۰/۲۳)

مبتنی بر این دیدگاه کار و تلاش، نیت الهی و علم و درایت را باید ۳ ضلع اصلی مدیریت جهادی از منظر مقام معظم رهبری عنوان کرد.

مدیریت جهادی در منظومه فکری رهبر معظم انقلاب در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ الگویی که قابلیت های لازم برای تحقق اهداف و آرمان های انقلاب اسلامی را دارا بوده و واجد آن توانایی ها و ارزش هایی است که از یک نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار داریم. این الگوی مدیریتی در تعامل و هماهنگی کامل با الگوها و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی نظیر سند چشم انداز توسعه و الگوی اسلامی و ایرانی

پیشرفت مطرح شده و در همین راستا نیز قابل بررسی و تبیین است. الگوی مدیریتی جهادی در این دیدگاه، همان کارگزار اجرایی کارآمدی است که تحقق آرمان‌ها و اهداف بلندمدت نظام اسلامی در گرو حاکمیت این الگو بر ساختار اداری و اجرایی نظام اسلامی و التزام عملی همه مسئولان نظام به آن و اهتمام جدی در جهت تحقق آن است.

## ۲-۲-۳- شاخص‌ها و ویژگی‌های حکومت مطلوب از دید امام خمینی (ره) (جمشیدی، ۱۳۸۶)

### ۱- حکومت عادل (عدل)، عادلانه

یکی از مهمترین شاخصه و معیارهای یک حکومت مطلوب از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) این است که آن حکومت بر مبنای عدل و قسط استقرار یابد، بگونه ای که عدالت در تمامی تار و پود آن ریشه دوانیده و در سرتاسر وجود و ابعاد متعدد آن چون عملکرد، اهداف، مسئولیت‌ها، وظایف و کنش‌های حکومت و زمامداران متجلی گردد. از دید ایشان تحقق عدالت نه تنها وظیفه حکومت و بزرگترین مقصد اسلام که بنیان و اساس یک حکومت مطلوب است. مطلوبیت حکومت با دارا بودن خصلت عدالت شناخته می‌شود. این است که آن بزرگوار این مهم را بارها مورد تأیید قرار داده است. می‌فرماید:

ما که می‌گوییم حکومت اسلامی، می‌گوییم حکومت عدالت، ما می‌گوییم یک حاکمی باید باشد که به بیت المال مسلمین خیانت نکند، دستش را دراز نکند. بیت المال مسلمین را بر ندارد، ما این مطلب را می‌گوییم این یک مطلب مطبوعی است که در هر جامعه بشری که گفته می‌شود برای هر کس که گفته بشود از ما می‌پذیرد. در این بیان حضرت امام اولاً، حکومت اسلامی را که مطلوبترین خواست شان در تحقق انقلاب اسلامی بوده است مترادف با حکومت عدالت قرار می‌دهد و لذا اسلامی بودن در این نگرش با عادل بودن به معنای مترادف دارد، چون محال است حکومت اسلامی باشد ولی عدالت در آن نباشد. اگر عدالت نبود اسلامی نیست. البته می‌تواند حکومتی کافر یا کافره باشد ولی ظالم یا ظالمه نباشد اما این بدان معنا نیست که حتماً عادلانه است. هر چند برخی معرفی مطرح می‌سازند که اسلامی بودن غیر از عادل بودن است ولی اگر دیدگاه امام خمینی (ره) را بپذیریم که اسلام براساس عدالت است و بنیان این عدل الهی را تشکیل می‌دهد آیا می‌توان گفت که اسلامی بودن غیر از عادل بودن است شاید معنای عدالت گسترده تر باشد ولی اسلامیت نمی‌تواند از عدالت جدا باشد. (اسلامی که اساسش بر عدل است).

ثانیاً: اینکه حکومت مطلوب مورد نظر ما، حکومت عدالت است یک مطلب مطبوعی است؛ بدین معنا که مطلبی این چنینی مطابق طبع و فطرت بشر است و لذا مخالفی ندارد، چون امری که مطابق فطرت و طبع افراد بشر باشد، امری است انسانی و عمومی بنابراین برای همگان قابلیت پذیرش دارد. این است که امام بعد از بیان مطبوعیت آن مطرح

می سازد که در هر جامعه ای پذیرفته می شود و کسی با آن مخالفت و معارضه نمی کند . در عبارتی دیگر می فرماید:

ما یک حکومت عدل می خواهیم، یک حکومتی می خواهیم که منافع مملکت ما خرج خود مملکت بشود . از این عبارت استنباط می شود که آنچه امام در عطف به عبارت اولی در هر یک از این دو بیان و نیز در سایر بیانات می آورد عبارتی است توضیحی که عبارت اول را روشن می سازد. ولی این توضیحات هر کدام بخشی از عبارت اولیه را بیان می کنند. این است که در بیان دوم توضیحی غیر از توضیح مندرج در بیان اول آمده است . همچنین در بیانی دیگر می فرماید:

ما یک حکومت عدل می خواهیم، حکومت عدل اسلامی می خواهیم. این مهم آرزوی هر آدمی است که یک حاکمی باشد برای آن حکومت بکند که بعد از چند وقتی جیهایش را پر نکند و از این مرز برود . همچنین می فرماید:

کارگران کارخانه ها و دیگر کارگران و کارمندان طبقات هر صنف باید بدانند که اسلام از بدو ظهور طرفدار آنان بوده و در حکومت عدل اسلامی به آنان اجحاف نمی شود و نخواهد شد. و نیز:

اگر شما یک حکومت عدل بخواهید، یک حکومت انصافی بخواهید، بخواهید که در رفاه باشید، بخواهید که فقرای شما در رفاه باشند، بخواهید که اغنیا به شما ظلم نکنند، بخواهید که دولت با شما ظلم نکند ... و همچنین تأکید می کند:

عدل اسلامی را مستقر کنید . با عدل اسلامی همه و همه در آزادی و استقلال و رفاه خواهند بود . بنابراین تعاریف و توضیحاتی که حضرت امام در ادامه عبارات مربوط به عدل، حکومت عدل یا حکومت عدل اسلامی می آورند، بیان شاخص ها و یا مصادیق عدل و حکومت عدل است . برخی از مهمترین شاخص ها و مصادیق از دیدگاه آن حضرت عبارتند از:

۱- فقدان ظلم، ما نه ظلم می کنیم و نه مظلوم می شویم.

۲- تحقق آزادی

۳- تحقق استقلال

۴- تحقق رفاه

۵- اسلامی بودن

۶- رسیدن تمام اقشار جامعه به حقوق حقه خود.

۷- فقدان فرق بین زن و مرد و اقلیت های مذهبی و دیگران

۸- وجود انصاف

## ۹- فقدان اجحاف

۱۰- علاقه مندی به افراد رعیت و برابری مسئولین با آنان در شیوه زندگی

۱۱- منافع مملکت خرج مملکت شود

۱۲- به بیت المال خیانت نشود

۱۳- به جای نظام استثماری، عدالت اقتصادی را برقرار سازد.

۱۴- موافق میل مردم باشد، رأی مردم و موافق حکم خدا، آن چیزی که موافق با اراده خداست موافق میل مردم هم هست مردم مسلمانند، الهی هستند.

همچنین از دیدگاه امام خمینی (ره) تمام احکام شرعی ابزار و وسایلی هستند برای تحقق عدالت و حکومت عدل در جامعه؛ بنابراین بدون تحقق عدالت و حکومت مبتنی بر عدل معنا و مفهومی ندارند. امام در این باره می فرماید :

احکام شرعی قوانین اسلام هستند و این احکام شأنی از شئون حکومت می باشند، بلکه احکام مطلوب بالعرض و اموری ابزاری هستند برای اجرای حکومت و گسترش عدالت.

عدالت در حکومت از دید امام خمینی (ره) هم به مثابه خصلت و ملکه ای فردی و امری باطنی است مفهوم فقهی عدالت و لذا می تواند صفت و خصلت زمامداران باشد و نه تنها خصلت و صفت زمامداران که از آن تمامی کسانی که با بشر و اداره زندگی او سروکار دارند:

اسلام خدایش عادل است، پیغمبرش هم عادل است و معصوم، امامش هم عادل است و معصوم، قاضی اش هم بهتر است که عادل باشد، فقیهش هم بهتر است عادل باشد، مشاور طلاق هم بهتر است عادل باشد،... زمامدار باید عادل باشد، ولاتشان باید عادل باشد.

همچنین همین عدالت می تواند صفت و خصلت نهاد حکومت باشد. این است که در بیانات و آثار امام خمینی (س) تعبیری چون (حکومت عدل)، (حکومت عادل)، (حکومت عادله)، و... به کار رفته است.

## ۲- حکومت اسلامی (قانونی)

عنوان کلی و اولیه ای که حضرت امام در مورد حکومت مطلوب خویش به کار می رود حکومت اسلامی است و منظورشان از اسلامی بودن حکومت نیز این است که بر موازین و قوانین الهی و دینی اسلام بنا شده باشد. قوانین و ضوابط آن از شرع مقدس اخذ گردد و بر جهان نگری و ایدئولوژی اسلامی ابتناء یافته باشد. حکومت اسلامی در منظر امام خمینی (ره) حکومتی است که هدف آن تحقق اسلام است، قوانین آن قوانین اسلام است و بنیاد و اساس آن را نیز جهان بینی اسلامی تشکیل می دهد. همچنین از دیدگاه ایشان، حکومت اسلامی به معنای این است که حکومت از درون اسلام به وجود می آید زیرا اسلام دارای سیستم و نظام خاص اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است :

لذا اسلام بدون حکومت معنا ندارد:

اسلام... خود دارای سیستم و نظام خاص اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی است که برای تمامی ابعاد و شئون زندگی فردی و اجتماعی قوانین خاصی دارد و جز آن را برای سعادت جامعه نمی پذیرد .

این بیان امام خمینی (ره) نشان از این است که اسلام را سیستم حکومتی هست چه اگر مکتبی دارای نظام خاص اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی باشد طبعاً دارای نظام حکومتی نیز می باشد. زیرا نظام اجتماعی بدون وجود یک نظام حکومتی و سیاسی معنا نخواهد داشت. حضرت امام تعبیری گسترده تر را در بیان مفهوم سیاست دارند. در یکی از جلسات درس خویش در نجف اشرف در مورد سیاست می فرماید:

مگر سیاست چیست؟ روابط بین حاکم و ملت، روابط بین حاکم و سایر حکومت ها، جلوگیری از مفاسدی که هست، همه اینها سیاست است.

و اگر سیاست این است دین بطور کلی و دین اسلام بطور ویژه نیز جز این نیست و لذا اسلام سیاست است و مبنای سیاست مدرن و اداره امور جامعه. زیرا سیاست در کل راهبرد و هدایت انسان به سوی صلاح خود و صلاح جامعه است و این همان خواست و هدف اسلام نیز هست. این است که می فرماید:

والله اسلام تمامش سیاست است . اسلام را بد معرفی کردند، سیاست مد رن از اسلام سرچشمه می گیرد .

بنابراین از دیدگاه حضرت امام هیچ گونه تفکیکی بین سیاست و دین و لذا بین سیاست و اسلام وجود ندارد و بر همین اساس دین اسلام دارای نظام حکومتی است نظام حکومتی که امام از آن تحت عنوان (حکومت اسلامی) یاد می کند. تعبیر حکومت اسلامی هم در آثار کتبی حضرت امام چون کتاب البیع و هم در بیانات آن بزرگوار چون ولایت فقیه و صحیفه نور به کرات آمده است برای نمونه می فرماید :

...تمام چیزهایی که در حکومت طاغوت بود و به نفع اجانب در این مملکت ضعیف، در این مملکت زیر دست پیاده شده بود، با استقرار حکومت اسلامی و جمهوری اسلامی تمامی اینها باید زیر و رو بشود ....

همچنین امام خمینی (ره) گاه تعبیری چون حکومت الهی، حکومت حق، حکومت دین، حکومت امین، حکومت عدل اسلامی، حکومت قانون و... را در بیانات و آثار خود به کار برده است که همگی بیانگر یکی از مهمترین شاخصه هایی است که ارزش، مفهوم و محتوای حکومت و نوع آن از سایر انواع شناخته می شود. این است که می بینیم در برابر حکومت اسلامی و حکومت الهی، حکومت های شیطانی و طاغوتی، حکومت استبدادی و... به کثر می برد. امام خمینی (ره) در بیان و معرفی حکومت اسلامی می فرماید:

حکومت اسلامی هیچ یک از انواع طرز حکومت های موجود نیست. مثلاً استبدادی نیست که رئیس دولت مستبد و خود رأی باشد... حکومت اسلامی نه استبدادی است، نه مطلقه، بلکه مشروطه است . البته نه مشروط به معنی متعارف فعلی آن که تصویب قوانین تابع آراء اشخاص و اکثریت باشد. مشروط از این جهت که حکومت کنندگان در اجرا و اداره مقید به یک مجموعه شرط هستند که در قرآن کریم و سنت رسول اکرم (ص) معین گشته است .

مجموعه شرط همان احکام و قوانین اسلام است که باید رعایت و اجرا شود . از این جهت حکومت اسلامی حکومت قانون الهی بر مردم است.

بنابراین از دیدگاه امام خمینی (ره) حکومت اسلامی حکومت قانون است و منظور از قانون نیز نه قانونهای موضوعه بشری که قوانین الهی قوانین شرع و اسلام است که در قرآن کریم و سنت رسول الله (ص) مندرج است. در عبارتی دیگر این موضوع را بهاین صورت شرح می دهد:

حکومت اسلام حکومت قانون است در این طرز حکومت، حاکمیت منحصر به خدا است و قانون فرمان و حکم خدا است قانون اسلام یا فرمان خدا بر همه افراد و بر دولت اسلامی حکومت تام دارد . همه افراد از رسول اکرم (ص) گرفته تا خلفای آن حضرت و سایر افراد تا ابد تابع قانون هستند، همان قانونی که از طرف خدای تبارک و تعالی نازل شده و در لسان قرآن و نبی اکرم (ص) بیان شده است.

اسلامی بودن حکومت از منظر حضرت امام دارای دو بعد اساسی است که عبارتند از :

۱- مطابق رأی، نظر و خواست مردم بودن

۲- مطابق خواست و رضای خدا و قانون الهی بودن

و به عبارت دیگر حکومت الهی مردمی. این بیان در عبارت زیبایی از حضرت امام خمینی (ره) به این صورت آمده است:

ما هم که حکومت اسلامی می گوئیم، می خواهیم یک حکومتی باشد که هم دلخواه ملت باشد و هم حکومتی باشد که خدای تبارک و تعالی نسبت به او گاهی بگوید که اینهایی که با تو بیعت کردند با خدا بیعت کردند (انما یبایعون الله) ... ظل الله باشد، یدالله باشد حکومت، حکومت الهی باشد . آرزوی ما این است که یک همچو حکومتی سرکار بیاید که تخلف از قانون الهی نکند....

آری مهمترین معادلی که حضرت امام برای اسلامی بودن حکومت مطرح کرده است، (قانونی بودن) است و این موضوع به کرات در بیانات حضرت و آثار حضرت امام با دقت و توجهی خاص مطرح شده است . برای نمونه امام خمینی (ره) حکومت پیامبر اسلام (ص) را حکومتی قانونی می داند و حکومت مورد نظر خود را نیز حکومتی می داند که همانند حکومت پیامبر (ص) باشد:

(پیامبر (ص)) هر چه داشت تابع قانون بود، پیغمبر قرآن مجسم بود، پیغمبر قانون مجسم بود . ما یک حکومتی می خواهیم که قانون باشد، تابع قانون باشد، نه یک حکومتی که تابع شیطان باشد.

اسلامی بودن حکومت مفهومی است بسیار کلی. لذا حضرت امام شاخص ها و معیارهای متعددی را به عنوان معیارها و ویژگی هایی که بودن آنها نشان از اسلامی بودن حکومت است مطرح ساخته اند که در اینجا به صورت فهرست وار به برخی از آنها اشاره می شود.



۱- قانونی بودن حکومت (قانون در اینجا به مفهوم قانون الهی یا فرمان و حکم خداست).

۲- الهی بودن حکومت

۳- غیر استبدادی بودن حکومت

۴- مطلقه نبودن حکومت

۵- مشروطه بودن به مفهوم اینکه حکومت کنندگان مقید به مجموعه ای از شرط ها باشند .

۶- حاکمیت در حکومت اسلامی منحصر به خداست .

۷- عادل بودن حکومت.

۸- هدف حکومت اسلامی تأمین سعادت بشر است.

۹- حکومت وسیله و ابزار است برای تحقق عدالت و سعادت بشر.

۱۰- اتکاء به آرای عمومی داشتن.

۱۱- مجری احکام اسلام بودن.

۱۲- ملهم بودن از رویه پیامبر (ص) و ائمه اطهار (ع)

۱۳- غیر تحمیلی بودن حکومت.

۱۴- مساوی بودن همه طبقات، اقشار و افراد در برابر قانون.

۱۵- تحقق آزادی، استقلال، رفاه، توسعه سیاسی و رشد اقتصادی و...

### ۳- مردمی بودن حکومت

مردمی بودن در اصل به معنای این است که حکومت به لحاظ شکل گیری و ایجاد بر آراء و نظر و خواست مردم ابتناء یافته باشد و لذا دارای مشروعیت و مقبولیت مردمی باشد. همچنین از لحاظ ادامه و استمرار باید بر اعتماد مردم استوار گردد. حکومت مردمی به لحاظ اهداف و کارویژه ها نیز باید در خدمت مردم باشد و تأمین مصلحت عمومی را در سرلوحه برنامه ها، کارها، اقدامات و عملکرد خود قرار دهد . بنابراین مردمی بودن حکومت هم در بقاء و استمرار است، هم در اهداف و مقاصد و هم در کارکرد و مسئولیتها.

(مردم) جایگاه والایی در منظر و اندیشه امام خمینی (ره) دارند. همچنین امام کلیه اقدامات خود را در حوزه رهبری بویژه در مواردی که در طول مدت رهبری خود تصمیمات فراقانونی گرفته است این تصمیمات را براساس میثاق خود با مردم که نشأت گرفته از اعتماد دو جانبه بین ایشان و مردم بوده است، اخذ کرده است و این میثاق مبتنی بر اعتماد دو جانبه، در روابط متقابل امام و مردم در طول ده سال رهبری آن بزرگوار به خوبی مشاهده شده است و مورد تأیید اکثر کسانی که با امام آشنایی داشتند نیز می باشد. بدین گونه که مردم می دانستند امام بر علیه آنان تصمیم نمی گیرد زیرا باور داشتند که امام در اسلام ذوب شده است و تمام وجود خویش را فدای آنان کرده است

و به اصطلاح در مورد این مسأله امتحان خود را داده است و از سوی دیگر امام خمینی (ره) نیز باور داشت که مردم او را دوست دارند، به او عشق می ورزند و به او اعتماد دارند لذا براساس سلوک عرفانی و اخلاقی و ایمانی خود به این اعتماد ارج می گذاشت و لذا میثاقی بین او و مردم به وجود آمده بود که حاصل این اعتماد دو جانبه بود . برای شناخت سیره سیاسی حضرت امام و تصمیمات و اقدامات آن بزرگوار این موضوع جنبه محوری و اساسی دارد .

تأکید امام خمینی (ره) بر مردم به گونه ای که حتی در مورد برنامه های رادیو و تلویزیون چنین می فرماید:

من مدتها است که وقتی می بینم رادیو و تلویزیون را هر وقتی باز می کنم از من اسم می برد خوشم نمی آید . ما باید به مردم ارزش دهیم، استقلال دهیم و خودمان کنار بایستیم و روی خیر و شر کارها نظارت کنیم . ولی این که تمام کارها دست ما باشد، رادیو و تلویزیون دست ماها باشد، اما آن بیچاره ها که کار می کنند هیچ چیز دستشان نباشد، ولی ما [که] هیچ کاره هستیم دست ما باشد، به نظر من این صحیح نیست .

یکی از مهمترین ویژگی های یک حکومت مطلوب از منظر امام خمینی (ره) (پذیرش عمومی مردم) در ایجاد و بقا است که در جریان انتخاب طبیعی مستقیم و یا غیر مستقیم (از طریق خبرگان منتخب مردم ) جلوه گر می شود . همچنین پذیرش و مقبولیت مردمی در حوزه اهداف و عملکرد و مسئولیت های حکومت است که از طریق نظارت عمومی، امر به معروف و نهی از منکر و ... تحقق می یابد .

بنابراین پیوند رهبری در این حکومت با مردم، به طور طبیعی پیوندی عمیق، عاطفی و اعتقادی است و همین راز و رمز بود که باعث شد امام خمینی (ره) بتواند یکی از نظام های سیاسی مردمی را پایه ریزی و رهبری نماید .

بعلاوه در این نوع حکومت برخلاف همه نظام های سیاسی موجود جهان، مردم پس از تعیین رهبری و برگزاری انتخابات از خود سلب مسئولیت نکرده و به خود وانهادن نمی شوند بلکه حضور آنان در صحنه اداره جامعه اسلامی و مشارکت در سرنوشت نظام اسلامی خود به مثابه یک تکلیف تضمین می گردد.

از منظر امام خمینی (ره) حکومت اسلامی براساس عشق و اعتقاد متقابل و دو جانبه مردم و رهبری صالح ایجاد می گردد. این است که می فرماید:

رهبر و رهبری در ادیان آسمانی و اسلامی بزرگ چیزی نیست که خود به خود ارزش داشته باشد و انسان را خدای ناخواسته به غرور و بزرگ اندیشی وادارد.

امام خمینی (ره) رابطه خود را با مردم رابطه ای برادرانه می داند:

من با مردم ایران برادر هستم.

امام خمینی (ره) همچنین بر ضرورت آگاهی مردم و مشارکت آنان در حکومت و نظارت آنان بر حکومت و همگامی آنها با حکومت تأکید می کند و این شیوه رفتار با حکومت را بزرگترین ضمانت حفظ امنیت در جامعه می داند.

آگاهی مردم و مشارکت و نظارت و همگامی آنها با حکومت منتخب خودشان خود بزرگترین ضمانت حفظ امنیت در جامعه می باشد.

براساس این گفتار امام خمینی (ره) نقش مردم را در یک حکومت مطلوب شامل موارد زیر می داند:

- ۱- آگاهی
- ۲- مشارکت
- ۳- نظارت
- ۴- همگامی
- ۵- انتخاب

امام خمینی (ره) در مورد اهمیت قرار گرفتن عدم میزان یک پایگاه برای حکومت می فرماید:

یک قدرت بزرگ وقتی پایگاهی ندارد این قدرت نمی تواند بایستد.

همچنین امام در رهبری حکومت جامعه اسلامی پیش از آنکه به هدایت و نمایندگی اعتقاد داشته و به آن پردازد قائل به ارشاد، تعلیم و دادن آگاهی به مردم بود تا خود بتوانند حرکت کنند، مشارکت سیاسی داشته باشند، نظارت نمایند و با حکومت همگامی داشته باشند و این است که در بیان بالا ابتدا از آگاهی مردم شروع می کند، چه اگر آگاهی برای مردم به دست آمد بقیه راهها را خود با دارا بودن قوه عقل و اختیار طی می کنند ولی اگر به آگاهی نویسنده طی راه برای آنها مشکل و یا شاید غیر ممکن می گردد زیرا حرکت در درون تاریکی برای آنها مقدور نیست بلکه باید نوری بتابد تا جلوی پای خود را ببینند و بتوانند به پیش حرکت کنند . بنابراین امام خمینی (ره) نقشهای چهارگانه دیگر را در ذیل آگاهی مطرح می نماید.

مردمی بودن حکومت از منظر امام خمینی (ره) در سه بعد مطرح شده یعنی ابعاد: سه گانه (ایجاد و بقا)، ابتناء بر آرای مردمی و مشارکت عمومی، (کارکرد و وظایف)، خدمت و خدمتگزاری عمومی و نیز (اهداف)، مصلحت عمومی موضوعیت تام دارد. بر همین اساس ما در اینجا بحث مردمی بودن حکومت را در هر یک از این سه محور به اختصار مورد توجه قرار می دهیم:

#### الف) ایجاد، استمرار و بقاء: بنای حکومت بر آرای مردم و مشارکت عمومی

از دیدگاه حضرت امام حکومت براساس منظرها، خواست ها و آرای مردم بنا می شود و اگر حکومتی بر مردم تحمیل گردد، آن، حکومت اسلامی نخواهد بود و از نظر ایشان مطلوبیت نخواهد داشت :

ما بنای بر این نداریم که یک تحمیلی بر ملتمان بکنیم. اسلام به ما اجازه نداده است که دیکتاتوری بکنیم ما تابع آراء ملت هستیم. ملت ما هر طوری رأی داد ما هم از آنها تبعیت می کنیم. ما حق نداریم، خدای تعالی به ما حق نداده است، پیغمبر اسلام به ما حق نداده است که به ملتمان چیزی را تحمیل کنیم.

حضرت امام همچنین در بیان ضوابط حکومت مطلوب و مورد نظر خود و در بیان مهمترین آن معیارها و ضوابط می فرماید:

اولاً متکی به آراء ملت باشد به گونه ای که تمامی آحاد ملت در انتخاب فرد یا افرادی که باید مسئولیت و زمام امور را به دست گیرند شریک باشند.

نکته دوم در بقا و استمرار حکومت است که باز براساس نظر حضرت امام حکومت باید مبتنی بر مشارکت عمومی باشد و مردم از طریق نمایندگان خود در اداره امور جامعه نقش داشته باشند. بر کارکرد زمامداران نظارت نماید. به عنوان مثال تعیین شورای انقلاب را امام نه تنها به موجب حق شرعی که براساس رأی اعمام اکثریت مردم ایران می دانست:

به موجب حق شرعی و براساس رأی اعتماد اکثریت قاطع مردم ایران، شورایی به نام شورای انقلاب تعیین شده است.

همین در مورد ضرورت ادامه و استمرار مشارکت سیاسی و مشورت مردمی و... می فرماید:

در این حکومت به طور قطع باید زمامداران امور دائماً با نمایندگان ملت در تصمیم گیری ها مشورت کنند و اگر نمایندگان موافقت نکنند نمی توانند به تنهایی تصمیم بگیرند.

از دیدگاه حضرت امام رجال سیاسی و حکومتی جامعه باید مردم را در نظر داشته باشند و توده مردم را در تصمیم گیری ها و توزیع و تقسیم منابع و امکانات در نظر بگیرند و در مقابل مردم نیز باید ضمن حضور در صحنه های سیاسی جامعه و مشارکت در سرنوشت خود بر رفتار و عملکرد دولتمردان و مسئولان امر نظارت داشته باشند: اگر مردم بخواهند جمهوری اسلامی را حفظ کنند باید مواظب باشند که رئیس جمهور و وزراء و نمایندگان مجلس انحراف پیدا نکنند از حیث قدرت طلبی و مال طلبی اگر رئیس جمهوری بخواهد قدرتمندی نشان دهد آن روز بدانند علامت این است که شکست بخوریم. لذا خود مردم باید جلوشان را بگیرند.

#### ب) کارکرد و وظایف: خدمت و خدمتگزاری عمومی

از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) مهمترین وظیفه یک حکومت مطلوب این است که خود را خادم جامعه بداند و در راه تأمین نیازهای اجتماعی مردم بکوشد. نه اینکه به فکر تأمین منافع خود باشد. از منظر آن بزرگوار حکومت وسیله و ابزاریست، برای تأمین نیازهای مردم و خدمت به آنان، تربیت و هدایت آنان و تحقق عدالت و رساندن آدمیان به سعادت باقی و پایدار. بنابراین افراد زمامدار نیز خود وسیله و ابزاری هستند در خدمت جامعه و مردم. این موضوع را امام بارها و بارها در آثار و بیانات خود مورد توجه قرار داده است:

ائمه و فقهای عادل موظفند که از نظام و تشکیلات حکومتی برای اجرای احکام الهی و برقراری نظام عادلانه اسلام

و خدمت به مردم استفاده کنند. صرف حکومت برای آنان جز رنج و زحمت چیزی ندارد. منتهی چه بکنند؟  
مأمورند انجام وظیفه کنند. موضوع ولایت فقیه مأموریت و انجام وظیفه است.

و نیز می فرماید:

اگر به من بگویند خدمتگزار بهتر از این است که بگویند رهبر، رهبری مطرح نیست، خدمتگزاری مطرح است، اسلام ما را موظف کرده است که خدمت کنیم.

این است که از منظر امام خمینی (ره) خدمت نمودن برای رهبران در حکومت مطلوب ایشان یک وظیفه و تکلیف است، وظیفه ای که اسلام به عنوان یک دین آسمانی و مکتب الهی که مطابق با فطرت و سرشت بشر و لذا عقلی و انسانی است، برای او تعیین نموده است. بنابراین در اسلام اساس حکومت را خدمت و خدمتگزاری به مردم تشکیل می دهد.

و امام خمینی (ره) در آنگاه که در رأس چنین حکومتی قرار می گیرد در راستای چنین برداشتی است که می فرماید:

من با مردم ایران برادر هستم و خود را خادم و سرباز آنان می دانم.

همچنین خطاب به دولت ها به مفهوم هیأت حاکمه و قوای حکومتی در جامعه اسلامی می فرماید :

دولت در حکومت اسلامی در خدمت ملت است، باید خدمتگزار ملت باشد.

همچنین احترام به رأی نظر و خواسته های مردم در نظام مطلوب مورد نظر امام خمینی جایگاه فوق العاده والایی دارد. خود او آنچنان به این مسأله اهمیت می داد که در بسیاری از موارد حاضر به اعمال نظر شخصی خود نبود و سعی می کرد بداند رأی و نظر مردم در این خصوص چیست؟

همچنین امام خمینی (ره) سعی نمی کرد مطابق تشخیص و نظر خود مردم را بدون آن که آمادگی پذیرش داشته باشند به سمت و سوی معینی سوق دهد یا چیزی را بر آنها تحمیل نماید بلکه به نظر و خواست آنها تا جایی که خطری جدی و اساسی برای انقلاب یا ارزشهای دینی و اسلامی بوجود نمی آمد احترام قائل می شد و در عین حال در بعضی شرایط نیز سعی می کرد با بیانات و پیام های خود آگاهی لازم را در عامه مردم بوجود آورد تا آمادگی پذیرش حقیقت و واقعیت را داشته باشند.

شاید بتوان گفت تنها خط قرمز امام خمینی (ره) نسبت به مردم تخطی نسبت به اسلام و ارزش های اسلامی بود که برای او اهمیت والایی داشت و در این گونه موارد بدون تأمل و تحمل برخورد می کرد.

#### ج) اهداف: مصالح عمومی

یکی از مهمترین ویژگی های یک حکومت مطلوب از منظر امام خمینی (ره) این است که حکومت بر اساس

مصالح عمومی شکل گیرد، مصالح را به خوبی تشخیص دهد، براساس مصالح عمومی رفتار و اجرا نماید و براساس مصالح بقا و استمرار یابد. تعبیری از برخی از فقهای بزرگ ما وارد شده است بدین مضمون : (الحاکم منصوبٌ للمصالح) یعنی حکومت و حاکم در هر جا برای مصالح عموم افراد جامعه نصب شده است. و در بیانی آمده است : (الحاکم منصوبٌ للمصالح) این کلام شیخ مفید است، کلام صاحب شرایع است. کلام... حاکم یا رهبر وظیفه اش تشخیص مصالح و اجرای آن است.

بنابراین تشخیص مصالح سیاسی، مصالح اقتصادی، مصالح فرهنگی و مصالح نظامی جامعه یعنی آنچه به مصلحت امت و جامعه اسلامی است برعهده حاکمان و رهبران است و حکم آنها در این موارد نافذ است. حضرت امام همواره مصلحت مردم و مصلحت نظام سیاسی جامعه را در رأس مصالح دیگر و حفظ نظام را از اوجب واجبات می دانست او با هر گروه، شخص، جریان و تفکری که با مصلحت نظام معارضه می نمود برخورد می کرد تا نظام اسلامی محفوظ باقی بماند. بدیهی است که حفظ عزت و اقتدار نظام اسلامی که براساس موازین شرع اسلام و قانون و مبتنی بر آرای مردم است بر آحاد ملت یک فریضه و واجب شرعی تلقی می گردد و حکومت در راه تحقق مصلحت از احکام اولیه اسلام است و مقدم تمامی احکام فرعی:

حکومت که شعبه ای از ولایت مطلقه رسول الله (ص) است، یکی از احکام اولیه اسلام است و مقدم بر تمام احکام فرعی حتی نماز و روزه و حج است. حاکم می تواند مسجد یا منزلی را که در مسیر خیابانی است خراب کند و پول منزل را به صاحبش رد کند، حاکم می تواند مساجد را در موقع لزوم تعطیل کند... حکومت می تواند قراردادهای شرعی را که خود با مردم بسته است، در موقعی که آن قرارداد مخالف مصالح کشور و اسلام باشد یک جانبه لغو کند و می تواند هر امری را چه عبادی و یا غیر عبادی است که جریان آن مخالف مصالح اسلام است، از آن مادامی که چنین است جلوگیری کند. حکومت می تواند از حج که از فرایض مهم الهی است در مواقعی که مخالف صلاح کشور اسلامی دانست موقتاً جلوگیری کند.

و در ادامه این بیان تأکید می فرماید: آنچه که گفته شده است تاکنون و یا گفته می شود ناشی از عدم شناخت ولایت مطلقه الهی است. آنچه گفته شده است که شایع است مزارعه و مضاربه و امثال آنها را با آن اختیارات از بین فواید رفت صریحاً عرض می کنم که فرضاً چنین باشد. این از اختیارات حکومت است و بالاتر از آن هم مسائلی است که مزاحمت نمی کند.

امام خمینی (ره) این سخنان را در جواب نامه رئیس جمهور وقت پیرامون اختیارات حکومت اسلامی مطرح ساخته اند.

بطور کلی از منظر امام خمینی (ره) موضوع مصلحت اسلام و مصلحت مردم (مصالح عامه) مهمترین رکن در تعیین اختیارات و اهداف حکومت است. حکومت می تواند همه چیز را فدای مصالح عمومی و مصالح اسلام بنماید.

ناگفته نماند که بین این دو نیز از نظر ما تعارض وجود ندارد. بنابراین حکومت اختیار دارد تا آنچه را که مصلحت جامعه اسلامی بدان متوقف است انجام دهد و منافع فردی را در صورت ضرورت فدای مصالح عمومی نماید و تنها حکومت مطلوب حکومتی است که مطابق با مصلحت مردم باشد.

جز سلطنت خدایی همه سلطنتها برخلاف مصلحت مردم و (جور) است.

در پایان این نوشتار به برخی دیگر از شاخص های یک حکومت مطلوب از دیدگاه امام خمینی (ره) اشاره می گردد:

این شاخص ها عبارتند از:

## ۱- علم و آگاهی

یکی از مهمترین خصایص و شاخص های حکومت و زمامداران حکومتی آگاهی، دانش، علم به قانون و کتاب الهی است. اگر حکومت مورد نظر ما حکومت قانون است لذا باید براساس علم به قانون و نیز علم و معرفت نسبت به مقتضیات زمانی و شرایط سیاسی روز بنا گردد. به بیان آن بزرگوار:

چون حکومت اسلام حکومت قانون است برای زمامدار علم به قوانین الزامی می باشد...

در تعیین حدود علم دانش زمامداران نیز می فرماید:

اگر زمامدار مطالب قانونی را نداند لایق حکومت نیست ... البته لازم نیست که صاحب منصبان و مرزبانان و کارمندان اداری همه قوانین اسلام را بدانند و فقیه باشند بلکه کافی است قوانین مربوط به شغل و وظیفه خویش را بدانند.

## ۲- اجتهادی بودن حکومت یا باز بودن باب اجتهاد

اجتهاد در اصل به معنای نهایت سعی و کوشش در تحقق امر می باشد و در اصطلاح فقهی به معنی داشتن ملکه و قدرت استنباط احکام شرعی از منابع و ادله شرعی (کتاب، سنت، اجماع و عقل) است و لذا مجتهد است که با کتب علوم و دانش های لازم و ممارست در فهم دین به این جایگاه لیل آمده است.

در بحث اجتهاد باید دانست که شرایط زمان و مکان موجود در اجتهاد تأثیر می گذارد. از سوی دیگر دانش اجتهاد با توجه به جامعیت و کامل بودن اسلام و لذا توسعه و گسترده گی زمانی و مکانی فقه اسلامی، مسائل روز به ویژه در حوزه سیاست و حکومت، اقتصاد، اجتماع و ... باید عمق و گسترش یابد. بگونه ای که اجتهاد بتواند پاسخگوی مسائل مستحدثه سیاسی و اجتماعی باشد. لذا برای درک مقتضیات و تغییرات و تطبیق شرعیات و تطبیق شرعیات یا شرایط و مقتضیات باید باب اجتهاد باز بوده تا نظرات اجتهادی دانشمندان در ادوار مختلف زمانی حکومت را در اداره بهتر امور راهنمایی نماید و حکومت و وظایف آن در چهارچوب مقتضیات زمانی شناخته گردد. امام خمینی (ره) در این مورد می فرماید:

در حکومت اسلامی همیشه باید باب اجتهاد، باز باشد و طبیعت انقلاب و نظام همواره اقتضا می کند که نظرات اجتهادی فقهی در زمینه های مختلف ولو مخالف با یکدیگر آزادانه عرضه شود و کسی توان و حق جلوگیری از آن را ندارد ولی مهم شناخت درست حکومت و جامعه است که براساس نظام اسلامی بتوان به نفع مسلمانان برنامه ریزی کند....

### ۳- عقل و حکمت

از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) (عقل) و (حکمت) یکی از برجسته ترین شاخص ها و معیارهای یک حکومت مطلوب تلقی می گردد و فقدان آن باعث می شود که حکومت از مطلوبیت ساقط گردد. زیرا عقل و حکمت اساس و بنیان بسیاری از شاخص ها و معیارهای دیگر چون (حسن سیاست)، (حسن تدبیر)، (دانش و آگاهی)، (زمان شناسی)، (عزم و تصمیم محکم)، (ثبات رأی)، (کمال اعتقادی)، (صلاحیت اخلاقی) و... است.

### ۴- کمال اعتقادی، صلاحیت اخلاقی و تقوا

نهاد حکومت بطور کلی و همچنین زمامداران و مسئولان امر باید دارای اعتقادات سالم و تقوا بویژه تقوای سیاسی باشند تا توانایی تحقق اهداف و انجام مسئولیت های حکومتی را داشته باشند. از دیدگاه اسلام حکومت عهد و پیمان پروردگار جهانیان است و شامل حال ظالمین و گنهکاران و افراد آلوده نمی گردد.

زمامدار بایستی از کمال اعتقادی و اخلاقی برخوردار و عادل باشد و دامنش به معاصی آلوده نباشد. کسی که می خواهد حدود جاری کند یعنی قانون جزای اسلام را به مورد اجرا گذارد، متصدی بیت المال و خرج و دخل مملکت شود و خداوند اختیار اداره بندگان را به او بدهد باید معصیت کار نباشد (ولاینال عهدی الظالمین) خداوند تبارک و تعالی به جائر چنین اختیاری نمی دهد.

### ۵- حسن تدبیر و مدیریت

همچنین یکی از شرایط و شاخص های مهم یک حکومت شایسته حسن تدبیر و مدیریت صحیح و مطلوب است که گاه از آن تحت عنوان (حسن التدبیر)، (حسن السیاسة) و یا (حسن مدیریت) یاد شده است و امام خمینی (ره) نیز بر این ویژگی تأکید دارند. همچنین گاه آن را ذیل عقل یا علم مطرح ساخته اند.

### ۶- انتقادپذیری و مشورت با مردم

انتقادپذیری و مشورت با مردم حکومت یکی دیگر از شاخص ها و ویژگی های یک حکومت مطلوب از منظر امام خمینی (ره) است و حکومتی که از مشورت با مردم یا نمایندگان آنها و پذیرش انتقاد و نظارت مردمی رویگردان است حکومتی است که بنای خود را بر استبداد قرار داده است.

## ۲-۳- مرور تحقیقات پیشین



در مورد شایستگی و مدل های ارائه شده برای شایستگی مدیران و نیز در مورد مدیریت جهادی، تحقیقاتی صورت گرفته است که برای آشنایی بیشتر با نحوه انجامشان، نمونه هایی از آن در ادامه بیان می شود. شایان ذکر است که تحقیقات خارجی در این زمینه یافت نشده است.

## ۲-۳-۱- تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست های کلی نظام اداری.

محقق: یحیی توماج

سال انجام تحقیق: ۱۳۹۱

قالب تحقیق: پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه تهران- تهران

خلاصه تحقیق:

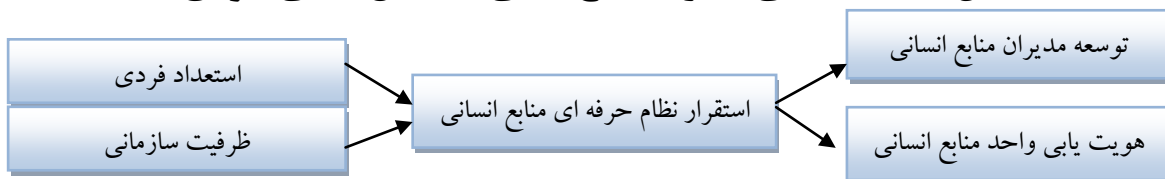
هدف از این پژوهش شناخت و درک فرایند شایستگی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی و پاسخگویی به سوالاتی چون: مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست های کلی نظام اداری چگونه است؟- مولفه های شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست های کلی نظام اداری کدامند؟- پیشینه های شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی کدامند؟

مسأله، روش تحقیق، نتایج:

در این پایان نامه به منظور دستیابی به نظریه ای جامع در ارتباط با شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی از استراتژی کیفی نظریه پردازی زمینه بنیان استفاده شده و روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه است. در عین حال محقق در برخی موارد از روش های دیگری نظیر مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مشارکت خود پژوهشگر نیز استفاده نموده است. این تحقیق در حوزه سازمانها و ارگانهای دولتی صورت گرفته، دلیل آن انتخاب آن سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی توسط مقام معظم رهبری می باشد که در تحول نظام اداری به سمت مطلوب از اهمیت بسزایی برخوردار است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران (ارشد و مدیران) حوزه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری و همچنین متخصصین و اساتید مدیریت منابع انسانی که در زمینه مدیریت منابع انسانی دارای مقاله، تألیف و یا طرح پژوهشی هستند، می باشد. در این پژوهش، به منظور تجزیه تحلیل داده های بدست آمده از مصاحبه ها از فرایند سه مرحله ای کدگذاری باز- محوری و انتخابی استفاده شده است. نتایج پژوهش حاضر به منظور پاسخ به سوالات منجر به شکل گیری مدل زیر گردیده اند و تأکید می کند که کسب شایستگی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی با استقرار نظام حرفه ای منابع انسانی محقق خواهد شد. البته استعداد فردی و ظرفیت سازمانی تأثیر بسزایی دارند. در صورت استقرار موفقیت آمیز نظام حرفه ای منابع انسانی به نتایجی از

قبیل توسعه مدیران منابع انسانی و هویت یابی واحد منابع انسانی دست خواهیم یافت. تئوری بر آمده از تحقیق به صورت زیر می باشد.

### شکل ۲-۵- شایستگی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی (توماج، ۱۳۹۱)



درواقع باید گفت از آنجائیکه نظام حرفه ای منابع انسانی افراد به صورت حرفه ای انتخاب شده و در مشاغل قرار می گیرند و همچنین دانش و مهارت مدیران منابع انسانی به طور دقیق مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته و هر یک از آنان سطح بندی شده و گواهینامه خاص سطح خود را دریافت می کنند می تواند در شکل گیری شایستگی مدیران منابع انسانی مفید باشد. بنابراین استقرار نظام حرفه ای منابع انسانی در سازمان های دولتی منجر به رشد، توسعه و بالندگی فردی مدیران منابع انسانی در این سازمانها می شود. همچنین مدیران منابع انسانی شایسته با داشتن دانش و مهارت لازم می توانند نگاه مدیران ارشد به حوزه منابع انسانی را عوض کنند و حمایت آنها را کسب نمایند و در نتیجه باعث هویت یابی ارتقای جایگاه واحد منابع انسانی در سازمان شوند.

### ۲-۳-۲- تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴

محقق: عادلہ امیری سواد رودباری

سال انجام تحقیق: ۱۳۹۲

قالب تحقیق: پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه تهران- تهران

خلاصه تحقیق:

محقق در تحقیق خود عنوان می کند که با استفاده از مدل شایستگی، مدیران به لیستی از مهارت ها و دانش و توانایی های ضروری که منجر به موفقیت مدیران متبحر پیشین شده است، دسترسی پیدا کرده و این مدل به مثابه یک ابزار آموزشی برای افراد است که می توانند با استفاده از آن مهارت های اساسی را در خود تقویت کنند. به علاوه به عنوان رهنمودی برای مقامات بالادستی نیز نقش مهمی در تعیین افراد مناسب برای موقعیت های مشخص دارند. استفاده هوشمندانه از این مدل ها نقش مهمی را در انتخاب و انتصاب افراد در موقعیت های رهبری دارد.

## مسأله، روش تحقیق، نتایج:

این پژوهش با هدف دستیابی به مدل شایستگی مدیران هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی برای نیل به اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ طراحی شده است تا بتواند بکمک افراد و گروه های آگاهی اجتماعی با درک بینش رهبران خردمند خود، در یک حرکت جمعی و جهت دار، با دستیابی به تصویر مطلوب آینده، کشور خویش را بسازیم.

در این پژوهش از نظریه داده بنیاد استفاده شده است زیرا هدف پژوهش ساخت مدل است به جای اثبات و یا آزمون نظریه یا مدل.

نتایج تحقیق به منظور پاسخ به سوالات منجر به شکل گیری مدلی شد که شامل ۵ بعد اصلی شایستگی شامل مهارتهای ادراکی، مهارت های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش محوری و ویژگی های شخصیتی بودند. که این پنج بعد و مدل بدست آمده توسط آنها در زیر نشان داده شده است:

بعد اول شامل تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی - سیستمی و قدرت تصمیم گیری می شود.

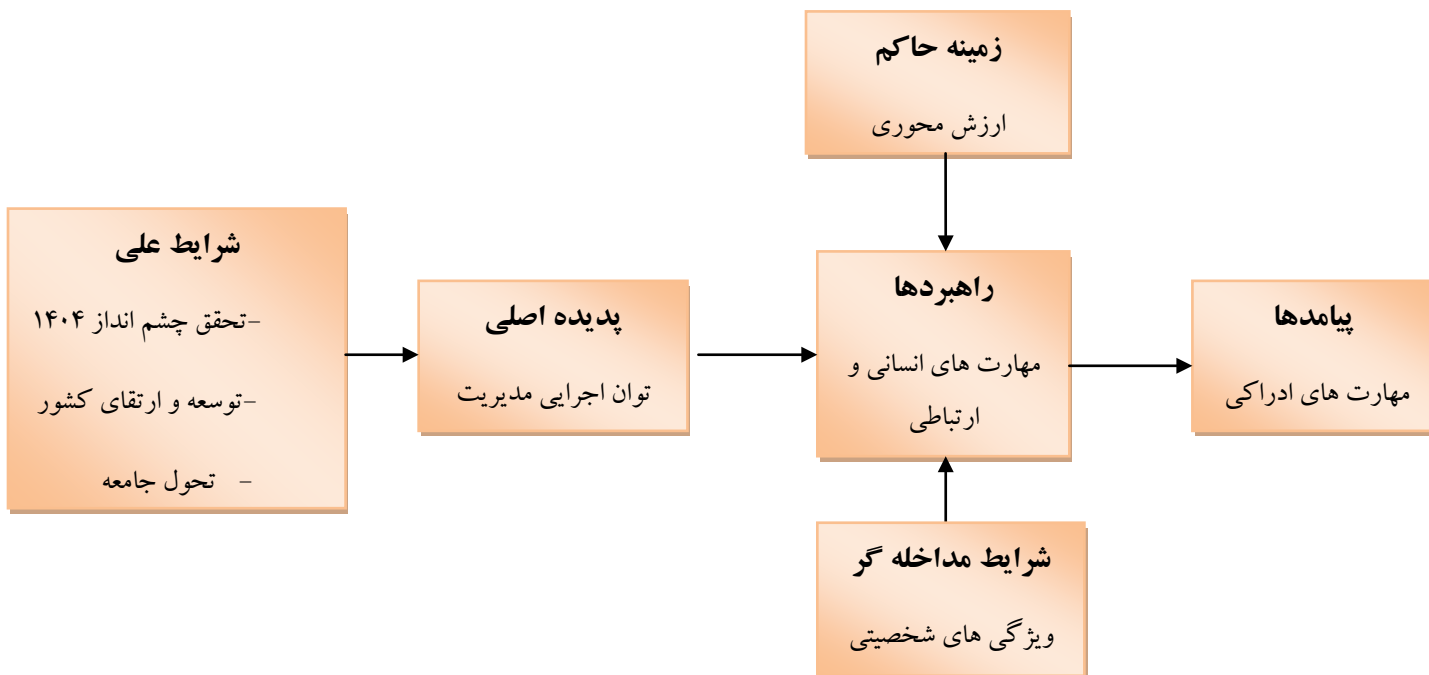
بعد دوم شامل رهبری، مهارت های بین شخصیتی و کار تیمی است.

بعد سوم شامل مدیریت فراگرد، آگاهی پیرامونی و آگاهی درونی است.

ارزش محوری شامل تعهد به اهداف انقلاب و توصیه محوری است.

ویژگی های شخصیتی موارد صلابت رأی، خدمتگزاری و مدیریت خود را در بر می گیرد.

## شکل ۲-۶- مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ (امیری سواد رودباری، ۱۳۹۲)



## ۲-۳-۳- ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوری اطلاعات خوارزمی

محقق: بهروز جلالی

سال انجام تحقیق: ۱۳۹۱

قالب تحقیق: پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه تهران- تهران

خلاصه تحقیق:

هدف این تحقیق ارائه مدلی برای تدوین شایستگی مدیران ارشد شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی است و برای پاسخگویی به سوال اصلی: الگوی شایستگی مدیران ارشد شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی چیست و چه ابعادی دارد؟ شکل گرفته است.

در این تحقیق ابتدا به مطالعه اسناد و مستندات شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی مانند سند چشم انداز و بیانیه مأموریت شرکت و در کنار آن به مطالعه شرکت پرداخته شده است و پژوهشگران از مطالعه بهینه کاوانه نیز بهره برده اند و ابتدا به مصاحبه با خبرگان و مدیران عالی شرکت پرداخته شده و پس از جمع آوری تمام فاکتورهای شایستگی در مراحل قبل به تهیه پرسشنامه ای باز اقدام گردیده که در انتها تمام این فعالیت ها به سمع و نظر مدیران شرکت رسیده و مدل شایستگی شرکت فناوری اطلاعات خوارزمی پس از اعتبار بخشی از طریق پرسشنامه دوم طرح گردیده است.

**مسأله، روش تحقیق، نتایج:**

هدف کلی طرح ایجاد مدلی است تا شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی بتواند بر اساس آن شایستگی های اصلی مشاغل مدیریتی خود را کشف کرده و به شیوه مناسب تقویت کنند.

این تحقیق از نوع توصیفی است و به دو شیوه کتابخانه ای و میدانی سامان یافته است.

جهت گیری اصلی این پژوهش کاربردی و رویکرد آن ترکیبی از رویکرد استقرایی و قیاسی است. پژوهش حاضر به دو شیوه کمی و کیفی (آمیخته) انجام شده است و مدل شایستگی های شرکت بر اساس رویکرد ساختن می باشد. ضرورت طراحی مدل برای شایستگی مدیران در شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی به دلیل آن بود که شرکت خود را با بحران اقتصادی مواجه می دید که بعداً تیم مشاور دلیل آن را نبود نظام شایسته سالاری بین مدیران تشخیص داده بود و این ضرورت به شرح ذیل است:

-نقش استراتژیک شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی

-نقش استراتژیک مدیران در تدوین استراتژی ها و موفقیت سازمان

-ضرورت توجه به توسعه شایستگی مدیران برای تحقق اهداف و چشم انداز

-عدم ارائه دستیابی به تعریف مشخصی از الگوی شایستگی مدیران در ادبیات  
-نیاز به انجام مطالعات تجربی جامع پیرامون تدوین چارچوب مفهومی و تئوریک در زمینه تدوین مدل  
شایستگی مدیران

درنهایت مدل شایستگی های شرکت فناوری اطلاعات خوارزمی، پس از انجام مطالعه جامعی که با روش های  
گوناگون مانند مطالعه اساس نامه و استراتژی شرکت، بررسی فرهنگ سازمانی، دریافت سیستماتیک دیدگاههای  
کارکنان و مدیران و به گزینی از سایر مدلها در صنایع مشابه و غیر مشابه و... همراه بود، تنظیم گردیده که تصویر به  
صورت زیر می باشد:

شکل ۲-۷- مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی (جلالی، ۱۳۹۱)



## ۲-۳-۴- طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی با رویکرد ساختاری تفسیری (ISM)

محققان: میثم لطیفی؛ وحید فرهمند؛ حسن صالحی

سال تحقیق: ۱۳۹۳

قالب تحقیق: مقاله

### خلاصه تحقیق:

یکی از دلایل عدم پیوستگی بین سیستم های منابع انسانی مثل آموزش، ارزیابی عملکرد و ... نداشتن رویکرد شایستگی است. در واقع شایستگی، هسته اصلی فعالیت های منابع انسانی سازمان است. شایستگی یکی از مولفه های محوری توسعه سرمایه انسانی و زیر بنای خلق ارزش های برتر سازمانی است. پیتراکر در مورد ویژگی های مدیریتی عصر حاضر می گوید: دیگر داشتن تحصیلات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالی در رشته مدیریت. من فکر می کنم جستجو برای یک معیار مشخص عینی را بایستی کنار گذاشت و به چیزی که من آن را شایستگی های فردی می نامم پرداخت.

این تحقیق با هدف شناسایی مولفه ها شایستگی مدیران جهادی و طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی انجام شده است. در ابتدا با استفاده از ادبیات پژوهش موجود در این زمینه، تعداد ۲۹ مولفه شایستگی مدیران جهادی شناسایی شد. سپس با استفاده از نظر خبرگان، این مولفه ها جمع بندی شدند و ۱۴ مولفه نهایی استخراج شد که این مولفه ها عبارت است از: انگیزه الهی و ایمان به آخرت، ولایت مداری، تقوی و تخصص، مراقبت از رفتار کارکنان و زیردستان، ایثار و شجاعت، عدالت محوری و توجه به محرومان، سبک رهبری خدمتگزار و مشارکت جویانه، محیط شناسی و شناخت جامعه، تدبیر و آینده نگری، تلاش و سرعت عمل، دشمن ستیزی، دوری از انحرافات و آفات کار تشکیلاتی، خودباوری و اعتماد به نفس، مردم داری.

### مسأله، روش تحقیق، نتایج:

در سازمان ها مهم ترین رکن موثر برای دستیابی به اهداف، مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان، به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثر بخشی در رأس آن قرار می گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، به چگونگی مدیریت آن وابسته است. موفقیت در انجام این مسئولیت سنگین، بیش از هر چیز به توانمندی و اثر بخشی مدیران مربوط است؛ اثر بخشی مدیران نیز به شایستگی، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی های آنها بستگی دارد. به دلیل اهمیت عوامل مذکور در موفقیت مدیران، برای یافتن و تربیت کسانی که از شایستگی، توانایی و مهارت برخوردار باشند تا به مدیرانی موثر و رهبرانی مفید تبدیل گردند، به طور مستمر تلاش می شود.

از طرف دیگر، شیوه های مدیریت و رهبری تابعی از ارزش های حاکم بر بافت س ازنده ی یک جامعه یا تمدن می باشد. از همین رو چگونگی ماهیت عناصر تشکیل دهنده در جامعه، خود شیوه ی خاصی از مدیریت را اقتضا می کند.

با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش های الهی در سازمان اسلامی، لازم است تا شیوه ی خاص مدیریت اسلامی نیز در آنها اجرا گردد تا به موفقیت های منحصر به فرد خود، که همان تعالی انسانی می باشد دست یابند.

روش پژوهش از نوع توصیفی و تحلیلی بوده که مولفه های شایستگی مدیران جهادی از طریق مطالعات کتابخانه ای گردآوری شدند که پس از احصاء این مولفه ها، تعداد ۱۵ پرسشنامه به مدیران و فعالان مدیریت جهادی سپرده شده که از این تعداد ۷ پرسشنامه قابل استفاده بوده است. سپس با استفاده از این پرسشنامه ها الگوی شایستگی مدیران جهادی بر اساس مدل ساختاری-تفسیری، طراحی گردیده است:

شکل ۲-۸- الگوی شایستگی مدیران جهادی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)





## ۲-۳-۵- شایستگی های مدیریتی مدیران جهادی، تحلیلی داده بنیاد

محققان: اسداله گنجعلی؛ محمد مهدی علی شیر؛ مجتبی بیدی.

سال تحقیق: ۱۳۹۳

قالب تحقیق: مقاله

خلاصه تحقیق:

افرادی که شایستگی های لازم در مدیریت جهادی را در اختیار داشته باشند، می توانند در عرصه های مختلف و متنوع از آنها بهره گیری کنند و زمینه توسعه این سبک مدیریتی را در آن عرصه ها فراهم آورند. از این رو، در این مطالعه، تلاش شده است تا با مطالعه سیره برخی از مدیرانی که می توان آن ها را مدیران جهادی دانست، چارچوب شایستگی مدیران جهادی استخراج شود.

مسأله، روش تحقیق، نتایج:

مدیریت جهادی در سال های اخیر تبدیل به سبک مورد نظر برای حل بسیاری از بحران هایی که کشور با آن مواجه است شده است. از این رو، مهیاسازی زمینه های مورد نیاز برای پیاده سازی این سبک مدیریتی، تبدیل به یکی از دغدغه های علمی در حوزه مدیریت شده است. در این میان، شایستگی های مدیران جهادی به عنوان یکی از مهم ترین زیرساخت های لازم در توسعه این نوع از مدیریت شناخته شده است. از این رو، شناسایی شایستگی های اثرگذار بر این سبک از مدیریت می تواند کمک شایانی به شکل گیری و توسعه آن در حوزه های مختلف نماید.

در این تحقیق از روش پژوهشی داده بنیاد استفاده شده و منابع پژوهش به گونه ای هدفمند انتخاب شدند تا هم نمایانگر مناسبی برای تجربیات مرتبط با مدیریت جهادی باشند و هم حوزه های مختلف پژوهش را در بگیرند نهایتاً در این پژوهش، ۱۵ مصاحبه در حوزه های زیر صورت گرفته است:

۱- دفاع مقدس ۲- صنایع موشکی ۳- اردوهای جهادی ۴- صنعت هسته ای ۵- جهاد اقتصادی. ۶- جهاد سازندگی افراد مورد مصاحبه، معمولاً از اطرافیان مستقیم فرماندهان شهید جهادی و یا افراد با سابقه در زمینه مدیریت جهادی بوده اند. انتخاب این افراد به صورت هدفمند و بر مبنای میزان آشنایی با مدیران شهید جهادی، یا سابقه فعالیت اثرگذار در حوزه مدیریت جهادی بوده است.

یافته ها: برخورداری از دانش محیطی، برخورداری از دانش تخصصی، برخورداری از بینش، آینده نگری و پیش بینی، برخورداری از روحیه کار تیمی، التزام به اخلاق حرفه ای، دارای ارتباطات گسترده، برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران، برخورداری از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور، پیگیری و نتیجه گرایی، از جمله

ویژگی هایی است که دارای نقش اساسی در موفقیت فعالیت های جهادی می باشد. همچنین بر اساس یافته های این تحقیق، مدیرانی که فاقد این ویژگی ها یا برخی از آنها بوده اند، موفقیت جندانی در انجام ماموریت های خود نداشته اند. از این رو تمرکز بر توسعه این شایستگی ها می تواند نقش مهمی در پیشرفت کشور و پیاده سازی الگوی مدیریت جهادی در شئون مختلف آن داشته باشد.

## ۲-۳-۶- شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد

محقق: میلاد شماعی کوپائی

سال تحقیق: ۱۳۹۳

قالب تحقیق: پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه آزاد اسلامی- واحد تهران مرکزی

### خلاصه تحقیق:

محقق در این پژوهش بیان می کند که یکی از غنی ترین مفاهیم و الگوهای مدیریتی مطرح در چارچوب کمال محور تمدن اسلامی، سبک "مدیریت جهادی" است. اهداف اصلی این پژوهش، شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی و ارائه الگویی برای این سبک مدیریت است. محقق جهت دستیابی به این اهداف، پاسخگویی به این سوال اصلی را مطرح می کند که مفهوم مدیریت جهادی چیست؟ برای جمع آوری داده ها از نوعی نمونه گیری هدفمند استفاده شده و خبرگان مصاحبه شونده، منابع تحقیق می باشند. یافته های کیفی بدست آمده به وسیله نرم افزار MAXQDA تحلیل و نهایتاً مدل پارادایمی مدیریت جهادی تبیین شده است.

### مسأله، روش تحقیق، نتایج:

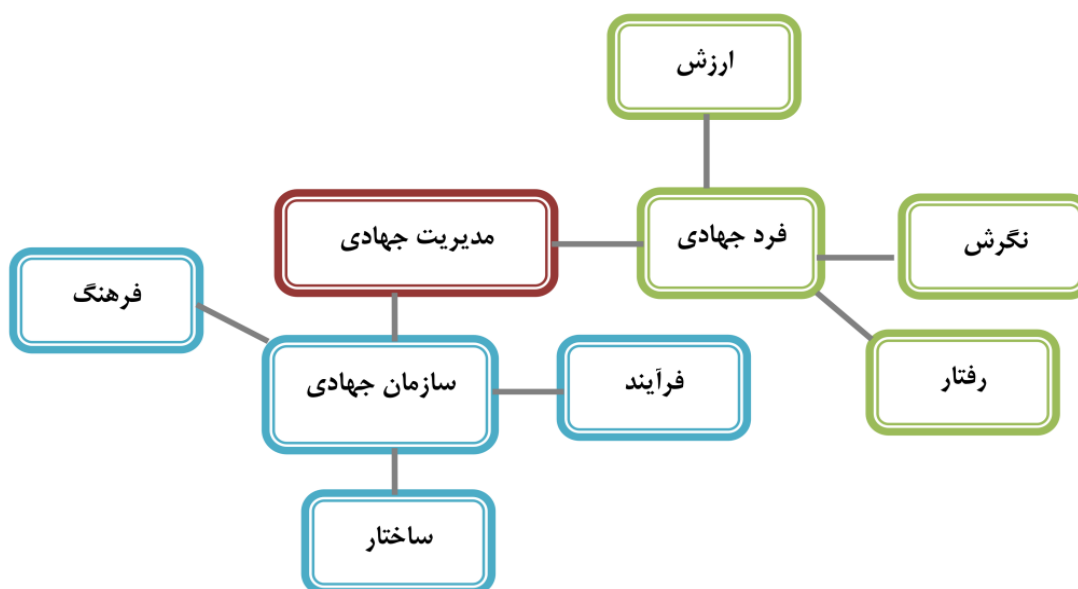
از دید محقق، اگر اشخاص و مدیران حکومتی اعتقاد و رویکرد ارزشی، فرهنگی و جهادی نداشته باشند مانعی بر سر راه پیشرفت و رشد انسانی و کمال جامعه خواهند بود. لذا مدیریت ج هادی لازمه دستیابی به اهداف جامعه اسلامی و توسعه همه جانبه امور می باشد.

تحقیق فوق، از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر جهت گیری، چون به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی می باشد، پژوهشی بنیادی محسوب می شود و از آنجایی که درک عمیقی از موضوع وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی است. همچنین از آنجایی که پژوهش بر شکل دهی چارچوب مفهومی یا تدوین تئوری تأکید و نیاز به آشکار سازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه را دارد، از استراتژی "نظریه داده بنیاد" بهره می برد.

مقوله های بدست آمده از تحقیق در ۶ بعد دسته بندی می شوند. این ابعاد در دو سطح اصلی یعنی "فرد جهادی" با ابعاد ارزش مدیر، نگرش مدیر و رفتار جهادی مدیر و سطح "سازمان جهادی" با ابعاد فرآیند جهادی، فرهنگ جهادی و ساختار مدیریت جهادی جمع بندی می شوند.

که شکل زیر ابعاد مدیریت جهادی در دو سطح فردی و سازمانی را به تصویر می کشد:

شکل ۲-۹- ابعاد مدیریت جهادی (شماعی کوپائی، ۱۳۹۳)



## ۲-۳-۷- بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیانگذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان های تحول آفرین 7S مکنزی

محقق: مصطفی خواجه نادری

سال تحقیق: ۱۳۹۲

قالب تحقیق: پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه اصفهان- اصفهان

### خلاصه تحقیق:

در این پایان نامه اشاره شده است که منظور از الگوی مدیریت جهادی سبک و شیوه ای از مدیریت است که برگرفته از این روحیه باشد.

در این پژوهش کف نوع مطالعه و روش پاسخگوئی به سوالات آن توصیفی- اسنادی (تاریخی) است، محقق بیان می کند که با بررسی نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل 7S مکنزی ضمن مراجعه به متن مقالات، سخنرانی ها و نظرات متخصصین و افراد باتجربه در نهادهای انقلاب اسلامی که از دست اندرکاران یا مسئولین آن زمان بوده اند (جامعه آماری)، به روش تحلیل محتوا مطالب مرتبط باموضوع مدیریت جهادی استخراج شده، سپس دسته بندی های لازم صورت گرفته و مفاهیمی ارایه شده که برای طراحی چارچوب نظری پایان نامه از آن استفاده شده است. براساس نتایج پژوهش، در مدیریت جهادی عوامل ارزش های مشترک، سیستم و نیروی انسانی از مدل 7S مکنزی به ترتیب بالاترین اهمیت و نقش را از نظر بنیان گذاران نهادهای انقلاب اسلامی داشته اند. اخلاص نیت، حاکمیت جو و فضای معنوی و الهی در کار و افراد، داشتن تعهد به هدف و ارزش ها و مکتب، در خدمت انقلاب ب بودن، سادگی، پرهیز از تشریفات و تجملات، مردمی بودن، ارزش خدمت داوطلبانه، خدمتگزاری قشر مستضعف و محروم از جمله ارزش های مشترک؛ آموزش و ارتقاء نیروی انسانی، پرهیز از بروکراسی، چابکی و سرعت عمل در انجام وظایف، پویایی و تحرک در انجام امور و حل مشکلات، شفاف بودن ماموریت و فعالیت ها، واگذاری امور اجرایی به مردم و اتکا به توانایی های بومی از جمله ویژگی های سیستمی و خودباوری با احساس وظیفه الهی، روحیه انقلابی، اعتقاد به ولایت فقیه، حاکمیت رابطه اعتماد متقابل بین مدیریت و نیروها، ایمان و تعهد و مسئولیت پذیری منابع انسانی نسبت به کار و نه فقط مدیر از جمله ویژگی های نیروی انسانی در نهادهای انقلاب اسلامی بوده است.

## ۲-۳-۱- مدیریت جهادی به عنوان ضرورت سیستم بانکی

**محققان:** سید شهاب الدین طباطبایی؛ سید الناز تربتی؛ ایمان اسلامیان

**سال تحقیق:** ۲۰۱۴

**قالب تحقیق:** مقاله انگلیسی

**خلاصه تحقیق:**

هدف این تحقیق بررسی نقش مدیریت جهادی در افزایش کارایی سیستم بانکی می باشد.

(محقق قسمت هایی از این تحقیق را آورده که به بحث اصلی تحقیق حاضر یعنی مدیریت جهادی نزدیک است)

در این تحقیق محققان یک سری معانی، اهداف و ویژگی هایی را برای مدیریت جهادی ذکر کرده اند: مدیریت جهادی: مدیریت جهادی از مدیریت اسلامی نشأت می گیرد و با هدف نزدیکی به خدا و خدمت به مردم می باشد.

هدف این نوع مدیریت، کار در یک راه ارزشی و صحیح و بدست آوردن رضایت پروردگار به منظور دستیابی به رضایت درونی توسط فرد می باشد و در این نوع مدیریت تعهد مهمترین جزء این نوع مدیریت است. مدیریت جهادی یکی از مفاهیمی است که از فرهنگ مدیریت اسلامی نشأت می گیرد و بر پایه محرک دینی و الهی می باشد. تفاوت این نوع مدیریت که ترکیب اضافی اسلامی یا جهادی را دارد با مدیریت خود رأی و استبدادی، این می باشد که این مدیریت بر پایه سیستم ارزش اسلامی می باشد. در مدیریت جهادی اسلامی، سیستم ارزشی پایه و اساس قوانین علمی مدیریت می باشد.

ویژگی ای که در این نوع مدیریت، مدیران می بایستی داشته باشند از قرار زیر است:

- مدیران می بایستی که مجهز به مدیریت دانش باشند.
- مدیران می بایستی به سیستم ارزشی و فرهنگ اسلام ناب محمدی مشهور باشند.
- ارائه خدمات پایدار
- حضور مشارکت مردمی در امور
- بدست آوردن بیشترین مزیت از تسهیلات موجود در اختیار
- اعتماد متقابل به اعضا
- بی توجهی به زمان در انجام وظایف محوله

## نتیجه گیری

موقعیت موثر سیستم بانکی در توسعه جوامع، بانک ها را مجبور کرده که بازدهی بالایی برای داشتن تأثیری مسقیم و بالا بر توسعه و رفاه جوامع داشته باشند، بنابراین سیاست گذاران و مدیران ارشد باید با بهره گیری از اجزای مدیریت جهادی، اقدامات موثری برای اصلاح ابزارها و ساختار سیستم بانکی انجام دهند تا مسیر توسعه هموار شود . بسیاری از مشکلات متعدد پیش رو در این صنعت، با بهره گیری از اجزای مدیریت جهادی و اتکاء بر تلاش های جمعی عموم، سهامداران، کارکنان و مدیران حل می شوند.

## ۲-۳-۹- مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم

محقق: دل آرا نعمتی پیر علی

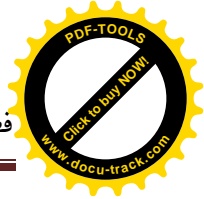
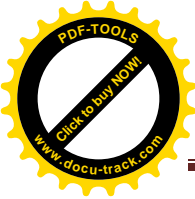
سال تحقیق: ۲۰۱۵

قالب تحقیق: مقاله انگلیسی

### خلاصه تحقیق:

محقق در این تحقیق بیان می کند که از تلفیق شاخصه های مدیریت و شاخصه های جهاد در قرآن کریم می توان شاخصه های مدیریت جهادی را ارائه نمود. این شاخصه ها عبارتند از:

ایمان و اخلاص، ب ذل طاقت و تحمل مشقات، جد و جهد و پرهیز از سستی و پیشگامی در تلاش هدفمند، ولایت مداری به معنی ولایت پذیری در سلسله مراتب مدیریت الهی و سازمانی و نیز اعمال ولایت قاعده مند بر زیردستان، قانون مداری و تعهد بر نظام سازمانی، تواضع و تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی صبی، عقل مداری و بهره مندی مناسب از علم و دانش و تخصص، وحدت بخشی و تحکیم روابط مبتنی بر اخوت دینی در چهارچوب قوانین و ضوابط سازمانی و مبتنی بر عدالت، تعلیم و تشویق هدفمند در جهت ارتقای فعالیت های سازمان و نیز تعالی سرمایه های فرهنگی و ارتقای وضعیت معیشت افراد سازمان، اتصاف به درایت و حکمت و بهره مندی از لیت گفتار در عین صلابت.

**نتیجه تحقیق:**

مدیریت جهادی یکی از عوامل تقویت و اقتدار مومنان است. در این تحقیق با استفاده از روش تحقیق موضوعی در قرآن و ملاک قرار دادن کلید واژه های "طاعه"، "تمکن" و "اتباع"، تلاش شده تا مولفه ها و شاخصه های مدیریت جهادی از تعالیم قرآن کریم استخراج گردد.

بر اساس این بررسی ها، مهم ترین شاخصه جهاد، بذل طاقت و طلب فراغت و سع در جهت نیل به هدفی مشخص است که بر اساس تعالیم قرآن کریم، این هدف مقدس ارتقای کمی و کیفی حیات انسان است. در این مسیر یک مدیر جهادی بایستی همه استعداد های فردی از جمله قوه درک و تشخیص، عاقبت اندیشی و مسئولیت پذیری خود را به کار گرفته و همراه با همه اختصاصات دینی خود از جمله ایمان و تقوا (اطاعت از خداوند و ولی امر و رعایت سلسله مراتب)، اهتمام بر اقامه شعائر دینی، معاد باوری، توکل و شکر و ... ویژگی هایی را در سازمان خود به وجود آورده و مستقر سازد که به تحقق هدف والای مدیریت جهادی کمک کند.

برخی از این ویژگی های سازمانی عبارتند از: عدالت محوری، اعتماد سازی، امید آفرینی، رقابت سازی و تشویق، ارتقای سطح بینش و کنش افراد مجموعه و برقراری آرامش روحی و روانی آنان در سایه ایجاد رفاه مادی و اعتلای ایمان و بینش آنان.

## ۲-۳-۱۰- استفاده از مدل های شایستگی برای ارتقاء مدیریت منابع انسانی

محققان: محمدجواد دهقان اشک زری- مجتبی نیک آئین

سال تحقیق: ۲۰۱۲

قالب تحقیق: مقاله انگلیسی

خلاصه تحقیق:

امروزه سازمان ها دریافته اند که قابلیت نیروی کار یک عامل اصلی برای کسب مزیت رقابتی می باشد و مطالعه شایستگی بیش از پیش مورد توجه و جلب نظر قرار گرفته است.

شایستگی ترکیبی از دانش ضمنی و صریح است که رفتار، مهارت و پتانسیل لازم برای کارایی در وظایف را به فرد می دهد و مدل های شایستگی، شرح و توصیف شایستگی ها برای طبقه شغلی مورد نظر، گروه شغلی (حرفه ای)، بخش، شعبه یا سایر واحدهای تجزیه شده می باشد.

هدف این مقاله معرفی مدل های شایستگی و سهم آن ها در ارتقاء تکنیک های مدیریت منابع انسانی در ۴ بخش می باشد.

استفاده از مدل های شایستگی در مدیریت منابع انسانی، یکپارچه سازی فعالیت های منابع انسانی می باشد . در حقیقت شایستگی ها ارتباط مشترک بین اکثریت زیرسیستم های منابع انسانی می باشند.

با ارتباط منابع انسانی شایستگی های مطلوب شکل می گیرد و سازمان ها قادر خواهند بود که قابلیت های نیروی کار را شکل بدهند و نتایج بهتری بدست بیاورند و شاید قادر باشند نمایش لحظه ای و مستمر از تمام سرمایه دانشی و دارایی مهارتی نیروی کار برای سازمان بدست بیاورند.

بنابراین سازمان ها قادر خواهند بود از این اطلاعات برای انجام تجزیه و تحلیل فردی و سازمان، کاهش هزینه های آموزش، بهبود فرایند استخدام، بهبود نگهداری، بهبود فرایند های برنامه ریزی توسعه ای و کارائی منابع انسانی و گسترش سرمایه های انسانی به شیوه ای موثرتر استفاده نمایند.



## نتیجه تحقیق:

## مزیت سیستم شایستگی منابع انسانی

محقق در تحقیق خود برای سیستم شایستگی منابع انسانی ۴ مزیت را بر می شمارد:

- ۱- کاهش مراودات، آموزش و زمان راهبری. مدیران می بایستی فقط یک مجموعه از شایستگی ها و تعاریف آنها برای هر پوزیشن شغلی را آموزش ببینند. و این زمان آموزش کمتری را در جهت راه اندازی هر زیر سیستم یا برنامه جدیدی را می گیرد، زیرا شایستگی ها درک شده اند و مفاهیم اصلی نظیر تمرکز بر رفتار و سازمان دهی رفتار در راستای شایستگی ها به کلی مورد استفاده قرار گرفته اند.
- ۲- زیر سیستم ها هر یک دیگری را اعتبار سنجی می کنند. اطلاعات از منابع مختلف می توانند مقایسه شوند. داده از یک بخش می تواند برای اعتبار سنجی کارائی دیگر بخش ها مورد استفاده قرار گیرد به طور مثال نرخ های بازبینی عملکرد به آسانی برای اعتبار سنجی کارائی زیر سیستم های منتخب آموزشی به کار برده می شود.
- ۳- زیر سیستم ها یکدیگر را تقویت می کنند. استفاده از ی ک زیر سیستم استفاده از دیگری را پشتیبانی و تقویت می کند. به کارگیری موفقیت آمیز تعاریف و مقیاس های نرخ بندی در یک زیر سیستم اهمیت استفاده از آنها در سایر فعالیت ها را برای مدیران یادآوری می نماید.
- ۴- اعتبار تمام سیستم و هر زیر سیستم با استفاده از یک استراتژی اعتبار سنجی محتوا گرا تأیید می گردد.

## ۲-۴- حساسیت نظری بدست آمده از بررسی مبانی نظری و پیشنهادیه تحقیق

با مطالعه متون متعدد در مورد مدیریت جهادی این مهم بدست آمد که:

➤ مدیریت جهادی ممکن است در برخی جهات با روش های مدیریت علمی مطابقت داشته باشد، اما در جاهایی که مبنای آن، نگرش تماماً مادی و لیبرالیستی نسبت به انسان می باشد، کاملاً در تضاد است. زیرا زیربنای نگاه مدیریت جهادی نسبت به انسان، جایگاه عبودیت، دیگرخواهی، تأمین منافع مادی و معنوی جامعه مسلمانان و حکومت اسلامی، ایثار، از خود گذشتگی و رضایت الهی است در حالی که زیربنای نگرش مدیریت علمی، انسان محوری، اصالت سود و منفعت سازمانی به هر قیمت است.

➤ برای ارائه مدل ویژگی های لازم برای مدیران جهادی می بایست از " رویکرد تأسیسی " استفاده کرد. قائلان به رویکرد تأسیسی، به تأسیس نظام مند مدیریت اسلامی معتقدند. طبق این رویکرد ضمن اینکه باید علم مدیریت اسلامی را از متون اسلامی استخراج کرد، باید توجه کرد که این مهم، نیازمند مدل و روش است و بدون داشتن مدل و روش نمی توان به علم مدیریتی کاربردی رسید. (عابدی جعفری، معصومی مهر، ۱۳۹۲، ۲۴)

➤ برای ارائه مدل شایستگی مدیران جهادی می لیستی به هر سه جنبه تمایلات و گرایشات، افکار و ذهنیات، رفتار و عینیات مدیر توجه کرد که بر مبنای اصول اسلامی طراحی شده باشد.

➤ مواردی همچون: انگیزه الهی و ایمان به آخرت، ولایت مداری، تقوی و تخصص، مراقبت از رفتار کارکنان و زیردستان، ایثار و شجاعت، عدالت محوری و توجه به محرومان، سبک رهبری خدمتگزار و مشارکت جویانه، مردم داری، محیط شناسی و شناخت جامعه، تلاش و سرعت عمل، تدبیر و آینده نگری، دشمن ستیزی، دوری از انحرافات و آفات کار تشکیلاتی، خودباوری و اعتماد به نفس و ... از لازمه های مدیریت جهادی می باشد.



## فصل سوم: روش تحقیق

### ۳-۱- مقدمه

روش تحقیق از جمله معیارهای رایج جهت ارزیابی تحقیقات علمی تلقی می گردد ، زیرا استفاده از روش های علمی مناسب برای دستیابی به نتایج درست و قابل اطمینان در پژوهش ها، امری ضروری محسوب می گردد و بدون وجود یک روش تحقیق مناسب، نتایج و تحلیل های مربوطه معتبر و قابل تعمیم نخواهد بود.

در روش شناسی تحقیق، اصول کلی، تمرینات، مراحل و قوانینی وجود دارند که متکی بر آن ها معرفت علمی تولید می شود. از نظر اندیشمندان، روش شناسی مدلی است که در آن اصول نظری و چارچوبی که یک تحقیق علمی چگونه باید در یک بستر پارادایمی خاصی انجام شود، ارائه می گردد. (مستقیمی، ۱۳۹۰)

انتخاب و اتخاذ یک روش علمی صحیح برای دستیابی به نتایج علمی و کاربردی در تحقیق از اهمیت زیادی برخوردار می باشد. روشن است که روش شناسی صحیح یک تحقیق، اصل و اساس تحقیق را شکل می دهد که بدون توجه به آن، نتایج پژوهش تحقیق حاصلی برای محقق نخواهد داشت. بنابراین تلاش محقق در به کارگیری یک روش علمی و عقلایی صحیح برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. (سید طباطبایی، ۱۳۹۳)

محقق در این فصل به بیان روش تحقیق کیفی پرداخته و خصوصیات، مزایا و کاستی های روش تحقیق کیفی و تفاوت آن را با روش تحقیق کمی بیان کرده و سپس به یکی از انواع روش های تحقیق کیفی، که تحلیل مضمون می باشد پرداخته و با بیان تعریف این روش و تفاوت آن با سایر روش های کیفی بحث را ادامه می دهد.

### ۳-۲- چستی روش کیفی و مفروضات پایه ای آن

➤ روش پژوهش کیفی در پژوهش های علوم انسانی، در مقایسه با روش های دیگر از اهمیت و کارآمدی بیشتری برخوردار است. روش پژوهش کیفی می تواند برآیند نتایج پژوهش با روش های مختلف باشد . پژوهش کیفی از اطلاعات و داده های پژوهش های تاریخی، توصیفی و تجربی سود می برد . تحقیق کیفی و اساساً روش شناسی کیفی عموماً خصلتی بین رشته ای دارد و مرزهای رشته ای، حوزه ای موضوعی را در می نوردد . تحقیق کیفی دربرگیرنده مجموعه ای پیچیده و متصل به یکدیگر از اصطلاحات، مفاهیم و مفروضات است. (خداوردی، ۱۳۸۷)

➤ برنز و گراو، تحقیق کیفی را راهی برای کسب آگاهی از طریق کشف معانی پدیده ها می دانند که با بهره گیری از رویکرد کل نگرانه، فهم عمیق پدیده های پیچیده را به همراه می آورد . تحقیق کیفی، شبیه کامل کردن یک تصویر از طریق کنار هم گذاشتن قطعات جدا شده آن است. در این روش پژوهش گر قطعات تصویری را که قبلاً می شناخته، دوباره کنار هم قرار نمی دهد، بلکه مشغول ساختن تصویری می شود که قسمت هایی از آن را به صورت داده ها جمع آوری نموده و مورد آزمایش قرار داده است . محقق در این روش تحقیقی پاره ای از اطلاعات را جمع آوری می کند که راهنمای مرزهای یک مفهوم جدید باشند، او حدس هایی را بر اساس

تجربیات زندگی خود یا برپایه مطالعات خود در میان می آورد و به تحلیل و واکاوی آنها می پردازد که حاصل این فعالیت ارائه ایده های جدید با گروه بندی جدیدی از اطلاعات، به جای چارچوب های از قبل تعیین شده است.

اطلاعات کیفی از نگاه عمیق به پدیده ها به دست می آید. پژوهشگران تعریف وسیعی از یک پدیده را که تقریباً تمام وقایع تجربه شده افراد را در بر می گیرد، مورد استفاده قرار می دهند. این نوع تحقیق برای حیطه هایی که اطلاعات کافی در مورد آن وجود ندارد، یا کشف معانی داده هایی در ارتباط با احساسات، رفتارها، عقاید، آگاهی ها و اقدامات مد نظر باشد، مناسب است. برای مثال تحقیقات کیفی برای تشریح و افزایش فهم در ارتباط تجربه های انسانی از قبیل درد، مراقبت، ضعف و آرامش به کار می رود. از آنجا که انتساب عینی عددی به عواطف و احساسات انسانی مشکل به نظر می رسد، تحقیق کیفی در مقایسه با پژوهش های کمی، روش موثرتری برای بررسی این نوع حالات انسانی است. به علاوه تحقیقات کیفی با بهره گیری از فلسفه کل نگری، بر درک و فهم تمامیت یک پدیده متمرکز است. (عابدی، ۱۳۸۵)

- با تحقیقات کیفی ما می توانیم، آرایه وسیعی از ابعاد دنیای اجتماعی که شامل تار و پور زندگی روزانه، مفاهیم، تجارب و تصورات از جامعه هدف تحقیق است را جستجو کنیم. (Mason, 2002, 2)
- از نظر پارادیمی، تحقیق کیفی اصولاً مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی - بر ساخت گرایی اجتماعی است، اما در خلال چند دهه ی اخیر از سوی سایر پارادایم های غیر اثباتی از جمله پارادایم های انتقادی، فمینیسم و پست مدرنیسم و حتی پسا اثبات گرایی نیز به کار گرفته شده است. مواضع پارادایمی تفسیر- بر ساختی، همه مراحل تحقیق کیفی از طرح مسئله تا تحلیل داده های کیفی را جهت می دهد.
- از منظر روش شناختی، همه ی پارادایم های غیر اثباتی را می توان در قالب روش شناسی کیفی قرار داد. این روش شناسی چونان چتری است که تعداد فراوانی از روش های تحقیق را در خود جای می دهد. با این وجود، هریک از پارادایم ها یا رویکردها بر یک یا چند روش خاص آن تأکید دارد. در این میان تنها پارادایم پراگماتیسم است که با ترکیب پارادایم های اثباتی و غیر اثباتی بر ادغام روش ها تأکید دارد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۹۳)
- تحقیق کیفی عموماً به هر نوع تحقیقی اطلاق می شود که یافته های آن از طریق فرایندهای آماری و با مقاصد کمی سازی به دست نیامده باشد. داده های این نوع تحقیق از طریق مشاهده، مصاحبه یا تعامل های شفاهی گردآوری شده و متمرکز بر معانی و تفسیرهای مشارکت کنندگان در آن است. این نوع تحقیق، تحقیقی است که اطلاعات خود را با ارجاع به عقاید، ارزش ها و رفتارها در بستر اجتماعی دست نخورده به دست می آورد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۹۳)

➤ تحقیق کیفی شامل طیف وسیعی است که می توان برای بسیاری از اهداف تحقیقاتی نظیر فلسفه، روانشناسی اجتماعی، علوم اجتماعی، زبان شناسی مورد بهره قرار گیرد. هسته های اصلی مطالعات بر اساس روش کیفی عبارتند از:

-اهدافی که مستقیماً به فهم عمیق از اجتماع مرتبط است و از فراگیری وضعیت اجتماعی، تجارب اجتماعی، دورنما و تاریخ بدست می آید.

-نمونه هایی که در مقیاس کوچکند و به طور هدفمند بر پایه معیارهای برجسته انتخاب شده اند.

-روش های جمع آوری داده که معمولاً شامل ارتباط نزدیک بین محقق و اهداف تحقیق است و به صورت تعاملی و توسعه ای هستند و اجازه می دهند در مواقع ضروری پدیده ها جستجو شوند.

-داده ها بسیار جزئی و اطلاعات فراوان و وسیع هستند. (Moriarty, 2011)

➤ تحقیق کیفی اکتشاف و توصیفی کل نگر از پدیده ای مشخص در میدان تحقیق است. تحقیق کیفی با اذعان به تقریباً ناممکن بودن نشان دادن واقعیات اجتماعی پیچیده تنها با مجموعه ای از داده ها، در پی درک این پیچیدگی با تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها از منابع مختلف است. محققان کیفی بر ماهیت ارزشی تحقیق تأکید داشته و کوشش می کنند به سؤالاتی که بر مفهوم تجزیه اجتماعی تأکید دارند، پاسخ دهند. در کل می توان پدیده شناسی را پارادایم تحقیق کیفی پنداشت. (فیضی، سرکیسیان، ۱۳۸۴)

ویژگی های کلیدی پارادایم پدیده شناسی در جدول زیر نشان داده شده است.

### جدول ۳-۱- ویژگی های کلیدی پارادایم پدیده شناسی (فیضی، سرکیسیان، ۱۳۸۴)

ویژگی های کلیدی پارادایم پدیده شناسی	
عقاید زیر بنایی	• دنیا از طریق تعاملات اجتماعی ایجاد شده و ذهنی می باشد.
	• مشاهده کننده بخشی از آنچه مشاهده می شود، است.
	• علم با علایق انسانها به پیش می رود.
محقق باید	• بر معانی تمرکز می نماید.
	• در پی درک آنچه در حال اتفاق است، باشد.
	• کلیت هر شرایطی را نظاره کند.
روش های مرجع عبارتند از:	• ایده هایی از طریق استقراء داده ها توسعه دهد.
	• استفاده از چندین روش برای ایجاد دیدگاه های مختلف از پدیده.
	• نمونه های کوچک که به شکل عمیق با طی زمان بررسی می شوند.

➤ روش تحقیق کیفی بر خلاف عنوان آن یک روش واحد و منسجم نیست. بر همین اساس تعاریف متعددی از این روش ارائه شده است. در زیر به یکی از جامع ترین تعاریف موجود از روش کیفی اشاره می شود؛

"تحقیق کیفی در نقطه ی تمرکز خود چند روشی و متضمن رهیافت های تفسیری - طبیعی گرایانه به موضوع مورد مطالعه است. این به معنای آن است که پژوهش گران کیفی اشیاء را در محیط های طبیعی خود مطالعه کرده و تلاش می کنند پدیده ها را بر حسب معنایی که افراد به آنها می بخشند معنادار کرده و تفسیر نمایند. تحقیق کیفی مستلزم کاربرد و گردآوری طیفی از مواد تجربی مطالعه موردی، تجربه شخصی، درون نگری، داستان زندگی، مصاحبه ، متون، مشاهده های تاریخی و تصویری است که لحظه ها و معانی عادی و چالش برانگیز در زندگی افراد را تشریح می کند." (محمدپور، ۱۳۹۲، ۹۴)

مهمترین روش های جمع آوری داده های کیفی عبارتند از: مصاحبه، گروه هایی که بر روی آنها تمرکز شده است، مشاهده، جمع آوری مستندات نظیر نامه ها، عکسها، خاطرات و جمع آوری شرح حال .

(Hancock, Ockleford & Windridge, 2009)

### ۳-۲-۱- خصوصیات تحقیق کیفی

برخی محققان خصوصیات غالب تحقیق کیفی را تعیین کرده اند. این خصوصیات، خصوصیات مطلق تحقیق کیفی نمی باشند بلکه ایده آل های استراتژیکی هستند که جهت گیری و چارچوبی برای توسعه طرح های تحقیق خاص و فنون گردآوری داده ها، به دست می دهد. همچنین این خصوصیات ارتباط متقابل داشته و همدیگر را تقویت می نمایند.

این خصوصیات عبارتند از:

۱. تحقیق کیفی از زمینه های طبیعی (پدیده ها) به عنوان منبع داده ها استفاده می کند.
۲. محقق به عنوان "ابزار انسانی" جمع آوری داده ها عمل می کند.
۳. محقق کیفی عمدتاً از تحلیل استقرایی داده ها استفاده می کند.
۴. گزارشات تحقیق کیفی، خصوصیات توصیفی دارند.
۵. تحقیق کیفی ویژگی تفسیری، با هدف کشف معانی حوادث توسط محقق دارد.
۶. تحقیق کیفی هم به خصوصیات ویژه و هم به خصوصیات فراگیر توجه دارد و در پی خصوصیات یکتای هر مورد مطالعه می باشند.
۷. تحقیق کیفی اغلب طرحی سیال (و نه از پیش تعیین شده) دارد. محقق هم بر فرایند در حال شکل گیری و هم نتایج یا محصول تحقیق تمرکز دارد.
۸. تحقیق کیفی با معیاره ای خاصی مورد قضاوت قرار می گیرد. (فیضی، سرکیسیان، ۱۳۸۴)

### ۳-۲-۲- مزایای تحقیق کیفی

- ✓ داده های کیفی مبتنی بر مفاهیم و مقوله های معنایی خود مشارکت کنندگان هستند، نه بر اساس بر ساخته های شخصی محقق؛ این امر محقق را از صحت داده های گردآوری شده در فرآیند تحقیق بیشتر مطمئن می سازد.
- ✓ برای مطالعه عمیق و کل نگرانه ی تعداد محدودی از موارد یا پدیده ها مناسب است.
- ✓ برای تشریح کامل پدیده از زاویه های مختلف کارآیی دارد.
- ✓ این روش می تواند اطلاعات موردی فردی در رابطه با تک تک واحدهای مورد بررسی تولید کند.
- ✓ مقایسه ها و تحلیل های بین موردی و میان موردی امکان پذیر هستند.
- ✓ تفهم و توصیف تجربه های شخصی افراد از پدیده ها یا نقطه نظر امیک - بومی را فراهم می سازد.
- ✓ می تواند پدیده را با جزئیات کامل، آن طور که در بستر محلی و طبیعی موقعیت یافته است تشریح کند.
- ✓ محقق غالباً همواره عوامل بستری و محیطی را آن گونه که با پدیده ی مورد تحقیق رابطه دارند ، شناسایی می نماید.
- ✓ محقق می تواند فرایند های پویا را از قبیل مستند سازی الگو ها و تغییر متوالی مورد بررسی قرار دهد.
- ✓ محقق می تواند در ابتدا روش نظریه ی زمینه ای را برای ساخت - استقرایی - یک نظریه آزمودنی ، اما تبیینی درباره پدیده مورد بررسی به کار گیرد.
- ✓ محقق می تواند مشخص کند که مشارکت کننده ها چگونه سازه های مختلف را (مانند حرمت نفس ، ضریب هوشی یا غیره) درک، تفسیر و ارزیابی می کنند.
- ✓ در تحقیق کیفی، داده ها معمولاً در محیط های تا حد امکان طبیعی گردآوری می شوند.
- ✓ رهیافت های کیفی مخصوصاً پاسخ گوی موقعیت ها، شرایط و نیازهای افراد محلی هستند.
- ✓ محققان کیفی مخصوصاً نسبت به تغییر هایی که در خلال انجام مطالعه (به ویژه در کار میدانی طولانی مدت) رخ می دهند، پاسخ گو بوده و در نتیجه ممکن است نقطه ی تمرکز پژوهشی خود را به جا نمایند.
- ✓ داده های کیفی در قالب کلمه ها و مقوله های مشارکت کننده ها برای واکاوی چگونگی و چرایی رخ دادن پدیده ها مفید و کارآ هستند.
- ✓ محقق کیفی، می توان به علیت و تعمیم اندیشه نگارانه، بسترمند، موقعیتی و خاص (مانند تعیین علل یک رویداد خاص) دست یافت. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۲۱)



### ۳-۲-۳- کاستی های تحقیق کیفی

- ✓ دانش تولید شده ی کیفی را نمی توان با قاطعیت به دیگر افراد، موقعیت ها یا پدیده ها تعمیم داد؛ یافته ها خاص تعداد نسبتاً اندکی از افراد یا موارد مطالعه هستند.
  - ✓ پیش بینی های کمی به دشواری صورت می گیرند.
  - ✓ بررسی سوال ها و ابعاد مورد مطالعه با مشارکت کننده های فراوان، دشوار است.
  - ✓ از باور پذیری پایین تری برای تعیین یا اجرای برنامه ها نزد مدیرها و مسئول های برنامه ریزی و سیاست های اجتماعی برخوردار است.
  - ✓ در مقایسه با تحقیق کمی، معمولاً به زمان زیادی جهت گردآوری داده ها نیاز دارد.
  - ✓ تحلیل داده ها غالباً زمانبر و طاقت فرسا است.
  - ✓ نتایج کیفی به آسانی تحت تأثیر سوگیری ها و علاقه های شخصی محقق قرار می گیرند .
- (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۲۲)
- چهار انتقاد عمومی که برای تحقیق کیفی بیان می کند بدین گونه می باشد: (Bryman, 2001, 282)
- ✓ بیش از حد ذهنی: افرادی که تمایل به پژوهش کمی دارند، گاه پژوهش کیفی را بسیار احساسی و ذهنی می دانند. اما ذهنی بودن هدف پژوهش کیفی است. با توجه به ملاک های اعتبار و روایی بر این مسأله چیره خواهید شد.
  - ✓ مشکلات در تجدید و تکرار: چون پژوهش گران کیفی خود ابزار اصلی پژوهش هستند، تکرار پذیری در یک مطالعه در عمل ناممکن است. اما به هر حال پژوهش گران کیفی علاقمند به تکرار آزمایش نیستند . تعهد آنها بیشتر به درستی و انسجام یافته های آنها است.
  - ✓ مشکلات در تعمیم: فرض بر این است که مطالعات پژوهش کیفی معرف یک جامعه بزرگ باشد، باوجود این یک چالش عمومی آن است که این نوع مطالعات از لحاظ نتیجه گیری بسیار محدود کننده است.
  - ✓ فقدان شفافیت: برایمن بیان می کند که پژوهش گران کیفی در روش های انتخاب نمونه ها، گردآوری داده ها و تجزیه و تحلیل آنها بی مبالا بوده اند. داده های پژوهش کیفی چگونه تجزیه و تحلیل و نتایج آن چگونه تفسیر می شود.

### ۳-۲-۴- تفاوت روش های کمی و کیفی

مشخصه های متعددی برای تمایز بین پژوهش کیفی - تفسیری از پژوهش کمی - اثباتی عنوان شده اند که به برخی از مهمترین آنها فهرست وار اشاره می شود.

۱. تحقیق کیفی فرض می گیرد که واقعیت اجتماعی به موقعیت ها و شرایط بومی ، موقعیتی و محلی وابسته هستند.
۲. محققان کیفی برای تبیین روابط علی بین پدیده های اجتماعی به اهداف، نیت ها و نگرش های ذهنی کنشگران نقش عمده ای می بخشند.
۳. محقق کیفی شخصاً از طریق روابط چهره به چهره با سوژه های تحقیق ارتباط برقرار می کند تا دیدگاه ها و ذهنیت های افراد را درک و فهم کرده و نگرشی هم دلانه داشته باشد . این اصل را قاعده غوطه وری می خوانند.
۴. موارد مطالعه را در واحدهای کوچک، اما پرمایه و عمیق مطالعه می کند.
۵. به دانش عامه، معناها، مفاهیم و داده های بیانی و شفاهی سوژه ها بسیار توجه می کند.
۶. محقق کیفی رفتارها و کنش ها را در موقعیت های طبیعی، آن طور که به طور خودجوش در حال رخ دادن هستند، مورد مطالعه قرار می دهد.
۷. دست به مشاهده های کل گرایانه پدیده مورد مطالعه در بستر وسیع آن می زند.
۸. در حین گردآوری داده ها، به استخراج و تحلیل مقدماتی مفاهیم ، مقوله ها و نظریه های کنش گران زده و الگوهای اولیه را توسعه می دهد.
۹. داده های کلامی، نوشتاری و تصویری را برای بازنمایی ابعاد مختلف پدیده ی مورد بررسی فراهم کرده و از گردآوری هیچ داده ای ولو حاشیه ای اغماض نمی کند.
۱۰. محقق کیفی می تواند با اهداف متفاوتی دست به کار تحقیق بزند . این اهداف می توانند اکتشافی ، توصیفی، تبیینی یا پیش بینی باشند. تبیین و پیش بینی تنها به تحقیق کمی تعلق ندارند.
۱۱. از استدلال های استقرای تحلیلی و استفهام برای تحلیل داده های کیفی استفاده می کند.
۱۲. یافته های موردی را از طریق جستجوی موارد مشابه دیگر تعمیم داده و تعمیم ها ی استنباطی ، تحلیلی ، طبیعی و نظری ارائه میدهد.
۱۳. گزارش های تفسیری و مفهومی فراهم می آورد که بیان گر بر ساخته های پژوهش گران از داده ها است . به عبارت دیگر، کار محقق در بخش گزارش تحقیق، تفسیر تفسیرها یا تأویل مضاعف است.

۱۴. تحقیق کیفی فاقد چهارچوب نظری از پیش تعیین شده و فرضیه های مبتنی بر آن است. البته می توان از رویکرد ها و نظریه های قیاسی صرفاً به عنوان راهنمای عمومی تحقیق و تدوین سوال های اولیه آن استفاده کرد.

۱۵. زبان تحقیق کیفی، زبان مفاهیم، بیان ها، روایت ها و مقوله ها است نه زبان آمار و اعداد.

۱۶. هدف تحقیق کیفی نظری سازی است نه نظریه آزمایی. این نوع تحقیق درصدد است با اتخاذ رویکرد امیک و استدلال استفهامی به استخراج و استنباط الگوهای ایدیوگرافیک و موقعیتی با معیار انتقال پذیری نتایج پردازد.

۱۷. مسیر تحقیق کیفی بیشتر در جریان تحقیق تعیین می شود تا این که از پیش تعیین شده باشد. از این رو، تحقیق کیفی دارای ماهیتی دورانی، بازگشتی، بازاندیشانه و مارپیچی است نه خطی و از پیش تعیین شده. البته، این به معنای بی قاعده بودن و نامنظم بودن فرایند این تحقیق نیست، بلکه به معنای حضور خلاقیت و نوآوری محقق در فرایند تحقیق است.

۱۸. تحقیق کیفی می تواند با اهداف اکتشافی، توصیفی و تبیینی انجام شود. این به معنای آن است که روش کیفی قادر است مانند روش کمی - اثباتی به تبیین پدیده های اجتماعی نیز پردازد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۹۵)

### ۳-۳- رویکرد پژوهش: استقرایی

محقق در مسیر انجام تحقیق ممکن است از جزء به کل نتیجه گیری کند که "رویکرد استقرایی" را در پیش گرفته است و یا از کل به جزء نتیجه گیری کند که "رویکرد قیاسی" خواهد بود. همچنین ممکن است از مقایسه چند پدیده و مشاهده دست به نتیجه گیری بزند که در آن صورت از "رویکرد تطبیقی" بهره برده است. (سید طباطبایی، ۱۳۹۳)

از آنجایی که در این پژوهش قصد داریم با استفاده از متن های صحیفه امام و همچنین آثار حضرت آیت الله خامنه ای به مدلی جامع دست پیدا کنیم پس رویکرد این پژوهش "رویکرد استقرایی" خواهد بود.

### ۳-۴- استراتژی پژوهش: تحلیل مضمونی

همانطور که پژوهش کیفی مبانی فلسفی مخ تلفی دارد، مسیرهای مختلفی نیز برای انجام آن وجود دارد. مسیر پژوهش در واقع نوعی راهبرد پژوهشی است که پیش فرض های فلسفی بنیادی طرح پژوهش و جمع آوری داده ها را در بر می گیرد. انتخاب مسیر پژوهش، راهی را که از آن طریق، پژوهش گر به جمع آوری داده ها

می پردازد، تحت تأثیر قرار می دهد. امروزه در روش شناسی کیفی استراتژی های گوناگونی نظیر مطالعه موردی، قوم نگاری، پدیدار شناسی، نظریه پردازی داده بنیاد و... وجود دارد (سید طباطبایی، ۱۳۹۳).

### ۳-۴-۱- تحلیل مضمونی

یکی از راهبردهای روش شناسی کیفی، روش تحلیل مضمونی می باشد و در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است که در ادامه به معرفی این روش پرداخته خواهد شد.

### ۳-۴-۲- تعریف مضمون

مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه ای از داده ها را نشان می دهد

مضمون، الگویی است که در داده ها یافت می شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه هایی از پدیده می پردازد.

به طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

براون و کلارک (۲۰۰۶) مضمون را چیزی مهم در ارتباط با سوال تحقیق می دانند که نماینده ی سطوحی از

پاسخ ها یا معانی الگومند در درون مجموعه ای از داده ها است (Braun, Clarck, 2006)

### ۳-۴-۳- چگونگی شناسایی مضمون

بر طبق نظر براون و کلارک (۲۰۰۶) و کینگ (۲۰۱۰) به رغم این که قاعده کاملاً مشخص در خصوص تعریف و شناسایی مضمون وجود ندارد اما می توان جهت شناسایی آن از یک سری اصول راهنمای مناسب استفاده نمود که برخی از آنها عبارتند از:

اولاً شناسایی مضمون هرگز به معنی صرفاً یافتن نکته ای جالب در داده ها نیست بلکه مستلزم آن است که پژوهشگر مشخص نماید در داده ها باید دنبال چه چیزی باشد؟ از چه چیزهایی می بایست صرف نظر نماید؟ و چگونه باید داده ها را تحلیل و تفسیر نماید.

ثانیاً، واژه مضمون به طور ضمنی و تا حدی بیانگر "تکرار" است، لذا مسئله ای که صرفاً یکبار در متن داده ها ظاهر شود را نمی توان یک مضمون به حساب آورد (مگر آنکه نقش برجسته و مهمی در تحلیل نهایی داده ها داشته باشد) به طور معمول تکرار به معنی مشاهده و ظاهر شدن در دو یا چند مورد در متن است.

ثالثاً، مضمون ها باید از یکدیگر متمایز باشند. به رغم اینکه وجود همپوشانی در میان مضامین تا حدودی اجتناب ناپذیر است اما اگر مرز کاملاً مشخص و تعریف شده ای میان مضامین مختلف وجود نداشته باشد نمی توان درک درستی از تحلیل ها و تفسیر خود به خوانندگان تحقیق القا نمود. (شیخ زاده، ۱۳۹۰)

### ۳-۴-۴- تعریف روش تحلیل مضمونی

- تحلیل مضمونی یکی از انواع تحلیل کیفی است که برای تحلیل، طبقه بندی و الگوهای مضمونی موجود که به داده ها مرتبطند، استفاده می شود و داده را با جزئیات بسیار نشان می دهد و با روش های تفسیری موضوعات متنوع سرو کار دارد. تحلیل مضمونی تقریباً برای هر مطالعه ای که بعدنبال یافتن و کشف از طریق تفسیر است کاربرد دارد و عاملی سیستماتیک برای تحلیل داده فراهم می آورد. (Alhojalian, 2012)
- براون و کلارک تحلیل مضمونی را روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی معرفی می کنند. این روش فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. (Braun, Clarck, 2006)
- تحلیل مضمونی، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می تواند در اکثر روش های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمونی، روشی است برای:
  - الف- دیدن متن؛
  - ب- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط؛
  - ج- تحلیل اطلاعات کیفی؛
  - د- مشاهده نظاممند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛
  - ه- تبدیل داده های کیفی به داده های کمی (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

### ۳-۴-۵- مقایسه روش تحلیل مضمونی با سایر روش ها

به طور کلی، روش های تحلیل کیفی را می توان به دو دسته تقسیم کرد: یک دسته، روش هایی هستند که عمدتاً از جایگاه نظری یا معرفت شناسی خاصی نشئت می گیرند مانند تحلیل محاوره و تحلیل پدیدارشناسی تفسیری که به کارگیری آن ها تنوع نسبتاً محدودی دارد؛ برخی از این روش ها نیز، مانند نظریه داده بنیاد از چارچوب نظری کلانی بهره می برد. دسته دوم، روش هایی است که اساساً مستقل از جایگاه نظری یا معرفت شناسی خاصی هستند و در طیف گسترده ای از روش های نظری و معرفت شناسی می توان از آنها استفاده کرد، تحلیل مضمونی در این دسته جای می گیرد؛ از این رو، ابزار تحقیقاتی منعطف و مفیدی است که برای

تحلیل حجم زیادی از داده های پیچیده و مفصل، می توان از آن استفاده کرد .  
(عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

روش های کیفی بسیار متنوع و پیچیده هستند و تفاوت های بسیار جزئی و مختصری با هم دارند . تحلیل مضمونی را می توان یکی از روش های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت که با سایر روش های تحلیل که به دنبال تشریح الگوهای داده های کیفی هستند-مانند روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری، نظریه داده بنیاد، تحلیل گفتمان و تحلیل محتوا فرق دارد. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

روش تحلیل پدیدارشناسی-تفسیری به دنبال شناخت الگوهایی در داده هاست که در چارچوبی نظری قرار می گیرند. در معرفت شناسی پدیدارشناختی مرتبط با روش فوق به تجربه اهمیت داده می شود . این روش به دنبال شناخت پدیده از طریق درک تجربه واقعی افراد در زندگی روزمره است .  
(عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

در نظریه داده بنیاد نیز بسیار از مجموعه روش هایی مشابه تحلیل مضمونی برای کدگذاری داده ها استفاده می شود؛ اما تحلیل مضمونی به اصول نظریه داده بنیاد(که مستلزم تحلیل جهت رسیدن به نظریه است ) پایبند نیست. به عقیده براون و کلارک در تحلیل مضمونی، در صورتی که پژوهشگر نخواهد به نظریه کامل برسد نیازی ندارد به اصول نظریه داده بنیاد پایبند باشد. ضمن اینکه در نظریه داده بنیاد، تحلیل از منبع داده شروع می شود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می یابد؛ ولی در تحلیل مضمونی، همه منابع داده، بررسی و مضامین کل داده ها، تحلیل و تفسیر می شود. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

تحلیل گفتمان نیز به طیف وسیعی از تحلیل های مبتنی بر الگو اطلاق می شود که در معرفت شناسی ساخت گرایي مطرح می شود و بر اساس آن، الگوهای جامعه، شناخته می شود. تحلیل تجزیه ای مضامین نیز الگوهای را می شناسد که در آنها از زبان برای فهم ساختار اجتماعی استفاده می شود. این روش های مختلف، به جای یک داده خاص، به دنبال مضامین یا الگوهای معینی در کل داده ها می گردند (مانند مصاحبه شخصی یا مصاحبه های مختلفی که با شخص در مورد کاوی و شرح حال نویسی صورت می گیرد).  
(عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

تحلیل محتوا، یکی دیگر از روش هایی است که می تواند جهت شناخت الگوهای داده های کیفی به کار رود و تا حدودی شبیه تحلیل مضمونی است. با این حال، تحلیل محتوا بیشتر بر سطوح خردتر تمرکز دارد و غالباً فراوانی داده ها را نشان می دهد و امکان تحلیل کمی داده های کیفی را فراهم می کند . یکی از اشکالات تحلیل محتوا این است که یا معمولاً به بافت داده ها توجه نمی شود یا بسیار کم توجه می شود و این امر باعث می شود غنای داده ها به شدت کاسته شود. ولی در تحلیل مضمونی، واحد تحلیل، بیشتر از یک کلمه یا

اصطلاح است و به بافت داده ها و نکات ظریف آن ها، بیشتر توجه می شود. همچنین، تحلیل مضمونی از شمارش کلمات و عبارات آشکار، فراتر می رود و بر شناخت و توضیح ایده های صریح و ضمنی تمرکز می کند. سپس، از کدهای مضامین اصلی برای تحلیل عمیق تر داده ها استفاده می شود. در تحلیل مضمونی می توان از فراوانی نسبی مضامین برای مقایسه آن ها و تهیه ماتریس مضامین و ترسیم شبکه مضامین استفاده کرد. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

تحلیل محتوای مضمونی، یکی از روش های تحلیل محتواست که با تحلیل مضمونی در شناخت مضامین مشترک داده ها، مشابهت دارد. اما پژوهشگر بر اساس معرفت شناسی عینیت گرا، آن را به کار می گیرد. در تحلیل محتوای مضمونی، بر خلاف تحلیل مضمونی، از تفسیر در کمترین حد ممکن، استفاده و صرفاً از آن برای نامگذاری و گروه بندی مضامین استفاده می شود. در تحلیل محتوای مضمونی به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین، اعتنایی نمی شود. به همین دلیل، پژوهشگر از هر گونه تفسیر و توضیح معانی مضامین، پرهیز می کند و صرفاً در بحث نتیجه گیری به طور خیلی مختصر، مضامین را توضیح می دهد. به طور کلی، تحلیل محتوای مضمونی، بیشتر، تحلیل توصیفی است در حالی که تحلیل مضمونی، تحلیل تفسیری است. بنابراین، تحلیل مضمونی، بر خلاف روش های کیفی فوق، به چارچوبی نظری - که از قبل وجود داشته باشد - وابسته نیست، و از آن می توان در چارچوب های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین، تحلیل مضمونی، روشی است که هم برای یلن واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می رود. البته، به دلیل ماهیت تفسیری تحلیل مضمونی، باید به روایی و پایایی آن بیشتر توجه شود؛ این امر، مستلزم به کارگیری کدگذاران مستقل است و باعث می شود تحلیل مضمونی در مقایسه با سایر روش های کیفی، دقت و زمان بیشتری طلب کند. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

### ۳-۴-۶- نوع شناسی تحلیل مضمونی

در تحلیل مضمونی معمولاً یک سری مراحل متعارف دنبال می شود. با این حال، تفاوت های جزئی و البته گاه مهمی نیز در بین انواع تحلیل مضمونی وجود دارند. از این رو در ادامه به برخی از انواع مهم تحلیل مضمونی اشاره می شود.

شیوه دپوی و گیلتن، ولکات، استبرگ، میلز و هابرم، لوفلند و لوفلند، کینگ و هاروکس، براون و کلارک و آتراید - استیرلینگ؛ از نسخه های متعدد تحلیل مضمونی می باشد که به طور خلاصه به تشریح این شیوه ها در ذیل پرداخته می شود:

### ۳-۴-۶-۱- شوه دپوی و گیلتن؛

در ابتدا درگیری در تفکر قیاسی و استقرایی به طور همزمان صورت می گیرد و محقق در این مرحله در یک پیوستار امیک (نگاه از درون میدان - متن) و اتیک (نگاه از بیرون میدان - متن) حرکت می کند. مرحله بعد که ساخت و تدوین مقوله ها می باشد و این مقوله ها از طریق فرایند کدبندی متعارف ساخته می شوند و در ابتدا مفاهیم اولیه و سپس مقوله های اساسی (کد بندی متمرکز) شکل می گیرند. کشف معانی و تم های زیرین و سپس آماده کردن گزارش تحقیق مراحل بعدی تحلیل مضمونی می باشد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۶۷)

### ۳-۴-۶-۲- شوه ولکات؛

ولکات نیز طرح تماتیک ساده ای ارائه داده است. وی فرایند تحلیل داده ها را دارای ۳ مرحله عمومی توصیف، تحلیل و تفسیر می داند. در مرحله توصیف، داده ها در یک نظم و پیوستار زمانی قرار می گیرند. نظم مذکور می تواند بر اساس نظر محقق یا فرد مشارکت کننده در تحقیق باشد. در مرحله تحلیل، داده ها سازماندهی، تنظیم و مقوله بندی می شوند، وی این مرحله از تحلیل را "بعد کمی تحقیق کیفی" می نامد. در مرحله تفسیر نیز تفسیرهای اصلی صورت می گیرند، این تفسیرها عمدتاً با رویکرد مقایسه ای انجام می شود. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۶۸)

### ۳-۴-۶-۳- شوه استبرگ؛

استبرگ طرح تحلیلی تماتیک نسبتاً مفصل تری ارائه کرده و در طرح خود به ۵ مرحله به صورت زیر اشاره کرده است که شامل مدییت داده ها، درگیری با داده ها، ترسیم داده ها، توسعه ی تحلیل و سنخ شناسی که آخرین گام تحلیل می باشد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۶۹)

### ۳-۴-۶-۴- شوه میلز و هابرم؛

میلز و هابرم نیز نسخه دیگری از تحلیل تماتیک ارائه داده اند. آنها یک مدل سلسله مراتبی از معنادار کردن داده های کیفی عنوان کرده اند که در سه سطح عمومی شامل تقلیل داده ها، نمایش داده ها و استنباط و تأیید داده ها اجرا می شود. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۷۱)

### ۳-۴-۶-۵- شوه ی لوفلند و لوفلند؛

مدل دیگر تحلیل تماتیک، به مدل تحلیل میدان اجتماعی لوفلند و لوفلند موسوم است که از بسیاری جهات با مدل میلز و هابرم اشتراک دارد این مدل دارای ۷ مرحله به صورت زیر می باشد. در ابتدا داده ها قالب بندی می شوند و سپس کدگذاری می شود که این کدها ابزارهای تحلیل بنیادی تحلیل تماتیک هستند. مرحله بعدی فرایند



مقوله بندی، تنظیم داده ها و استخراج تم ها از کدهای اولیه می باشد. مرحله چهارم شرح واره نویسی و مرحله پنجم بر دیاگرام سازی داده ها می باشد که خود این بخش شامل سنخ بندی، ماتریس سازی افقی و عمودی، چارت مفهومی، فلوچارت و شبکه های مفهومی علی است. مرحله ششم عبارت است از سنخ شناسی یا نوع شناسی داده ها و این که انواع موضوع های عام چه هستند؟ و نهایتاً مرحله آخر مبتنی بر تفکر انتقادی است. در این مرحله، محقق باید به بازنگری عبارت ها، عبارت بندی مجدد، تغییر دیاگرام ها، مقایسه ثابت، بازاندیشی ابعاد افراطی و تقابل ها، گفتگو با همکاران تحلیل، بازنگری طرح و خودداری از قضاوت بپردازد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۷۵)

### ۳-۴-۶- شيوه کينگ و هاروکس؛

در این شیوه فرایند تحلیل مضمونی شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر می باشد. مرحله کدگذاری توصیفی شامل مطالعه دقیق متن مصاحبه، مشخص کردن بخش های مربوط و یادداشت گذاری در کنار آنها، تعریف کدهای توصیفی و تکرار این فرایند برای هر مصاحبه و بازنگری کدهای توصیفی در حین پیشرفت می باشد. مرحله دوم که کدگذاری تفسیری می باشد و شامل خوشه بندی کدهای توصیفی، تفسیر معنای خوشه ها در ارتباط با سوال پژوهش و حوزه مطالعاتی و بکارگیری کدهای تفسیری برای کل مجموعه داده ها می باشد. و در نهایت مرحله آخر شامل استنتاج مضامین کلیدی برای مجموعه داده ها به عنوان یک کل، از طریق مدنظر قرار دادن مضامین تفسیری از موضع تنوریک و یا مقاصد عملیاتی پروژه تحقیقاتی و ایجاد نموداری برای نشان دادن روابط بین سطوح کدگذاری در تحلیل می باشد. (King, Horrocks, 2010)

### ۳-۴-۷- شيوه براون و کلارک؛

در مدل براون و کلارک فرایند تحلیل مضمونی شامل ۶ مرحله می باشد. قدم اول آشنایی با داده ها می باشد که شامل توصیف داده در صورت لزوم، خواندن و دوباره خوانی مجدد داده ها و ثبت کردن ایده های اولیه می باشد. مرحله دوم ایجاد کدهای اولیه می باشد و جمع آوری داده های مرتبط با هر کد می باشد. در مرحله سوم که جستجوی مضامین می باشد، و شامل جمع آوری کدها داخل مضامین بالقوه می باشد. در مرحله بعدی که ب ازبینی مضامین و ایجاد یک طرح مضمونی از تحلیل می باشد. مرحله پنجم پالایش و نام گذاری مضامین است و تحلیل های مداوم به منظور پالایش خاص هر مضمون و گزارش نهایی از بیان تحلیل ها و جمع آوری تعریف های شفاف و نام برای هر مضمون می باشد. مرحله نهایی تدوین گزارش است و آخرین فرصت برای تحلیل ها که شامل آخرین تحلیل از چکیده های منتخب و بازبینی دوباره تحلیل ها نسبت به سوالات پژوهش و ادبیات و ایجاد یک گزارش پژوهشگرانه از تحلیل ها. (Braun, Clarck, 2006)

### ۳-۴-۸- شیوه آتراید- استرلینگ؛

در مدل تدوین شده توسط آتراید - استرلینگ فرایند تحلیل مضمونی شامل سه مرحله کلان کاهش و تجزیه متن، شناسایی متون و یکپارچه کردن متون استخراج شده و ۶ گام می باشد. (Attride-Stirling, 2001)

#### جدول ۳-۲- متد کدگذاری متن به روش آتراید- استرلینگ (Attride-Stirling, 2001)

تحلیل الف) کاهش و تجزیه متن
گام اول) کدگذاری مطالب
۱) ایجاد یک قالب کدگذاری
۲) تشریح متن استفاده شده داخل قالب کدگذاری
گام دوم) شناسایی مضامین
۱) فهرست مضامین از بخش های متن کدگذاری شده
۲) تصحیح کردن مضامین
گام سوم) ساختن شبکه های مضمونی
۱) مرتب کردن مضامین
۲) انتخاب مضامین اصلی
۳) ترتیب دوباره از مضامین سازماندهی شده
۴) نتیجه گیری مضمون (مضامین) سراسری
۵) آراستن به عنوان شبکه (های) مضمونی
۶) تأیید و پالایش شبکه (ها)
تحلیل ب) شناسایی متن
گام چهارم) تشریح و استخراج شبکه های مضمونی
۱) تشریح شبکه
۲) استخراج شبکه
گام پنجم) جمع بندی شبکه های مضمونی
تحلیل ج) یکپارچه کردن متون استخراج شده
گام ششم) تفسیر الگوها

### ۳-۴-۹- شیوه ترکیبی شیخزاده (شیوهی منتخب این تحقیق)

همچنین آقای عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، یک شیوه ترکیبی با استفاده از سه روش کینگ و هاروکس (۲۰۱۰)، براون و کلارک (۲۰۰۶) و آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱) ارائه کرده اند که فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، عرضه می کند. در این روش، فرایند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام معرفی می شود. (شیخزاده، ۱۳۹۰)

در این پایان نامه با توجه به توضیحات جامع و کاربردی تر و درک و فهم کامل از روش فوق، از این روش ترکیبی برای تحلیل مضمونی استفاده خواهد شد.

همانطور که در جدول زیر آمده است فرایند کامل تحلیل مضمون را می توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود:

الف - تجزیه و توصیف متن،

ب- تشریح و تفسیر متن،

ج- ادغام و یکپارچگی مجدد متن.

در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می آید.

فرایند تحلیل مضمون، زمانی شروع می شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در داده ها باشد؛ البته ممکن است این کار در طول جمع آوری داده ها اتفاق بیفتد. نقطه پایان این فرآیند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده ها است.

در ادامه به طور خلاصه با گام های این روش تحلیل مضمون آشنا می شویم: (شیخزاده، ۱۳۹۰)

### جدول ۳-۳- شیوه ترکیبی کینگ و هاروکس، براون و کلارک و آنراید- استرلینگ (شیخ زاده، ۱۳۹۰)

مرحله	گام	اقدام
۱ تجزیه و توصیف متن	۱- آشنا شدن با متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مکتوب کردن داده ها (در صورت لزوم)</li> <li>- مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده ها</li> <li>- نوشتن ایده های اولیه</li> </ul>
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین</li> <li>- تفکیک متن به بخش های کوچک تر</li> <li>- کدگذاری ویژگی های جالب داده ها</li> </ul>
	۳- جست و جو و شناخت مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبیق دادن کدها با قالب مضامین</li> <li>- استخراج مضامین از بخش های کدگذاشته متن</li> <li>- پالایش و بازبینی مضامین</li> </ul>
۲ تشریح و تفسیر متن	۴- ترسیم شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرتب کردن مضامین</li> <li>- انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر</li> <li>- ترسیم نقشه (های) مضامین</li> <li>- اصلاح و تأیید شبکه (های) مضامین</li> </ul>
	۵- تحلیل شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف و نام گذاری مضامین</li> <li>- توصیف و توضیح شبکه مضامین</li> </ul>
۳- ترکیب و ادغام	۶- تدوین گزارش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن</li> <li>- استخراج نمونه های جالب داده ها</li> <li>- مرتبط کردن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری</li> <li>- نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها</li> </ul>

### ۱- آشنا شدن با داده ها

آشنا شدن و غرق شدن در داده ها، مستلزم مطالعه و مرور مکرر داده ها به روشی فعال است. پیشنهاد می شود حداقل یکبار قبل از شروع کدگذاری، کل داده ها مطالعه شود؛ در این حالت، به هنگام مطالعه متن برخی از ایده ها و الگوها شناخته خواهد شد. این گام، ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می دهد. در این گام است که ایده های خوبی درباره کدگذاری و الگوها شکل می گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرآیند کدگذاری را آغاز کند. لکن کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می گیرد و تعریف می شود.

### ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

گام دوم، زمانی آغاز می شود که پژوهشگر، داده ها را مطالعه کرده و با آنها آشنا شده باشد. همچنین فهرستی اولیه از ایده های موجود در داده ها و نکات جالب آنها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده هاست. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده ای داشته باشد به گونه ای که تغییر پذیر و یا تکراری نباشد. همچنین، کدها باید محدود به قلمروی تحقیق باشد و به طور روشن بر موضوع، تمرکز داشته باشد تا از کدگذاری هر جمله از متن اصلی، اجتناب شود. کدگذاری را می توان دستی یا با نرم افزارهای رایانه ای انجام داد و برخی توصیه های کلیدی به هنگام کدگذاری عبارت اند از: الف- برای هر گونه مضمون یا الگوی بالقوه، کد در نظر گرفته شود؛ ب- بخش هایی از داده ها که برای کدگذاری انتخاب می شود کامل و در برگیرنده داده های مرتبط باشد؛ ج- هر بخش از داده ها را می توان برای تعداد زیادی از مضامین مختلف که با آن تناسب دارد کدگذاری کرد.

### ۳- جستجو و شناخت مضامین

گام سوم وقتی شروع می شود که همه داده ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان تر از کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می شود و همه داده های کدگذاشته مرتبط با هریک از مضامین، شناخته و گردآوری می شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می شود. در این مرحله می توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه ای از آن بر روی کاغذ جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفت.

در این مرحله ممکن است از برخی کدها صرف نظر شود. برای چنین کدهایی می توان از مضمون "سایر" (تثبیت نشده) به طور موقت استفاده کرد تا در صورت بررسی مجدد، جایگاه مناسب آنها در قالب مضامین تعیین

شود. با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضامین، سعی می شود تا مضامین به اندازه کافی، خاص، مجزا و غیر تکراری و نیز به اندازه کافی کلان باشد تا مجموعه ایده های مطرح شده در بخش هایی از متن را شامل شود. این امر باعث کاهش داده ها به مجموعه ای از مضامین مهم پذیرفتنی و کنترل پذیر می شود که مبین چکیده و خلاصه ای از متن اصلی است. در این گام می توان از ماتریس مضامین و تحلیل مقایسه ای نیز استفاده کرد.

#### ۴- ترسیم شبکه مضامین

گام چهارم وقتی شروع می شود که پژوهشگر، مجموعه ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه های مضامین است. طی این گام مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهاد شده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده های کافی وجود نداشته باشد و یا داده های آن خیلی متنوع باشد)، برخی مضامین با همدیگر هم پوشانی دارد (مثلاً اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی تشکیل دهند) و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه ای تفکیک شود. داده های درون هر مضمون باید به لحاظ معنی و مفهوم، با هم انسجام و همخوانی داشته باشد و در عین حال باید تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف وجود داشته باشد. مضامین بدست آمده از متن در گروه های مشابه و منسجمی دسته بندی می شود. تصمیم گیری درباره نحوه گروه بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می گیرد. باید توجه کرد که مضامین تحت هر شبکه باید به تعداد مناسب و درباره موضوعات مشابهی باشد. اگر مضامین، بسیار متنوع و متعدد و یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط باشد، باید چند گروه تشکیل شود. هر گروه از مضامین به مضمون فراگیر متمایزی منجر خواهد شد که مضامین پایه و سازمان دهنده مجزایی، آن را پشتیبانی می کند. به طور کلی، قاعده خاصی درباره تعداد مضامین تشکیل دهند شبکه وجود ندارد اما طبق تجربه اگر تعداد مضامین از ۱۵ عدد بیشتر باشد اجرای گام پنجم با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین اگر تعداد مضامین از ۴ کمتر باشد قضاوت درباره داده ها مشکل خواهد بود.

#### ۵- تحلیل شبکه مضامین

گام پنجم وقتی شروع می شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد. در این حالت می تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده ها را تعریف و تعدیل و داده ها را بر اساس آنها تحلیل کند. در این گام، شبکه های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می شود. شبکه های مضامین ابزاری برای تحلیل هستند نه خود تحلیل. این شبکه ها به محقق کمک می کند تا به درک عمیق تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به

دست آمده را تشریح کند و الگوهای آنها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه های مضامین ، پژوهشگر باید مجدداً متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه ها تفسیر کند.

مهم این است که پژوهشگر، در پایان این مرحله بتواند مضامین شناخته را به روشنی تعریف کند که چه هستند و چه نیستند. یک روش برای آزمون تعریف مضامین، این است آیا می توان گستره و محتوای هر مضمون را در قالب دو جمله بیان کرد. اگر نشد ممکن است لازم باشد آن مضمون، بیشتر تعدیل شود . پژوهشگر در این مرحله باید به مضامین خود، عنوان مشخصی بدهد و نام هایی را که در تحلیل نهایی خود می خواهد بیاورد ذکر کند. هر مضمون باید دارای نام مختصر و موجزی باشد تا به ذهن خواننده القا کند که آن مضمون درباره چه چیزی است.

## ۶- تدوین گزارش

گام ششم، وقتی آغاز می شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد . در این مرحله ، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می گیرد. هدف از نوشتن تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده ها را به گونه ای بیان شود که خواننده درباره اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر متقاعد شود. مهم این است که تحلیل، حکایت مختصر و منسجم و منطقی و غیر تکراری و جالب برآمده از داده ها را در قالب مضامین، عرضه کند. گزارش، باید شواهد کافی و مناسبی درباره مضامین موجود در داده ها فراهم کند و داده های کافی برای هر مضمون عرضه شود.

در آخرین گام، استنتاج های همه شبکه ها، همراه با نظریه های مرتبط با آن ه ا، بمطور خلاصه، برای تبیین مضامین ، مفاهیم، الگوها و ساختارهای برجسته به دست آمده از متن استفاده می شود . هدف از این کار، بررسی مجدد سوالات تحقیق و علایق نظری نهفته در آنهاست تا با بحث و بررسی عمیق الگوهای بدست آمده از تشریح متن، به سوالات اصلی تحقیق پاسخ داده شود.

### ۳-۵- منبع، نحوه دسترسی و روش گردآوری داده‌ها

منابع این تحقیق، صحیفه امام خمینی (ره) و همچنین پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی سید علی خامنه ای Khamenei.ir می باشد. همچنین محقق جهت گردآوری داده ها از منابع فوق، صحیفه امام خمینی (ره) را مطالعه و در ارتباط با آثار حضرت آیت الله خامنه ای از جستجوی کلید واژه ای استفاده نموده است.

### ۳-۶- چگونگی ارزیابی کیفیت تحقیق

همه پژوهشگران ناگزیر به رعایت شاخص یا معیارهایی هستند که بتوان بدان وسیله قابل اعتماد بود طرح را ارزیابی کرد. (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۹۰)

اکثر روش شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار "اعتمادپذیری" یا "قابلیت اعتماد" جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده میزانی است که در آن می توان به یافته های تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۸۴) به طور کلی گروه کاملاً مشخص و رایجی از ملاک های روایی وجود دارد که به طور معمول توسط پژوهشگران کمی به کار برده می شود، درحالیکه در پژوهش های کیفی شرایط کاملاً متفاوت است. یافته های مطالعات کیفی با استفاده از مشغولیت شخصی و فعالانه محقق با پدیده مورد مطالعه و بر اساس علاقه شخصی او جمع آوری شده است. پس غیر قابل اجتناب است که یافته ها تا حدودی تحت تأثیر رویکرد خاص محقق قرار گیرد. (عابدینی، ۱۳۸۴)

صاحب نظران بسیاری در مورد معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی، صاحب روش هستند؛ که در پایان نامه حاضر از روش گوبا و لینکن (۱۹۸۵) برای ارزیابی تحقیق استفاده خواهد شد. گوبا و لینکن چهار ویژگی بر می شمارند که به صورتی دقیق بیان کننده مفروضات تحقیق کیفی است :



معیار	توضیح	استراتژی	توصیف
قابل قبول بودن	به درجه ای که نیت، نگرش، رفتار و تجربیات مشاهده کننده به صورت دقیق توسط محقق درک و گزارش می شود، اشاره دارد.	حداقل مداخله در توصیف (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴)	بهره گیری از عبارات توصیفی مانند "نقل قول" (گزارش پدیده طبق روایت اطلاع رسان)
		دریافت نظرات افراد خبره	بررسی تبیین ها و نتایج محقق توسط افراد خبره
انتقال پذیری	درجه ای که نتایج یک مطالعه کیفی می تواند به یک محیط متفاوت دیگر نیز منتقل شده و برای یک جمعیت متفاوت به کار رود.	وصف تفصیلی همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق (مختاریان پور، ۱۳۹۳)	ارائه یک تصویر مفصل از زمینه ای که پژوهش در آن انجام شده است با هدف دادن اطلاعات کافی به خواننده برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته ها در محیط های دیگر
اطمینان پذیری	میزانی که در آن فرایند بررسی اطمینان پذیر است؛ و نیز توانایی شناسایی جایی که داده های یک مطالعه معین از آن آمده، گردآوری شده و به کار رفته اند.	ممیزی قابلیت اطمینان (مختاریان پور، ۱۳۹۳)	در اختیار گذاشتن داده ها، روشها و تصمیمات اتخاذ شده در پژوهش با هدف امکان پذیری بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران
تأیید پذیری	قابلیت ارزیابی و تأیید چگونگی گردآوری و تحلیل داده ها توسط محقق. در این زمینه محقق باید نشان دهد که یافته های او عملاً و واقعاً مبتنی بر داده ها هستند.	ارائه جزئیات روش ها و داده های تحقیق (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۸۶)	ارائه گزیده متون و نیز توضیح روند تحلیل داده ها تا دستیابی به نتایج تحقیق که کاملاً مبتنی بر داده ها هستند.

### جدول ۳-۴ - معیارهای ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی از دید گوبا و لینکن (۱۹۸۵)

گوبا و لینکن (۱۹۸۵) معتقدند معیار قابلیت اعتماد در بر گیرنده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط زیر می باشد:

- قابل قبول بودن<sup>۱</sup>
- اطمینان پذیری<sup>۲</sup>
- تأییدپذیری<sup>۳</sup>
- انتقال پذیری<sup>۴</sup>

1- credibility

2-dependability

3-confirmability

4- transferability

### ۳-۶-۱- قابل قبول بودن؛

قابل قبول بودن نخستین ویژگی به حساب می آید. بر اساس این ویژگی پژوهشگر می تواند اثبات کند که تحقیق به صورت دقیق مشخص است و می توان آن را شرح داد یا وصف کرد. سپس تحقیق مزبور باید از نظر کسانی که واقعیت‌های اصولی را شناسایی می کنند قابل قبول باشد. (پارسائیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۹۶)

از نظر گوبا ولینکن قابل قبول بودن با میزان باور داشتن به یافته های تحقیق ارتباط دارد.

✓ در یک تحقیق قابل قبول، داده ها هم ساز و هم بسته هستند نه پراکنده و متناقض.

✓ قابل قبول بودن می تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با پاسخ گویان جهت دستیابی به آنچه واقعاً آنها می دانند و چگونه عمل می کنند، ایجاد شود.

✓ در تعریفی دیگر قابل قبول بودن، عبارت است از استدلال ها و فرآیندهای ضروری برای اعتماد به نتایج تحقیق. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۸۴)

### ۳-۶-۲- اطمینان پذیری؛

اطمینان پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده های یک مطالعه ی معین از آن آمده، گردآوری شده و به کار رفته اند.

✓ محققان کیفی می توانند اطمینان پذیری نتایج را از طریق روش کنترل عضو<sup>۱</sup> افزایش دهند.

✓ کنترل عضو یا اعتبار پاسخ گو تکنیکی است که به آن وسیله محقق فرض های خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می کند.

✓ کنترل توسط اعضا در سرتاسر فرایند گردآوری داده ها برای تأیید ارزش حقیقت یا صحت مشاهده ها و تفسیر های پژوهش گر، آن طور که آنها خود ظهور می یابند، به کار می رود. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۸۵)

### ۳-۶-۳- تأیید پذیری؛

تأیید پذیری به "عینیت کیفی" گزارش طبیعی گرایانه کیفی اطلاق می شود. در این زمینه، محقق باید نشان دهد که یافته های وی عملاً و واقعاً مبتنی بر داده ها هستند.

✓ تأیید پذیری با استانداردسازی تا حد امکان روش ها و نیز یادداشت کردن همه ایده ها، تصمیم های اجرایی و مربوط به طرح کامل می شود.

1- member- checking

✓ تأیید پذیری با جزییات روش شناسی های به کار رفته در تحقیق ارتباط دارد و به این سوال پاسخ می دهد که: آیا محقق به اندازه کافی جزییاتی در اختیار ما گذاشته که بتوانیم گردآوری و تحلیل داده ها را ارزیابی کنیم. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۸۶)

### ۳-۶-۴- انتقال پذیری؛

لینکن و گوبا (۱۹۸۵) این مسأله را تحت این عنوان بررسی کردند که " تنها سخن قابل تعمیم این است که : امکان هیچ تعمیمی وجود ندارد ". اما آنها تحت "قابلیت انتقال یافته ها از یک بستر به بستر دیگر" و تناسب به مثابه میزان مقایسه پذیری بسترها و زمینه های مختلف"، معیارهای و روش هایی برای داوری درباره تعمیم یافته ها به خارج از بستر مورد نظر ارائه کرده اند. (جلیلی، ۱۳۸۷، ۴۳۸)

این ویژگی بدان معنی است که پژوهشگر دیگری بتواند مجموعه ای از نتیجه ها را در مکان دیگری به کار برد. این ویژگی نیاز به قضاوت هایی دارد که باید در مورد ذی ربط بودن تحقیق اول با محیط، میدان یا بستر تحقیق دوم به عمل آورد. (پارسائیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۹۷)

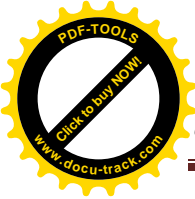
این مفهوم به اعتبار بیرونی شباهت دارد. انتقال پذیری به کاربرد پذیری یافته های پژوهش اطلاق می شود. انتقال پذیری به درجه ای گفته می شود که در آن نتایج یک مطالعه کیفی می تواند به یک محیط متفاوت دیگر نیز منتقل شده و برای یک جمعیت متفاوت به کار رود.

✓ ابزار اولیه ایجاد انتقال پذیری استفاده از توصیف مناسب برای ارایه ی همه جزییات مرتبط با فرایند تحقیق یا توصیف ضخیم است. (محمدپور، ۱۳۹۲، ۱۸۶)

✓ از توصیف غنی و مفصل برای انتقال یافته ها استفاده کنید. این امر می تواند خوانندگان را به محیط برده و نوعی عنصر تجربه مشترک به دست دهد. (دانایی فرد، صالحی، ۱۳۹۱، ۲۶۷)



## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها



## ۴-۱- مقدمه

در این فصل به تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش پرداخته می شود. برای تجزیه و تحلیل داده های موجود در صحیفه امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری، نخست کل ۲۲ جلد صحیفه امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط با مدیریت جهادی مطالعه و داده هایی که بیانگر یک نکته کلیدی در خصوص اهداف تحقیق بود، شناسایی و یادداشت برداری شد. این نکته های کلیدی برگرفته شده از مرور ادبیات و همچنین برآمده از خود داده ها بود و داده هایی که به طور ضمنی بیانگر این مضمون بوده اند نیز انتخاب و یادداشت برداری شدند. پس از آن با استفاده از این نکته های کلیدی، محقق اقدام به استخراج مضامین نموده و با طبقه بندی مضامین به طراحی و ارائه مدل پرداخته است.

## ۴-۲- تشریح فرایند تجزیه و تحلیل داده ها

همان طور که در فصل ۳ به آن اشاره شد در این پایان نامه از روش تحلیلی مضمون آقای عابدی جعفری و همکاران استفاده می شود که این روش شامل سه مرحله، شش گام و نوزده اقدام می باشد:

## جدول ۴-۱- شیوه ترکیبی کینگ و هاروکس، براون و کلارک و آنراید- استرلینگ (شیخ زاده، ۱۳۹۰)

مرحله	گام	اقدام
۱- تجزیه و توصیف متن	۱- آشنا شدن با متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مکتوب کردن داده ها (در صورت لزوم)</li> <li>- مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده ها</li> <li>- نوشتن ایده های اولیه</li> </ul>
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کد گذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پیشنهاد چارچوب کد گذاری و تهیه قالب مضامین</li> <li>- تفکیک متن به بخش های کوچک تر</li> <li>- کد گذاری ویژگی های جالب داده ها</li> </ul>
	۳- جست و جو و شناخت مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبیق دادن کدها با قالب مضامین</li> <li>- استخراج مضامین از بخش های کد گذاشته متن</li> <li>- پالایش و بازبینی مضامین</li> </ul>
۲- تشریح و تفسیر متن	۴- ترسیم شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرتب کردن مضامین</li> <li>- انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر</li> <li>- ترسیم نقشه (های) مضامین</li> <li>- اصلاح و تأیید شبکه (های) مضامین</li> </ul>
	۵- تحلیل شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف و نام گذاری مضامین</li> <li>- توصیف و توضیح شبکه مضامین</li> </ul>
۳- ترکیب و ادغام	۶- تدوین گزارش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن</li> <li>- استخراج نمونه های جالب داده ها</li> <li>- مرتبط کردن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری</li> <li>- نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها</li> </ul>

در مرحله اول که تجزیه و توصیف متن و گام اول آن آشنا شدن با متن می باشد ، محقق در ابتدا با استفاده از نرم افزار صحیفه امام، اقدام به مطالعه کلیه جلد های صحیفه امام نموده و ایده های اولیه ای از متن در ارتباط با ویژگی های مدیریت جهادی استخراج نموده است.

همچنین با مراجعه به سایت Khamenei.ir سخنرانی های حضرت آیت الله خامنه ای در ارتباط با ویژگی های مدیریت جهادی را با استفاده از تکنیک کلید واژه ای، جستجو کرده و آن را در فایل ورد جداگانه ای ذخیره سازی کرده است.

بلایده های اولیه ای که محقق از مطالعه متن صحیفه امام (ره) و آثار حضرت آیت الله خامنه ای بدست آورد یک چارچوبی را برای کد گذاری پیشنهاد کرده و آن را به استاد راهنما جناب آقای دکتر مختاریان پور ارائه نموده که ایشان نظرات اصلاحی خود را بیان فرمودند.

اشکالاتی که در این چارچوب بدست آمده وجود داشت، این بوده است که این چارچوب قابلیت تبدیل شدن به یک تئوری را نداشته است و در ادامه با راهنمایی های ایشان درمورد قالبی که مضامین می بایستی داشته باشند، اقدام به تصحیح قالب مضامین نموده است.

سپس محقق اقدام به خلاصه سازی متون جلد های صحیفه امام به بخش های کوچکتر نموده تا با حذف قسمت های نا مرتبط با بحث اصلی، کار با حجم کمتری مواجه باشد.

در اقدام بعدی با خواندن این خلاصه ها، ویژگی هایی که حضرت امام (ره) و حضرت آیت الله خامنه ای در ارتباط با ویژگی های لازم برای مدیریت جهادی بیان فرموده بودند و از دید محقق قابلیت تبدیل شدن به کد را داشت ، کد گذاری شد.

در مرحله اول ۲۴۴ عدد کد بدست آمد و با ارائه به استاد راهنما، ایشان بر این عقیده بودند که متون صحیفه امام قابلیت داشتن تعداد بیشتری کد را دارد و از محقق درخواست نمود که متون با دقت بیشتری خوانده شود.

بنابراین محقق مجدداً اقدام به دوباره خوانی و مطالعه مجدد متون خلاصه شده نمود که این بار تعداد کدها به ۳۶۵ عدد ارتقاء یافت و تأیید آقای دکتر مختاریان پور حاصل شد.

همچنین، برای اطمینان بیشتر از تحت پوشش قرار دادن کلیه نکته های حضرت امام (ره) در ارتباط با ویژگی های لازم برای مدیریت جهادی، محقق از تکنیک جستجوی کلیدواژه ای استفاده نمود تا از این امر که تمامی ویژگی های مدیر جهادی استخراج شده است، اطمینان بدست آورد که این مهم حاصل شد .

در گام بعدی که جست و جو و شناخت مضامین بود ، با تطبیق این کدهای بدست آمده با قالب مضامین، یک سری مضامین از بخش های کد گذاشته شده متون استخراج شد و البته ببطور مرتب این مضامین بدست آمده مورد بازنگری و پالایش قرار می گرفت و مضامین اصلاح می شدند. به طور مثال، یکی از نکاتی که آقای دکتر مختاریان پور در ارتباط با اصلاح مضامین فرمودند این بود که مضامین یا می بایستی همگی تبدیل به صفت شوند یا اسم! و محقق از آنجایی که به دنبال ویژگی های مدیر جهادی بود، صفت را انتخاب نمود و تا جایی که می شد این مضامین به صفت تبدیل شدند.

در حین این فرایند ۲ مورد از مضامینی که با تردید به مضمون تبدیل شده بودند ، حذف گردیدند و تعداد کل مضامین به ۳۶۳ عدد رسید.

در مرحله دوم که تشریح و تفسیر متن می باشد و در گام چهارم اقدام به ترسیم شبکه مضامین نموده بدین صورت که ابتدا مضامین ساماندهی شدند و با توجه به اینکه مضامین پایه، مضامینی توصیفی هستند و مضامین سازمان دهنده مضامینی تفسیری و مضامین فراگیر مضامینی کلی و جامع و در برگیرنده دو مضمون قبلی هستند، تقسیم بندی انجام شد و مضامین در این سه دسته مضمون قرار گرفتند و به صورت سه دسته مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مرتب شدند.

البته در حین این روند، مضامین مرتباً توسط خود محقق بازبینی و پالایش می شدند و نیز با مراجعه به افراد خبره در ارتباط با مقوله مدیریت جهادی، از نظرات کارشناسی آنان نیز برخوردار شده و در مواردی که نیاز به اصلاح بوده ، این اصلاحات صورت پذیرفته است.

در جدول زیر مضامین فراگیر که به سه دسته ی معیارهای دینی - اعتقادی، معیارهای اخلاقی - انقلابی و معیارهای سازمانی تقسیم بندی شد ه اند، همراه با تعداد مضامینی که زیر مجموعه این مضامین فراگیر می باشند ، نشان داده شده است:

**جدول ۴-۲- جدول نمایش تعداد کل مضامین و تعداد هر یک از مضامین فراگیر تحقیق**

مضامین فراگیر			تعداد کل مضامین
معیارهای سازمانی	معیارهای اخلاقی - انقلابی	معیارهای دینی - اعتقادی	۳۶۳
۶۴	۱۹۰	۱۰۹	



در جدول بعدی مضامین سازمان دهنده و توصیفی به صورت تفکیکی در مورد هریک از مضامین فراگیر نشان داده شده است:

**جدول ۴-۳ - جدول نمایش مضامین سازمان دهنده و توصیفی به تفکیک هریک از مضامین فراگیر**

مضامین توصیفی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<p>متعهد به احکام اسلامی</p> <p>عمل اسلامی داشتن</p> <p>آشنایی و پیروی از قوانین الهی</p> <p>تلاش برای تطابق کامل با اسلام</p> <p>درستی در اعمال</p> <p>دارای اهداف اسلامی</p> <p>پایبند به ارزش های الهی</p>	پایبند به اسلام	<p>معیارهای دینی - اعتقادی معیارهای دینی - اعتقادی</p>
<p>کار برای رضای خدا</p> <p>خدا را ناظر بر اعمال خویش دیدن</p> <p>اطاعت از فرمان خدا</p> <p>ترس نداشتن از مخالفین و دل نبستن به رای موافقین</p>	عبودیت	
<p>مسلمان</p> <p>ایمان و اخلاص</p> <p>ایمان به معاد</p> <p>موحد</p> <p>تزکیه نفس</p> <p>اشخاص اسلامی</p> <p>جهاد با نفس</p> <p>تهذیب نفس</p> <p>تقوا</p> <p>اصلاح خود قبل از اصلاح دیگران</p>	تدین	

توکل		اعتماد به کمک الهی
معیارهای اخلاقی - انقلابی	صفات فردی	مدبر تدبیر آگاه به زمانه
		اراده انقلابی پشتکار و همت استقامت در عقیده درست شوق به انجام کار
		ساده زیست عدم اسراف عدم تجمل گرایی
		خود باور داری اعتماد به نفس
		جسور -
		مخلص در کار صداقت و درستی در کار
		وطن پرست آزاده -
		زاهد به دنیا عدم لذت پرستی
		عبرت بین بهره گیری از تجارب
		ارزشمدار روحیه انقلابی - اسلامی
	صفات میان فردی	فساد ستیز عدم چشم پوشی و اغماض در مقابل فساد
		اخبارگر عدم منفعت طلبی شخصی
		متعهد -
		عدالت خواه مساوات بین همه در برابر قانون عادل بودن عدم نژادپرستی عدم ظلم و جور نسبت به زیردستان عدم تبعیض میان اشخاص
		قانون مدار در مقابل کارهای خلاف قانون و شرع ایستادگی کردن
		اتحادپرور دوری از اختلافات تفاهم بین دولت و ملت

			شریک کردن ملت در کارهای دولت
			خدمت به مملکت خدمت به مردم خدمت به اسلام خدمت به فقرا و محرومین تلاش برای پیشبرد مقاصد اسلامی کار برای مصلحت اسلام در قول و عمل مدافع اسلام ناب محمدی باشد کار برای مصلحت افراد
			امین و مورد اعتماد امانت داری در بیت المال
معیارهای سازمانی	منافی مقام پرستی	دارای دید الهی به وظایف	بی ارزش دانستن قدرت و ریاست
			به چشم تکلیف و وظیفه الهی نگاه کردن به مسائل به مسئولیت و مقام به چشم امتحان الهی نگاه کردن
	هم گرا کننده افکار	برانگیزنده	مشوق دادن آزادی های سازنده و خلاق تسهیل کننده پیشرفت کارکنان
			همفکری
			نقد پذیر منصفانه
	اهل شور		مشورت کردن با نمایندگان
			توانایی اقرار به اشتباه عدم خودخواهی
	مردم دار	متواضع	صبر در مشکلات
			عدم تشریفات زاید اداری پندپذیر
			رسیدگی به شکایات افراد تسریع در انجام کار مردم

ارتباط نزدیک با زیردستان ایجاد محیط دوستانه و محبت آمیز	گشاده رو	
	اخلاق مدار	
حسن خلق رعایت اخلاق اسلامی		
عمل در چارچوب اختیارات	وظیفه شناس	
دارای شم سیاسی	سیاستمدار	
قدرت رهبری و اداره امور	هدایتگر	
دارای دانش تخصصی مدیریت	عالم به علم مدیریت	
توجه به صلاحیت و عدم انحراف کارکنان بیطرفی کامل در جذب کارمندان انتخاب افراد عادل برای سپردن مسئولیت انتخاب کارمندان متعهد و کاردان جذب افراد اسلامی و پایبند به احکام اسلام	شایسته گزین	

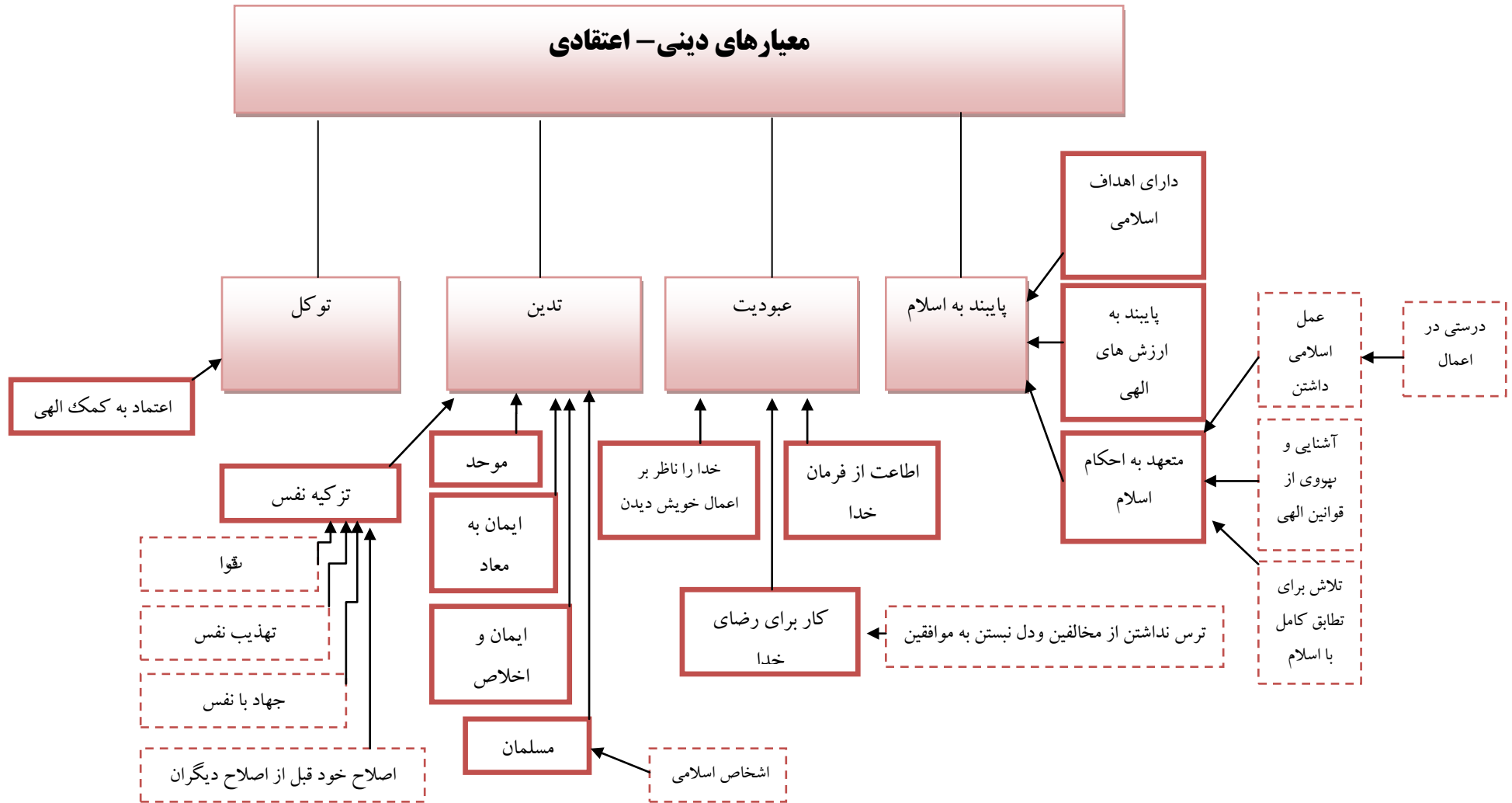
پس از ساماندهی مضامین، همانطور که در ادامه فصل مشاهده می شود، نقشه مضامین به صورت نمودار درختی برای هریک از مضامین فراگیر ترسیم شد.

در گام بعدی که تحلیل شبکه مضامین است، برای هر مضمون فراگیر جدولی کشیده شده که در آن جدول علاوه بر مضامین سازمان دهنده ای که زی مجموعه آن مضمون فراگیر هستند ، مضامین توصیفی زیر مجموعه مضمون سازمان دهنده نیز نمایش داده شده است. به علاوه فراوانی مضامین توصیفی و منابع ای که از آن بدست آمده نیز در جدول نشان داده شده است.

بعد از نمایش جدول، آن مضامین سازمان دهنده به صورت جداگانه و با تکیه بر مضامین توصیفی زیر مجموعه ه اش تعریف و توضیح داده شده است.

در مرحله آخر که ترکیب و ادغام می باشد و در گام آخر که تدوین گزارش است، محقق با تلخیص شبکه مضامین و با تکیه بر داده های اصلی به پاسخگویی سوالات تحقیق و مبانی نظری آن پرداخته و نتیجه ای که به آن رسیده است و گزارش علمی و تخصصی خود را به طور کامل بیان می کند. شایان ذکر است که این گزارش محقق به طور مفصل در فصل پنجم بیان شده است.

### ۳-۴- یافته‌های تحقیق



شکل ۴-۱- نهایش درختی مضمون فراگیر لائیکارهای دینی - اعتقادی

## ۴-۳-۱- معیارهای دینی- اعتقادی

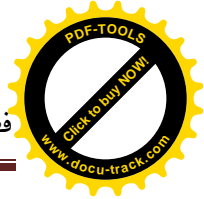
### جدول ۴-۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده تدین

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	توصیفی (فرعی)	فراوانی کد	منبع
معیارهای دینی- اعتقادی	تدین	تزکیه نفس / (۱) ص: (۳۹۲) ۱۴ <sup>۲</sup>	اصلاح خود قبل از اصلاح دیگران	۹	ص: (۸۶) ۵؛ (۱۱۹) ۷؛ (۳۰) ۸؛ (۱۰۵) ۹ (۴۹) ۱۱؛ (۱۱۹) ۱۲؛ (۱۵۹) ۱۳(۱۲۷)؛ ۱۶(۱۴)
			تقوا	۶	ص: (۵۱) ۳؛ (۸۲) ۵؛ (۱۵۴) ۷؛ ۱۷(۵۶)
			تهذیب نفس	۶	ص: (۹۸) ۱؛ (۵۷) ۲؛ (۱۲۷) ۱۳(۱۲۷)؛ ۱۴(۸) ۱۴(۹)
			جهاد با نفس	۶	ص: (۴۹) ۵۱، (۴۹) ۵۱، (۴۹) ۱۱؛ (۵۱) ۲۲؛ ۱۴(۹۲)
		ایمان و اخلاص	-	۸	ص: (۱۵۶) ۵؛ (۳۸) ۷؛ (۶۵) ۱۲؛ (۴) ۲۰، (۵) ۲۰؛ (۲۹۴) ۱۴؛ ب <sup>۳</sup> (۷۲/۶/۳)
			-	۴	ص: (۹) ۲؛ (۳۸) ۷؛ (۱۶۳) ۱۳؛ (۵) ۲۰
			-	۱	ص: (۹) ۲
			اشخاص اسلامی	۲	ص: (۱۶۱) ۱۱؛ (۹۸) ۱۲

۱. آن مضامینی که به غیر از زیر مجموعه هایشان، خودشان نیز کد گرفته اند بدین صورت نمایش داده می شود. / (تعداد کد)

۲. به طور مثال منظور از ص: (۳۹۲) ۱۴ جلد ۱۴ صحیفه امام خمینی و صفحه ۳۹۲ می باشد.

۳. به طور مثال منظور از ب (۷۲/۶/۳) بیانات حضرت آیت الله خامنه ای در آن تاریخ می باشد.



۴-۳-۱-۱-۱- تنزکیہ نفس

از اول صولت و هیمنت شهوت رانی را از نفس بگیرد و دماغ نخوت و غرور نفس را به خاک مذلت مالیده و قدرت او را بشکند تا در هنگام سرکشی و طغیان بتواند بر او فائز و پیروز گردد و این مساله در افراد عادی از جامعه وجود دارد تا چه رسد به کسانی که مسئولیت سنگین را در یک نظام داشته باشند که خواه ناخواه نفس سرکش آنان بالطبع قویتر و طغیان او بیشتر خواهد بود. (خلیل، ۱۳۸۹)

۱- حتماً وی (یا یک مدیر و مسئول شایسته) نفس سرکش خود را به خاک مذلت بنشاند و قدرت او را شکسته تا نتواند در جای حساس خودنمائی کند.

۳ قهراً انسان در امور شخصی و اجتماعی با مسائل مختلف روبرو می‌گردد که در برخی از موارد انجام آن کار حرام می‌باشد. امام علیه‌السلام در این هنگام دستور بخل نسبت به آنرا صادر می‌فرماید یعنی هنگام روبرو شدن با یک حرام از حالت گذشت و بخشندگی نسبت به ارتکاب آن باید خودداری کند و حالت بخل و خودداری از ارتکاب را بکار گیرد. در مواردی که نفس علاقه زیادی دارد و یا کراهت از انجام آنرا دارد انصاف و میانه‌روی را انتخاب کند و در مجموع با مراعات این نکات سه‌گانه انسان می‌تواند نسبت به کنترل نفس و التزام به انجام وظایف اجتماعی و خدمت به مردم و آنچه که رضای خدای متعال در آن است موفق باشد. (فق‌چانی، ۱۳۷۴، ۱۲۶-۱۲۷)

پس مدیر یا رهبر چون در رأس هرم سازمانی قرارداد دارد امکانات زیادی در دست دارد و اختیار و قدرت زیادی دارد و می تواند هرطور دلش خواست عمل کند، هم در جهت مالی و هم در جهت غیر مالی مثل امور شهوانی ؛ اگر رهبر در پست و مقام رهبری کنترل نفس نداشته باشد ممکن است از پست و مقام خود در جهت منافع مادی و شهوانی سوء استفاده نماید و چون دارای قدرت زیاد و گسترده هست کسی مانع کار او هم نیست و حتی نمی تواند باشد و

آنچه مانع اوست مبارزه با نفس و خواسته های آن است. لذا ضروری می نماید که مدیر یا رهبر دارای چنین ویژگی باشد.

امام خمینی (ره) این تزکیه نفس را با عباراتی چون اصلاح خود قبل از اصلاح دیگران، تقوا ، تهذیب نفس و جهاد با نفس بیان می کنند که بعضاً مواردی از آنها با هم همپوشانی دارند:

- همه مکلفیم که تزکیه بشویم تا بتوانیم از نور الهی و نور قرآن استفاده کنیم. لکن این تزکیه برای دولتمردان و رده های بالا لازمتر است تا برای امثال ماها. ما اگر تزکیه نشویم، یک حد محدود را به فساد می کشیم یا خود را به فساد می کشیم و آنها اگر تزکیه نشوند و خودخواهی ها را کنار نگذارند، یک کشور را، بلکه کشورها را، ممکن است به فساد بکشند. (جلد ۱۴: ۳۹۲)

#### ۴-۳-۱-۱-۱-۱-۱ اصلاح خود قبل از اصلاح دیگران

در روایتی از حضرت علی (ع) است که حضرت فرمود: «أَفْضَلُ الْأَدَبِ مَا بَدَأْتَ بِهِ نَفْسَكَ» با فضیلت ترین تربیت ها این است که از خودت شروع کنی. اول برو خودت را تربیت کن! اگر توانستی به سراغ دیگران برو! چون فضیلت این بیشتر است.

حضرت در جمله ای دیگر می فرماید: «عَجِبْتُ لِمَنْ يَتَصَدَّقُ لِصَلَاحِ النَّاسِ وَنَفْسُهُ أَشَدُّ شَيْءٍ فَسَاداً» در شگفتم از کسی که می خواهد زمام تربیت مردم را به دست گیرد و حال این که نفس خودش از نظر فساد و خرابی بدترین چیز است. اول برو خودت را آباد کن! نمی خواهد دیگری را آباد کنی!

باز در روایت دیگری از علی (ع) داریم که فرمود: «مَنْ سَاسَ نَفْسَهُ أَدْرَكَ السِّيَاسَةَ»، کسی که خودش را ساخته است، می تواند جامعه را بسازد و زمام امور جامعه را به دست بگیرد. (رجبی، ۱۳۹۴)

با توجه به این روایات اهمیت اصلاح نفس قبل از اصلاح دیگران و لزوم وجود آن برای مدیر به وضوح مشخص است، امام خمینی (ره) نیز در این باره می فرمایند:

- انسان باید تزکیه و تربیت اسلامی را اول از خودش شروع کند (جلد ۱۳: ۱۵۹)
- گروهی هم که می خواهند یک مرکزی را مهذب کنند و اسلامی کنند تا خودشان ابتدائاً مہیای برای این کار نشده باشند و ابتدائاً خودشان را اصلاح نکرده باشند، نمی توانند دیگران را اصلاح کنند، آدمی که خودش مرتکب مثلاً مسائلی است که بر خلاف اسلام است نمی تواند به دیگری بگوید تو برو این کار را انجام بده (جلد ۹: ۱۰۵)

• دولت ها بفهمند که قدرت به این نیست که ظرف طلا باشد و ظرف نقره باشد، قدرت به این نیست که پرده های کذا باشد، بزرگی و عظمت به این نیست که پرده های کذا باشد و مبل های کذا باشد از



مال این ملت ضعیف، خود ملت توی این غارها زندگی بکند و شما در کاخ های دادگستری و در کاخ های نخست وزیری. تعدیل کنید خودتان را، اگر از خودتان شروع نکنید نمی توانید اصلاح کنید. (جلد ۵: ۸۶)

#### ۴-۳-۱-۱-۱-۲- تقوا

در آثار دینی خصوصاً در نهج البلاغه فوق العاده روی کلمه تقوا تکیه شده است، همه جا تقوا به معنای آن ملکه مقدس است که در روح پیدا می شود و به روح قوت، قدرت و نیرو می دهد و نفس اماره و احساسات سرکش را رام و مطیع می سازد. در خطبه ۱۱۲ می فرماید:

“إِنَّ تَقْوَى اللَّهِ حَمَتِ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ مَحَارِمَهُ، وَالْزَمَتِ قُلُوبَهُمْ مَخَافَتَهُ، حَتَّى أَشْهَرَتْ لِيَالِيَهُمْ، وَأَظْمَأَتْ هَوَاجِرَهُمْ.”

تقوای خدا، دوستان خدا را در حمایت خود قرار داده و آن ها را از تجاوز به حریم محرمات الهی نگهداشته و خوف خدا را ملازم دل های آن ها قرار داده است تا آن جا که شب های آن ها را زنده و بیدار نگه داشته و روزهای آن ها را قرین تشنگی (تشنگی روزه) کرده است.

در این جمله ها، با صراحت کامل، تقوا را به معنای آن حالت معنوی و روحانی ذکر کرده که حافظ و نگهبان از گناه است و ترس از خدا را به عنوان یک اثر از آثار تقوا ذکر کرده است.

اهمیت رعایت تقوا برای مدیر از اینجا مشخص می شود که نخستین فرمانی که امام علی (ع) به مالک اشتر نخعی در زمانی که وی را زمامدار و والی کشور مصر قرار داد، این بود که تقوا و ترس از خداوند داشته باشد. (استادی، ۱۳۸۸، ۷۸)

• تقوا داشته باشید. تقوا برای همه لازم است و برای کسانی که متصدی امور کشور هستند، لازماًست. (جلد ۱۷: ۵۶)

• در اسلام، تقوا مطرح است. آنکه تقوا دارد، هرکته تقوایش زیادتر است، پیش خدا کرامتش زیادتر است. آن کارمندی که در کارمندیش تقوا دارد، آن نخست وزیری که در نخست وزیریش تقوا دارد، تقوای سیاسی دارد، آن وزرائی که تقوا دارند، در کارهایی که می کنند متقی هستند، با خدا هستند، آن رئیس جمهور که تقوا دارد الهی ست. این ها کریم اند و اگر خدای نخواست تقوا در کار نباشد، همه از نظر خدا منفی اند. (جلد ۵: ۸۳)

#### ۴-۳-۱-۱-۱-۳-تهذیب نفس

آیت الله العظمی بهاءالدینی (ره) می فرمایند: با تهذیب نفس علم به بار می نشیند و ثمر می دهد . قدرت مفید می شود و خدمت ارزش می یابد. ارج و بهای افراد به خود سازی، تهذیب نفس و توجه به خداست.

هرچه تهذیب افزایش یابد، مشکلات و نابسامانی ها آسان و قابل تحمل می شوند و در پی آن تأیید الهی مسائل را حل می کند و اگر خدای نکرده این وظیفه اصلی فراموش شد، تمامی زحمات هدر می رود. (شفیعی، ۱۳۷۵، ۷۳)

- برای پیاده کردن طرح حکومت اسلامی و بررسی مسائل آن اهتمام بیشتری به خرج دهید، مهذب و مجهز شوید. (جلد ۱: ۹۸)

- زمام امور وطن را اشخاص مهذب، اشخاص صحیح العمل به دست بگیرند و همه شما خدمتگذار، همه ما خدمتگزار به این مردم و به وطن خودمان و به اسلام باشیم. (جلد ۲: ۵۷)

#### ۴-۳-۱-۱-۱-۴-جهاد با نفس

انسان موجودی دو بعدی است که هم صلاحیت تعالی، تکامل و رسیدن به درجات ملائکه و صعود به "قَابَ قَوْسَیْنِ اَوْ اَدْنٰی" (نجم، آیه ۹) را دارد و هم قابلیت تنزل از مقام انسانیت و رسیدن به درجه ای را داراست که از درجه چهار پایان نیز فروتر رفته و به فرموده قرآن "كَالْاَنْعَامِ بَلْ هُمْ اَضَلُّ" (اعراف، آیه ۱۷۹) می شود. نفس لوّامه و قوه عاقله بشر در پرتو ارشادات انبیاء الهی پیوسته او را به سمت تکامل و ترقی سوق می دهند و در مقابل، نفس امّاره همراه با وساوس شیطان همواره او را به ورطه حیوانیت می کشانند. در اینجاست که ضرورت مجاهده دائمی با نفس، مراقبت و مهذب ساختن آن از هواهای نفسانی روشن می گردد، مجاهده ای که پیامبر اکرم (ص) از آن به "جهاد اکبر" تعبیر فرمودند و در صورت غفلت از آن، انسان به وادی هلاکت سقوط خواهد کرد.

بنابراین برترین جهاد، مجاهده ای است که آدمی با نفس خود می کند و حاصل مجاهده، چیرگی بر نفس است:

- جهادسازندگی از خود افراد باید شروع بشود و خودشان را بسازند و با جهادسازندگی از خود افراد باید شروع بشود و خودشان را بسازند و با شیطان باطنی جهاد کنند که این جهاد منشاء همه جهادهائی است که بعد واقع می شود. جهاد کنند که این جهاد منشاء همه جهادهائی است که بعد واقع می شود. (جلد ۱۱: ۴۹)

#### ۴-۳-۱-۱-۲- ایمان و اخلاص

- ✓ اخلاص قصد قربت کردن و انجام عبادت و طاعت فقط برای خداست. (خسروی، زنجیری، ۱۳۹۳)
- ✓ ایمان عبارت است از جای گیر شدن اعتقاد در قلب. (موسوی همدانی، ۱۳۷۴، ۴۵)
- ✓ همچنین در روایاتی از رسول مکرم اسلام صلی الله علیه و آله ایمان چنین شناسانده شده است: ایمان تصدیق با قلب، اقرار با زبان و عمل با اعضا و جوارح می باشد.
- براین، مدیری که ایمان واقعی داشته باشد علاوه بر اینکه در قلب خود به پروردگار ایمان دارد در عمل نیز این ایمان را نشان داده به گونه ای که تمامی اعمال و فرامین و تصمیماتی که می گیرد در راستای رضایت پروردگار خواهد بود. همچنین خداوند در آیاتی توفیق بر جهاد خالصانه و به دور از هر گونه ترس از سرزنشگران را جلوه فضل الهی دانسته است. این بدان معناست که هر کسی به این روحیه دست نمی یابد، مگر اینکه از ایمان و اخلاص بهره برده باشد. (آل عمران، آیات ۱۷۳ و ۱۷۴)؛ (مائده، آیه ۵۴)؛ (ممتحنه، آیه ۱)

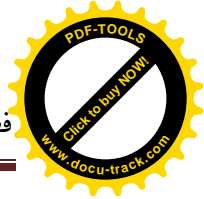
- اول باید اخلاص تان را قوی بکنید، ایمانتان را قوی بکنید؛ بعد دنبال کار بروید به آن طوری که خدای تبارک و تعالی امر فرموده است و این اخلاص و ایمان، شما را تقویت می کند و روحیه شما را بالا می برد و نیروی شما جوری می شود که هیچ قدرتی نمی تواند مقابله بکند. (جلد ۲۰: ۵)

#### ۴-۳-۱-۱-۳- ایمان به معاد

- ایمان به معاد در زندگی آدمی اثراتی بوجود می آورد از جمله:
- ۱- اعتقاد به معاد به زندگی مفهوم می بخشد.
- از اثرات ایمان به رستخیز در شکل دادن به زندگی انسان این است که اگر زندگی بعد از مرگ نباشد زندگی این جهان پوچ و بیهوده خواهد بود. (شیرازی، ۱۳۷۶، ۵۱-۵۲)
- اگر انسان به زندگی پس از مرگ معتقد نباشد و مرگ را آخرین نقطه حیات بداند، این زندگی برای او مفهومی نخواهد داشت. با اندکی توجه، خود را در یک حالت بی هدفی و بی وزنی احساس می کند و زندگی را پوچ و بیهوده می بیند، با خود می اندیشد که بالاخره پس از این همه تلاش و فعالیت و تهیه وسائل زندگی، چه می شود؟ مدیری که به زندگی بعد از مرگ معتقد نباشد و برای خدمت خود اهداف مقدسی را متصور نباشد و به این باور نداشته باشد که در دنیایی دیگر می بایست برای کارهایی که می کند در محضر خداوند پاسخگو باشد، دیگر برای خدمت مقدس خود انگیزه ای نخواهد داشت.

#### ۲- کنترل غرایز و شهوات

- تا زمانی که انسان در این دنیا استقرار دارد، دلش از تمنا و خواهش ها باز نمی ایستد، اما وقتی در پرتو ایمان به غیب و اعتقاد به سرای باقی دریافت که فرصت دنیا بسیار محدود و بهره آن نیز بسیار ناچیز است، و حتی در قلمرویی که



### ۳- آرامش روحی روانی

٤٢-٤-١-١-٢-٢

۱۵۴

موخّذ عمل را در تظاهرات و نمودهای رفتاری محدود نمی کند. نیت، احساس و اندیشه عمل هستند که هستی را تغییر می دهند لذا اگر بخواهیم شخصیت مان در جهت کمال متحول شود باید همه ی اعمال و احساسات، نیت، انگیزه ها، افکار و تمایلات خود را با ارزشهای خود هماهنگ سازیم. به عبارت دیگر قول و کردار، ظاهر و باطن، نیت و عمل باید واحد و هماهنگ باشند:

- جوانان ما بدانند تا معنویت و عقیده به توحید و معاد در کسی نباشد محال است از خود بگذرد و در فکر امت باشد. (جلد ۲: ۹)

#### ۴-۳-۱-۱-۵- مسلمان

- تفکر جهادی تفکری برخاسته از اسلام است، برای اینکه مدیری بخواهد جهادی فکر کند و برای رضای خدا و مطابق با احکام و ارزش های اسلامی عمل نماید، می بایستی قبل از هر چیز به اسلام ایمان داشته باشد و فردی مسلمان باشد تا انگیزه کافی برای کار جهادی را داشته باشد.
- و آراء خودتان را برای اشخاص بیدار، امین، مومن، مسلم، وطنخواه، به صندوق هائی که بعدها نسبت به او درست می شود بریزید. (جلد ۵: ۱۵۶)

#### ۴-۳-۱-۱-۵-۱- اشخاص اسلامی

- من امیدوارم که با کوشش کسانی که در اینجا هستند و اسلامی هستند و متعهد، با کوشش آن ها این اداره بشود و خوب اداره بشود. (جلد ۱۲: ۹۸)

#### جدول ۴-۵- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده پایبندی به اسلام

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	توصیفی (فرعی ۱)	توصیفی (فرعی ۲)	فراوانی	منبع
معیارهای دینی- اعتقادی	پایبند به اسلام	دارای اهداف اسلامی	-	-	۲	ص: ۹(۲۵)؛ ۲(۷)
		پایبند به ارزش های الهی	-	-	۳	ص: ۱۰(۱۰۲)؛ ۱۶(۷۳، ۱۶۳)
		متعهد به احکام اسلامی / (۹)	عمل اسلامی داشتن / (۵) ص: ۹(۱۰۳)؛ ۱۳(۱۵۹، ۲۶، ۱۵۹) ۱۷(۳)	درستی در اعمال	۲	ص: ۲(۵۷)؛ ۳(۵۲)
		ص: ۱۴(۳۰۴)؛ ۲(۸)؛ ۴(۱۰۸)؛ ۷(۲۱)؛ ۱۱(۱۶۱)؛ ۱۲(۱۵۴)؛ ۱۷(۱۵۰، ۶، ۱۰۰)	آشنایی و پیروی از قوانین الهی	-	۱۰	ص: ۳(۵۶، ۹۷)؛ ۵(۱۳۴)؛ ۴(۸۷، ۱۰۸)؛ ۶(۴۴)؛ ۹(۲۵)؛ ۱۰(۱۱۸)؛ ۲۰(۳۳، ۴۹)
			تلاش برای تطابق کامل با اسلام	-	۱	ص: ۹(۱۰۳)

#### ۴-۳-۱-۲- پایبند به اسلام

گاهی ممکن است مدیری مسلمان باشد اما به علت ضعف در ایمان و عدم تعهد کافی به اسلام، در شرایط و موقعیت هایی به احکام و ارزش های دین اسلام به خاطر تضاد با منافع شخصی و سازمانی خود عمل نکند ! مثلاً مدیری که برای بدست آوردن موقعیتی یا سرپوش گذاشتن بر فساد در سامان رشوه می دهد! مدیر جهادی می بایست علاوه بر مسلمان واقعی بودن و داشتن اهداف اسلامی ، تمام تلاش خود را برای به کارگیری، پایبندی و تعهد به احکام و ارزش های اسلامی به کار بندد ، حتی در مواردی که به ضرر خود و سازمانش می شود، تمام تلاش خود را برای پیاده کردن اسلام به کار گیرد.

#### ۴-۳-۱-۲-۱- دارای اهداف اسلامی

- سرلوحه هدفان اسلام و احکام عدالت پرور آن باشد. (جلد ۲: ۷)

#### ۴-۳-۱-۲-۲- پایبند به ارزش های الهی

- در صدر اسلام در دو زمان ، دو بار حکومت اصیل اسلام محقق شد، یک زمان رسول الله (ص) و دیگر وقتی که در کوفه علی ابن ابیطالب سلام الله علیه حکومت می کرد . در این دو مورد بود که ارزش های معنوی حکومت می کرد. یعنی یک حکومت عدل برقرار و حاکم ذره ای از قانون تخلف نمی کرد. (جلد ۱۰: ۱۰۲)

#### ۴-۳-۱-۳-۲- متعهد به احکام اسلامی

- شما اگر گمان بکنید که در تمام دنیا، رئیس جمهورها و سلاطین و املک اینها، یک نفر را مٹ آقای خامنه ای پیدا بکنید که متعهد به اسلام باشد و خدمتگزار و بنای قلبی اش بر این باشد که به این ملت خدمت کند، پیدا نمی کنید. (جلد ۱۷: ۱۰۰)

#### ۴-۳-۱-۳-۳- عمل اسلامی داشتن

- خودشان راهشان همان راه اسلام باشد، عملشان عمل اسلامی باشد. (جلد ۹: ۱۰۳)

#### ۴-۳-۱-۳-۴- درستی در اعمال

- زمام امور وطن را اشخاص مهذب، اشخاص صحیح العمل به دست بگیرند و همه شما خدمتگزار، همه ما خدمتگزار به این مردم و به وطن خودمان و به اسلام باشیم. (جلد ۲: ۵۷)
- تقوا و صداقت و درستی در عمل، قدرت رهبری و اداره امور و استقامت در مبارزه برای عقیده شرائط اساسی برای هدایت مردم است. (جلد ۳: ۵۲)

#### ۴-۳-۱-۳-۵- آشنایی و پیروی از قوانین الهی

- از این جهت وظیفه هر کسی که در هر جا مشغول خدمتی است ، در راس همه خدمت ها این است که موازین اسلامی را حفظ بکنند. (جلد ۱۰: ۱۱۸)
- غیر از قانون الهی چیزی نباید حکومت کند. (جلد ۴۴: ۶)

#### ۴-۳-۱-۳-۶- تلاش برای تطابق کامل با اسلام

- خودشان راهشان همان راه اسلام باشد، عملشان عمل اسلامی باشد، اخلاقشان اخلاق اسلامی باشد، خودشان را ساخته باشند و بسازند، اگر ساخته هستند که انشاءالله موفق بشوند که ساخته تر

بشوند و اگر ساخته نیستند، جدیت کنند که خودشان را بسازند یعنی همه چیزشان را تطبیق بدهند با احکام اسلام و بینش از احکام اسلام به همه ابعادش هم تا آن حدودی که برایشان ممکن است پیدا بکنند. (جلد ۹: ۱۰۳)

#### جدول ۴-۶- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده عبودیت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	توصیفی (فرعی ۱)	فراوانی کد	منبع
معیارهای دینی - اعتقادی	عبودیت	کار برای رضای خدا/ (۱۳) ج: ۱(۱)؛ ۳(۵۶) ۱۰(۶۹،۶۸) ۱۲(۶۵)؛ ۱۳(۱۶۳) ۱۷(۴۲،۹) ۲۰(۱۱۵)؛ ۱۸(۱۰۸) ب (۹۴/۷/۲۲)	ترس نداشتن از مخالفین و دل نبستن به رای موافقین	۵	ج: (۱۷۱۵۱)؛ ۵(۸۲) ۲۰(۴۹،۱۱۵) ب (۹۴/۴/۲)
		خدا را ناظر بر اعمال خویش دیدن	-	۵	ص: (۱۲۱۰۰)؛ ۱۷(۶)؛ ۲۰(۴۹،۱۱۵)؛ ۱۸(۱۴۶)
		اطاعت از فرمان خدا	-	۲	ص: (۶۶۵)؛ ۲۰(۵)

#### ۴-۳-۱-۳- عبودیت

عبودیت، اظهار فروتنی، اطاعت و فرمانبرداری از خداوند و نهایت تسلیم در برابر خالق و اطاعت بی قید و شرط از او در تمام زمینه هاست. (خسروی و همکاران، ۱۳۹۳)

- عبد آنچه را خدا به او داده ملک خود نپندارد. زیرا که بندگان و بردگان را ملکی نباشد. همه ی اموال را مال خدا دانسته و آنجایش نهد که خدایش فرمان داده است.

- بنده برای خود تدبیری از پیش خود نیندیشد.

- تمام مشغولیت خود را در اوامر و نواهی خدای متعال قرار دهد.

به عبارتی دیگر، مدیر جهادی برای ادای حق بندگی خود، از خداوند اطاعت می کند، خدا را حی و ناظر بر اعمال خویش می داند و فقط و فقط برای رضای پروردگار خویش قدم برمی دارد.



#### ۴-۳-۱-۳-۱- کار برای رضای خدا

- باید به حکم خدا عمل کنیم و به این هم کاری نداشته باشیم که چه کسی از این کاری که برای خدا می کنیم خوشش می آید و یا چه کسی بدش می آید. (جلد ۱۷: ۱۵۱)
- از این اتهامات نباید ترسید، باید خدا را در نظر داشت و تمام هم و تلاش خود را در جهت رضایت خدا و کمک به فقرا به کار گرفت و از هیچ تهمتی نترسید. (جلد ۲۰: ۱۱۵)
- من امیدوارم که خداوند همه شما را توفیق بدهد و همه ما را توفیق بدهد که برای خدا کار بکنیم تا شکست در آن نباشد. این از همه توفیق ها بالاتر است که ما خودمان طوری بکنیم که کارهایمان بر ای او باشد. خدمت به ملت خدمت به او است. (جلد ۱۰: ۶۹)
- تقویت روحی جهادی و انجام دادن کار با همه ی توان برای خدا و به عنوان یک وظیفه است. (بیانات رهبری در دینار شرکت کنندگان در نهمین همایش ملی نخبگان فردا، ۹۴/۷/۲۲)

#### ۴-۳-۱-۳-۲- خدا را ناظر بر اعمال خویش دیدن

- یعنی شما در طول خدمتی که انجام می دهید خدای تبارک و تعالی را در نظر داشته باشید شما مسؤول هستید پیش خدا، فردا از شما سوال می شود. اینجا هم بر فرض اینکه بتوانید یک چیزی را خدای نخواستہ عمل کنید و مخفی نگه دارید، پیش خدا مخفی نیست، پیش ملائکه که الله مخفی نیست. (جلد ۱۸: ۱۴۶)
- من امیدوارم که همه ما خدمتگزار به اسلام و مسلمین باشیم و همه شما آقایان با تعهد به اسلام، با اینکه حاضر بدانید خدا را در کارهای خودتان، آن روزی را که می خواهید یک کسی را کنار بگذارید، آن روزی که می خواهید به یک کسی فرض کنید که یک (انگ) غیراسلامی ننفید، توجه کنید که خدا حاضر است. اگر خدای نخواستہ بر خلاف بکنید عمداً و اگر سهوی باشد، اش تباهی باشد که مقدماتش دست شماست، بدانید که این خدای حاضر و ناظر بر شما ممکن است نبخشد. توجه بکنید که کارها همه اسلامی باشد، برای خدا باشد، خدمت برای خدا باشد. (جلد ۱۷: ۶)

#### ۴-۳-۱-۳-۳- اطاعت از فرمان خدا

- ملت ها و دولت ها اگر بخواهند به پیروزی و هدفهای اسلامی به تمام ابعادش که سعادت بشر است برسند، باید اعتصام به حبل الله کنند، از اختلافات و تفرقه پرهیزند و فرمان حق تعالی را (واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا) را اطاعت نمایند. (جلد ۶: ۶۵)

#### جدول ۴-۷- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده توکل

منبع	فراوانی کد	مضامین توصیفی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ب (۹۲/۱۲/۲۹) ب (۹۳/۲/۱۰)	۲	اعتماد به کمک الهی	توکل / (۶) ص: (۵۶)؛ (۸۲) ب (۹۳/۲/۱۰)؛ ب (۹۴/۴/۲) ب (۹۲/۱۲/۲۹)	معیارهای دینی- اعتقادی

#### ۴-۳-۱-۴- توکل

توکل از ارزشهای تأثیرگذار در همه مسائل است، اما تأثیر آن در تصمیم گیری نمود و بروز بیشتری دارد. به ویژه آنکه توکل، رمز بهره مندی از امدادهای غیبی می باشد و برای گرفتن بهترین تصمیم به خصوص در شرایط عدم اطمینان، بهره گیری از مساعدت فراطبیعی نظیر شهود و امداد های غیبی برای تصمیم گیرنده بسیار حیاتی است. اگر انسان باور داشته باشد که این جهان حاکم و مدیری دارد (لله مافی السموات والارض) ایمان و اعتقاد به تقدیر الهی باعث می گردد که آدمی در مقابل رویدادها - چه خوب و چه بد - خود را نیازد.

توکل بر متغیرهای تصمیم گیری مدیران اثراتی برجا می گذارد:

-سبب آرامش و اطمینان قلبی و از بین رفتن ترس و نگرانی می شود.

-یاری خداوند در سختی ها و نا امیدی ها را به همراه دارد.

-سبب پایداری و ثبات قدم تا آخرین مراحل اجرای تصمیم می شود.

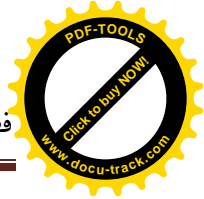
-قاطعیت و عزم و اراده قوی را در پی خود دارد.

-سبب دستیابی به یقین و افزایش آگاهی و عدم ابهام می شود.

-سبب دستیابی به شرح صدر می شود.

-گشایش و آسانی در کارها را به همراه دارد. (اسماعیلی زاده، محدثی فر، ۱۳۹۲)

- امروز شم جوانهای این کشور، فعالان این کشور و مدیران جهادی با ارزش، توانسته اید خودتان را به رتبه ی بالای ساخت نیروگاه های گازی- یعنی رتبه ی ششم دنیا- برسانید؛ یک شرکتی در آمریکا، شرکتی در آلمان، شرکتی در فرانسه، شرکتی در ایتالیا، شرکتی در ژاپن، ششمین در دنیا شما هستید؛ و شما نیروگاه های گازی را دارید می سازید؛ این خیلی مهم است. آن سالها به ما می گفتند نمی شود، اما با



٤-٣-١-٤-١- اعتماد بكمك الهى

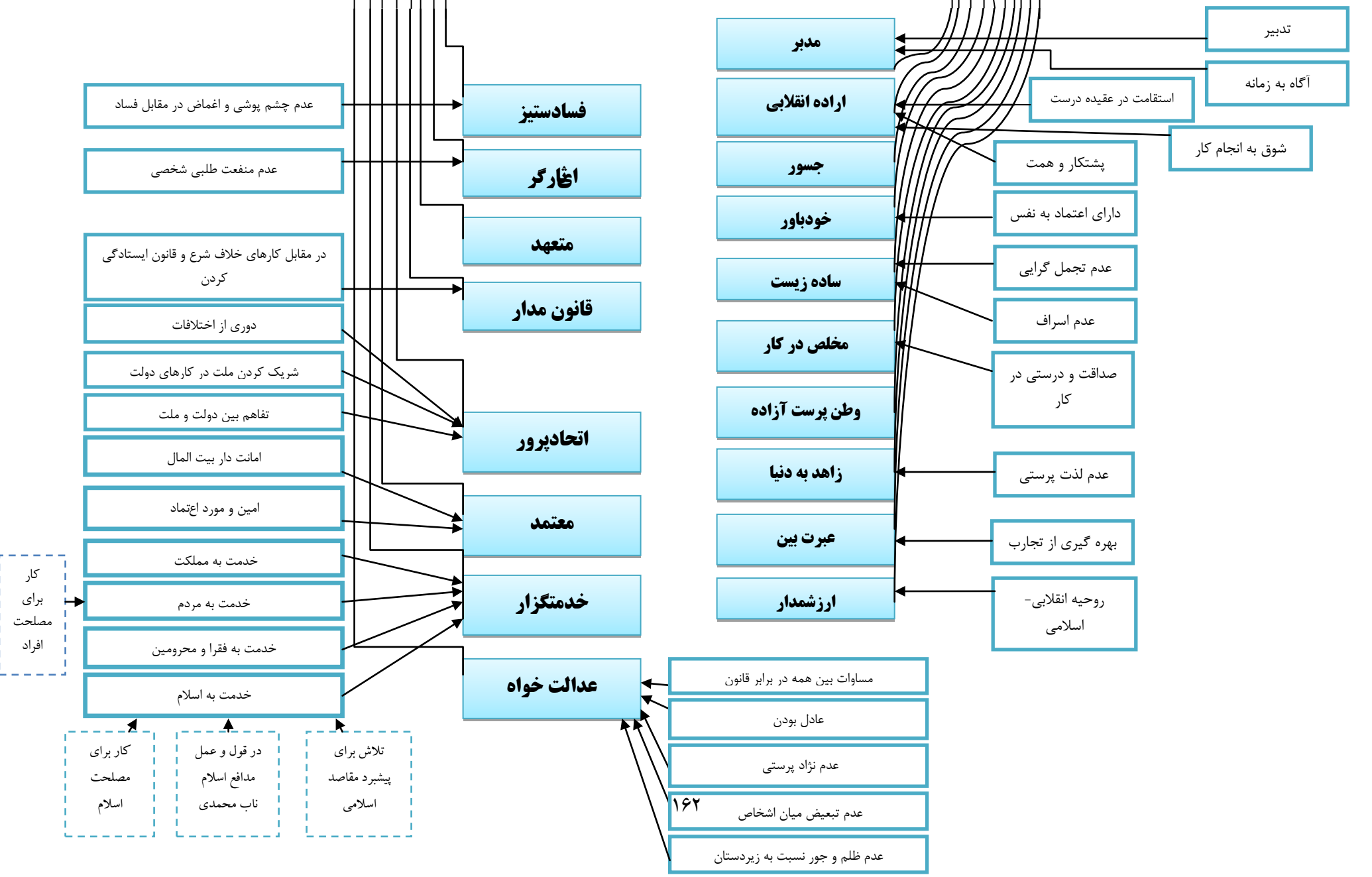
- آنها هم بایستی با توکل به خدای متعال و با استمداد از توفیقات و تأییدات الهی و کمک مردمی، مجاهدانه وارد میدان عمل بشوند. (پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۳، ۱۳۹۲/۱۲/۲۹)
- عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی. (بیانات رهبری در دیدار کارگران گروه صنعتی مینا، ۹۳/۲/۱۰)



# معیارهای اخلاقی - انقلابی

## صفات فردی

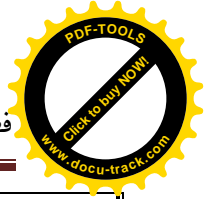
## صفات فردی



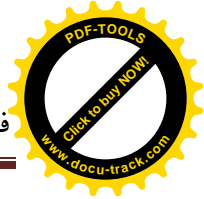
## ۴-۳-۲- معیارهای اخلاقی- انقلابی

جدول ۴-۸- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده صفات فردی

منبع	فراوانی کد	مضامین توصیفی	مضامین سازمان دهنده (فرعی)	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ب (۹۴/۴/۲) ب (۸۳/۱۱/۱۰) ب (۹۲/۱۰/۲۳)	۳	تدبیر	مدبر	صفات فردی	معیارهای اخلاقی-انقلابی
ص: (۱۵۶)؛ ۷(۱۵۴)	۲	آگاه به زمانه			
ص: (۹۷)؛ ب (۹۳/۲/۱۰) ب (۹۲/۶/۶) ب (۹۰/۱/۱)	۴	پشتکار و همت	اراده انقلابی		
ص: (۳۷)؛ ب (۹۴/۴/۲)	۲	استقامت در عقیده درست			
ب (۹۲/۶/۶)	۱	شوق به انجام کار			
ص: (۶۹، ۸۵، ۸۶)؛ ۱۳(۱۵۹)	۴	عدم تجمل گرایی	ساده زیست / (۳) ص: (۳۷)؛ (۸۶)؛ ۱۳(۱۵۹)		
ص: (۶۹)؛	۱	عدم اسراف			
ب (۹۳/۲/۱۰) ب (۸۳/۱۱/۱۰)	۲	داری اعتماد به نفس	خودباور / (۲) ب (۹۳/۲/۱۰) ب (۸۳/۱۱/۱۰)		
ب (۸۳/۱۱/۱۰)	۱	-	جسور		
ص: (۵۱)؛ (۲۰)؛ ۹	۲	صداقت و درستی در کار	مخلص در کار		



ص: (۱۵۶، ۱۵۶) ۵ ۷ (۱۵۴)	۳	-	وطن پرست آزاده		
ص: (۱۲۹) ۳	۱	عدم لذت پرستی	زاهد به دنیا / (۲) ص: (۱) ۲۰ ب (۷۱/۱۱/۱۰)		
ب (بی تا)	۱	بهره گیری از تجارب	عبرت بین		
ب (۷۲/۶/۳) ب (۹۲/۶/۶)	۲	روحیه انقلابی - اسلامی	ارزشمدار		



٤-٣-٢-١-١-١-١

**٤-٣-٢-١-١-١ - تدبير**

195

• تکلیفی به قدرت الهی، توکل به خدای متعال، کار را با تدبیر و عقلانیت اما با عزم راسخ، بدون تردید و بدون ترس از جوانب پیش بردن؛ این مدیعت جهادی است. (بیانات رهبری در دیدار مسئولان نظام، ۹۴/۴/۲)

#### ۴-۳-۱-۱-۲- آگاه به زمانه

• انتخاب اشخاص متدین، اشخاص مطلع و متعهد و عقیده مند به نهضت اشخاصی که نه مایل به طرف شرق هستند و نه مایل به طرف غرب بلکه در صراط مستقیم انسانیت و اسلام هستند، آنها را انتخاب کنید. سرنوشت خودتان را به اشخاص امین بدهید. (جلد ۷: ۱۵۴)

#### ۴-۳-۲-۱-۲- اراده انقلابی

اراده یعنی نیرویی که وابسته به عقل انسان است. یعنی بعد از این که انسان اندیشه و محاسبه می کند، میان کارها، دوراندیشی می کند، سبک و سنگین می کند، با عقل خودش مصلحتها و مفسده ها را با یکدیگر می سنجد، بعد تشخیص می دهد که اصلح و بهتر این است نه آن، آن وقت اراده می کند آنچه را که عقل به او فرمان داده انجام دهد، نه آنچه که میلش می کشد.

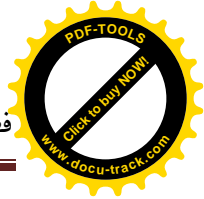
اراده انقلابی اراده ای است مضاعف و پایدار که با اعتقادات فرد همراه می باشد و فرد تا آخر عمر بر این اراده استوار می ماند و با پشتکار و همت و استقامت در عقیده هایی که به آن ایمان دارد، به فعالیت های خود با اراده ای راسخ ادامه می دهد.

#### ۴-۳-۱-۲-۱- پشتکار و همت

در آیات و روایات ارزش همت و تلاش به قدری است که در قرآن می خوانیم:  
"وَ أَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى" (النجم - ۳۹)، برای انسان چیزی جز آنچه که از راه تلاش و کوشش بدست آورد نیست."

امیرالمؤمنین (علیه السلام) می فرماید: "خیر الهمم اعلاها". بهترین همتها، بزرگترین آنهاست. پس همت گماشتن بر کارهای جزئی و در نظر گرفتن ناچیز و سهل الوصول از نظر علی (علیه السلام) بهترین نبوده، بلکه عزم نمودن بر کارهای بزرگ، ارزشمند می باشد. در واقع این همتهای بزرگ و اهداف والا هستند که انسانها را به تلاش هایی ارزشمند و مداوم و پیگیر و خستگی ناپذیر فرا می خوانند؛ در این مورد امیرمؤمنان علی (علیه السلام) این چنین می فرماید:  
"علی قدر الهمم تكون الهموم" تلاش و پایداری انسانها به اندازه همت آنان می باشد. کسانی که دارای اهداف والا و همت بلند نیستند و به گذران ایام و گاهی اتلاف عمر مشغولند و افرادی که تنها به





همچنین در نهج البلاغه امام علی (علیه السلام) می فرماید:

پس باید گفت: کسانی که بر هیچ امری همت نمی ورزند، بی ارزشند و افرادی که بر امور جزئی و ناچیز همت می نمایند، همان اندازه ارزش دارند و کسانی که بر کارهای بزرگ عزم می نمایند، انسانهایی والا و بلند قدر می باشند.

● امروز شما جوانهای این کشور، فعالان این کشور و مدیان جهاد ی بارزش، توانسته اید خودتان را به رتبه ی بالای ساخت نفو گاههای گازی- معری رتبه ی ششم دلف- برسانید؛ یک شرکتی در آمریكا، شرکتی در آلمان، شرکتی در فرانسه، شرکتی در ایتالیا، شرکتی در ژاپن، ششمین در دلف شما هستید؛ و شما نفو گاههای گازی را دارید می سازید؛ این خطی مهم است. آن سالها به ما می گفتند نمی شود، اما با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نفو ههای با استعداد، با عزم راسخی که مدیان ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد. (بیانات رهبری در دیدار کارگران گروه صنعتی مینا، ۹۳/۲/۱۰)

### ۴-۳-۲-۱-۲-۲-استقامت در عقیده درست

• تقوا و صداقت و درستی در عمل، قدرت رهبری و اداره امور و استقامت در مبارزه برای عقیده شرائط اساسی برای هدایت مردم است. (جلد ۳: ۳۷)

• کار را با تدبیر و عقلانیت اما با عزم راسخ، بدون تردید و بدون ترس از جوانب پیش بردن؛ این مدی‌ت جهادی است. (بظافات در دینار مسئولان نظام، ۹۴/۴/۲)

۴-۳-۲-۱-۲-۳- شوق به انجام کار

● شوق به کار؛ این کار جهادی است. (تجلیات رهبری در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیأت دولت ، ۹۲/۶/۶)

#### ۴-۳-۲-۱-۳- ساده زیست

رهبران، مدیران و کارگزاران جامعه، مسؤولیت سنگین تری دارند، آنان تأثیرگذار بر دیگران هستند و الگوی دیگران محسوب می شوند و از این رو می بایست زندگی خود را بر اصل ساده زیستی بنا کنند؛ به کم قناعت کنند و از برخی مصارف تجملی و لذت های دنیا پرهیز نمایند. بکوشند با چشیدن طعم فقر، مشکل محرومان را درک نمایند و با این شیوه اعتماد مردم را جلب کنند و الگو آنان شوند. امام علی علیه السلام فرمود:

ه مانا خداوند مرا امام و پیشوای خلقت خود قرار داده و بر من واجب کرده که درباره خویشتن، خوراک و پوشاکم را مانند مردم ضعیف تنظیم کنم، تا فقیر به فقر من اقتدا کند و دارایی ثروتمند، او را به طغیان نکشد. (آخوندی، ۱۳۸۸)

و در کلام دیگری فرمود:

آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمؤمنین خوانند و در تلخی های روزگار با مردم شریک نباشم؟ و در سختی های زندگی الگوی آنان نگردم؟ (نهج البلاغه، نامه ۴۵)

و درباره رهبران جامعه فرمود:

بر پیشوایان حق واجب است که در خوراک و پوشاک به ضعیف ترین مردم تأسی کنند و به چیزی ممتاز نگردند که رعیت قدرت بر آن را ندارند. تا بدین وسیله فقیر و مستمّر که آنان را مشاهده می کند، راضی باشد به آنچه خداوند به او داده (آرامش خاطر بیابد، چون امامش هم مانند او زندگی می کند) و ثروتمند (با دیدن زندگی رهبر جامعه) شاکر و خاضع گردد. (محمودی، ۱۴۱۸، ۴۹)

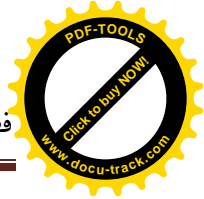
بنابراین، ساده زیستی رهبران و کارگزاران جامعه دو اثر نیک در پی دارد:

۱ - فقراء و محرومان و تنگ دستان با دیدن زندگی ساده رهبر خود، تحمّل دشواری های زندگی برایشان آسان می شود و به آنچه خداوند به آنان داده قانع می گردند و آرامش می یابند.

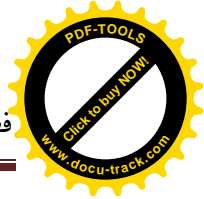
۲ - ثروتمندان جامعه با دیدن ساده زیستی رهبران جامعه، به ثروت خود نمی بالند، طغیان نمی کنند، بلکه به آن شاکر و فروتن می گردند.

ولی اگر رهبران جامعه، کاخ نشین شده، روح اشرافی گری و عیش و نوش و تجمل گرایی و اسراف آنان را قبضه کرده باشد، فقیران جامعه تحمل خود را از دست داده طغیان می کنند و ثروتمندان گستاخ شده دست به چپاول می زنند.

ساده زیستی از دید حضرت امام خمینی (ره) به دو موضوع عدم تجمل گرایی و عدم اسراف مرتبط می شود:



## 169



۴-۳-۲-۱-۴-۱- دارای اعتماد به نفس

- ۴-۳-۲-۱-۵- جسور

شجاعت در مدیریت بیشتر به معنای رسیدن به اهداف سازمان با بهترین انتخاب و تحمل حذف پاره ای از شرایط کاری می باشد. قطعاً یک مدیر جهادی می بایست برای رسیدن به اهداف مقدس خود دارای شجاعت لازم باشد.

- هر کس می خواهد با این ملت و برای این ملت کار کند، باید دارای شجاعت، تدبیر، قوت قلب و در مقابل دشمنان دارای اعتمادیه نفس باشد. (بیانات رهبری در دیدار مردم پاکدشت، ۱۳/۱۱/۸۰)

۴-۳-۲-۱-۶-مختص در کار

"اخلاص" از لحاظ معنایی، ضد "ریا" است.

برای رسیدن به مقام اخلاص در دو مرحله باید به تلاش و کوشش پرداخت، یکی از نظر فکر و اندیشه ، دیگر در مقام عمل. ریشه "ریا" حبّ دنیا و فراموشی آخرت است و اندیشه نکردن در پاداش های الهی و تأمل نکردن در

آفت‌های دنیاپرستی است. یک مدیر جهادی می بایستی خدمت‌هایی که انجام می دهد بدور از هرگونه ریا و تظاهر کاری باشد، و می بایستی کارها را صرفاً برای رضای خدا انجام دهد!

#### ۴-۳-۲-۱-۶-۱- صدافت و درستی در کار

- تقوا و صداقت و درستی در عمل، قدرت رهبری و اداره امور و استقامت در مبارزه برای عقیده شرائط اساسی برای هدایت مردم است. (جلد ۳: ۵۱)
- آیا ما در این کاری که به ما محول است، با صداقت، صمیمیت، برای صلاح ملت، برای صلاح اسلام کار می کنیم. (جلد ۹: ۲۰)

#### ۴-۳-۲-۱-۷-۱- وطن پرست آزاده

- عشق ورزی هر شخص به وطن و سرزمینش بر مبنای فطرت اوست و همه انسان ها دارای فطرتی الهی هستند . در روایتی از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که (كُلُّ مَوْلُودٍ يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ ) فطرت موهبتی الهی است و در این باره قرآن کریم می فرماید: ((فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفاً فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا ...)) و هر امری که مطابق و موافق با فطرت باشد، ممدوح و مطلوب خواهد بود. پس محبت نسبت به وطن امری پسندیده است. میهن پرستی علاقه داشتن به هویت ملی، کیستی و چیستی و علاقه داشتن به فرهنگ ها، نمادها، سنبل ها و تمثیل های هویت انسانی تاریخی و اسطوره ای بوده است.
- یک مدیر جهادی می بایستی به سرزمین و وطن خود عشق و علاقه داشته باشد و در تعارض بین منافع شخصی و منافع سرزمینش، همواره منافع وطنش را بر منافع شخصی ترجیح دهد و به سرزمین خود وفادار بماند:
- افراد سالم، افراد وطنخواه، افراد وطن دوست افرادی که نه شرقی باشند نه غربی، بلکه در صراط مستقیم اسلامیت و انسانیت باشند. (جلد ۵: ۱۵۶)
- و آراء خودتان را برای اشخاص بیدار، امین، مومن، مسلم، وطنخواه، به صندوق هائی که بعدها نسبت به او درست می شود بریزید. (جلد ۵: ۱۵۶)

#### ۴-۳-۲-۱-۸-۱- زاهد به دنیا

- یکی از مکارم اخلاقی، زهد و پارسایی است. آیات قرآن و روایات اهل بیت علیهم السلام نیز، بیانگر تشویق به سوی این فضیلت اخلاقی است. زهد، در لغت به معنی پارسایی و روی گردانی از دنیا، مال، مقام و به طور کلی ترک تعلقات دنیوی و توجه به آخرت و پاداش الهی است. پس زهد به معنای بی میلی و بی علاقگی است که در مقابل آن، علاقه شدید قرار دارد.

در سخنان امیرالمؤمنین علی علیه السلام زهد این گونه تعریف شده است:  
"أَيُّهَا النَّاسُ الزَّهَادَةُ قَصْرُ الْأَمَلِ وَالشُّكْرُ عِنْدَ النَّعْمِ، وَالتَّوَرُّعُ عِنْدَ الْمُحَارَمِ". "ای مردم! زهد، کوتاهی آرزو، سپاس گزاری در برابر نعمت ها و پرهیز از حرام است. (نهج البلاغه، خطبه ۸۱)  
حضرت علی علیه السلام در این خطبه، سه عامل را برای پیدایش زهد بیان کرده است: کوتاهی آرزو، شکر نعمت و پرهیز از حرام.

این سه عامل با هم هستند؛ یعنی زاهد به دنیا دل بستگی ندارد و اطمینان او، فقط به عملکرد خداست. از این رو، زاهد از آرزوهای بلند می پرهیزد و در مقابل نعمت هایی که خدا به او ارزانی داشته، شاکر و سپاس گزار است. در مقام عمل نیز، مراعات و رعایت حدود الهی، شیوه عملکرد اوست. این سه عامل، راه رسیدن به زهد هستند.  
برخی ویژگی های اخلاقی، افزون بر پسندیده بودن، زمینه انجام دادن کارها و امور خیر را نیز فراهم می آورند و موجب می شوند که فرد آنها را ساده تر انجام دهد. سرشت و فطرت انسان بر طهارت و تقوا و دین باوری، شکل گرفته است و دوری از رفاه گرایی، راحت طلبی و لذت پرستی، فطرت پاک آدمی را پرفروغ تر می سازد. حضرت علی علیه السلام می فرماید: «کسی که در دنیا زهد را پیشه خود سازد، دین خود را حفظ می کند.» مسلمان مؤمنی که در دنیا زهد را پیشه خود ساخته است از دنیا دل می کند و زیبایی ها و نعمت های آن، او را مانند دیگران شیفته و فریفته خود نمی سازد. چنین فردی به آسانی از مال و ثروت خویش دل می برد و آن را به خاطر رضا و خشنودی خدا، به مصرف نیازمندان و فقیران می رساند. او از اینکه گرسنه ای را سیر کند یا برهنه ای را بپوشاند، بیش از آنکه خود بخورد و بپوشد، خوشحال و شادمان می شود. او گرسنگی و تشنگی را در هوای گرم و سوزان تحمل می کند و در سرمای سرد زمستان برای انجام فریضه الهی، از خواب برمی خیزد؛ زیرا می داند در دنیا مسافر است و باید آماده رفتن از آن باشد. به همین سبب حضرت علی علیه السلام زهد را بهترین خلقی می داند که انسان را در راه دین یاری می کند. (وب گاه پایگاه اطلاع رسانی حسین انصاریان، ۱۱ خرداد ۹۴)

- چسبیدن به دنیا و دویدن دنبال دنیا برای یک مسئول جمهوری اسلامی، نقص است، یک نقطه منفی است، عکس این باید باشد حکومت کردن و سمت و منصب در جمهوری اسلامی، نباید به شکل یک غنیمت نگاه شود. (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۱/۱۰/۱۳۷۱)

#### ۴-۳-۲-۱-۸-۱-عدم لذت پرستی

- شخص پرستی ها و شخصیت پرستی ها، نفع پرستی ها، لذت پرستی ها و هر نوع پرستش محکوم می شود. (جلد ۳: ۱۲۹)

#### ۴-۳-۲-۱-۹- عبرت بین

قرآن کریم هفت بار کلمه «عبرت» و اعتبار را به کار برده و اهل بصیرت را بر آن ترغیب کرده است :

"فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ". پس عبرت بگیرید ای صاحبان چشم (حشر، آیه ۵۹)

قرآن در جای دیگر هدف از بیان داستانها و وقایع تاریخی را عبرت پذیری می داند:

"لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِّأُولِيَ الْأَلْبَابِ". درس گذشت آنان درس عبرتی برای صاحبان اندیشه بود.

(یوسف، آیه ۱۱۱)

حضرت علی (ع) که خود قرآن ناطق است با اشاره به برنامه عبرت آموزی قرآن، چنین می فرماید:

"تَدَّبَّرُوا آيَاتِ الْقُرْآنِ وَاعْتَبِرُوا بِهِ فَإِنَّهُ أَلْبَغُ الْعِبَرِ". در آیه های قرآن بیندیشید و به (وسیله) آن پند گیرید، زیرا که آیات قرآن رساترین عبرتهاست.

#### ۴-۳-۲-۱-۹- بهره گیری از تجارب

کلمه تجربه در لغت به معنای آزمایش و امتحان است . در قاموس عربی «المجرب» به معنای آزمایش شده، ورزیده، تعلیم دیده، خبره و امتحان شده آمده است و تجربه دار به کسی گفته می شود که راه حل های مشکلاتی که در زمان و مکان خاص برای او ایجاد شده است می داند و الان نیز به استناد آن تصمیم صحیح برای تدبیر امور می گیرد. اهمیت تجربه و استفاده از آن در تفکر و تصمیم گیری مدیران در آیات و روایات زیر مشخص می باشد:

۱- خداوند به رسول اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) امر می کند که وقایع گذشتگان و تاریخ پیشینیان را برای مردم عصر خود نقل کن به این امید که شاید نیروی تفکرشان به کار افتد و نیک و بدهای زندگی خویش را از خلال آن وقایع تاریخی تشخیص دهند. (اعراف، آیه ۱۷۶)

۲- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: عقل بر دو قسم است عقل طبیعی و عقل تجربی و نتیجه ی این هر دو به سود آدمیان است و بخیر و سعادت بشر منتهی می گردد.

۳- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: تجارب آدمی پایان ندارد و معلومات انسان عاقل به وسیله ی تجربه همواره در افزایش و فزونی است.

۴- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: کسی که تجربه ها را حفظ می کند کارهایش درست و دور از خطا انجام می پذیرد.

۵- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: گزینش بهتر و حسن انتخاب، نتیجه تجربه است.

۶- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: ارزش رأی هر انسانی وابسته به مقدار تجاربی است که در خزانه ی فکر خود اندوخته است.

- ۷- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: کسی که تجربه ی بسیار دارد کمتر دچار غفلت می شود.
- ۸- حضرت امام علی (علیه السلام) فرموده اند: با مردان آزموده و صاحب تجارب همنشین باش، چه اینان متاع پرارج تجربه های خود را به گرانترین بها یعنی فدا کردن عمر خود تهیه کرده اند و تو آن متاع گرانقدر را با ارزانترین قیمت یعنی با صرف چند دقیقه وقت بدست می آوری.
- جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد. (بیانات رهبری، بی تا)

۴-۳-۲-۱- ارزشمندی

۴-۳-۲-۱-۱- دارای روحیه انقلابی - اسلامی

روحیه انقلابی به معنای بازگشت به خویشتن، اعتماد به نفس و استفاده از تمام ظرفیت های کشور که از مولفه های قدرت و افزایش اقتدار ملی است می باشد و این چنین روحیه انقلابی نیاز امروز کشور است که در گذشته همواره باعث امنیت و حفظ منافع و افزایش اقتدار نظام اسلامی شده است.

روحیه انقلابی یعنی اسیر حدود تحمیلی نشدن؛ قانع به گیرندگی قطره چکانی نشدن؛ با امید دنبال هدف حرکت کردن، و بانگیزه، بانشاط، با اصرار و پیگیری آن را به دست آوردن.

با این روحیه تدین و انقلابی گری است که می شود این راه را پیش رفت؛ سنگلاخ هم باشد، می شود پیش رفت، مانع هم باشد، از روی آن مانع می شود پرید؛ به شرط اینکه روحیه انقلابی و تدین و پایبندی به تعهد دینی و انقلابی وجود داشته باشد. همان طور که از تعریفات فوق مشخص می شود این روحیه انقلابی - اسلامی جزء تفکیک ناپذیر مدیر جهادی می باشد:

- آنهایی که تعیین کننده اند، راه را مشخص می کنند و بخصوص، در سطوح بالای مدیریت و نیز کارشناسی هایی که خط دهنده هستند، باید افرادی باشند با روحیه انقلابی و اسلامی عمیق. این، آن اساس کار است که اگر شد، به اعتقاد بنده تمام هدفهایی که شما برای خودتان مشخص کرده اید و در برنامه هایتان آورده اید و در سخنرانیها و بیاناتتان اظهار کرده اید، تحقق می پذیرد.
- (بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۷۲/۶/۳)



**جدول ۴-۹- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده صفات بین فردی**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده (فرعی ۱)	مضامین توصیفی	مضامین توصیفی (فرعی ۱)	فراوانی کد	منبع
معیارهای اخلاقی - انقلابی	صفات میان فردی	فساد ستیز	عدم چشم پوشی و اغماض در مقابل فساد	-	۱	ص: (۷۸) ۱۶
			عدم منفعت طلبی شخصی	-	۱۵	ب (۷۲/۶/۳)؛ ب (۹۳/۳/۴)؛ ص: (۱)؛ ۳(۱۲۹)؛ ۴(۹۸)؛ ۵(۳۱)؛ ۶(۴۸)؛ ۱۱(۱۶۱)؛ ۲۰(۲،۳۶)؛ ۱۲(۱۰۰،۲۶)
			-	-	۷	ص: (۳۸،۱۵۴)؛ ۱۱(۱۶۲)؛ ۱۲(۲۶،۹۸)؛ ۱۳(۱۲۴)؛ ۱۵(۹۵)
			عدالتخواه/ (۱۴)	-	۴	ص: (۱۲۹)؛ ۳(۱۲۹)؛ ۸(۹۳)؛ ۱۰(۱۰۲)
			عادل بودن	-	۴	ص: (۱۶۳)؛ ۱۳(۱۵۴)؛ ۱(۱۵۴)؛ ۲(۴)؛ ۳(۱۰۵)
			عدم نژادپرستی	-	۲	ص: (۱۳۲)؛ ۵(۱۳۲)؛ ۲۱(۶۳)
			عدم تبعیض میان اشخاص	-	۲	ص: (۱۳۲)؛ ۳(۱۲۹)؛ ۵(۱۳۲)
			عدم ظلم و جور نسبت به زیردستان	-	۳	ص: (۱۰۵)؛ ۸(۹۱)؛ ۱۱(۸۳)
			در مقابل کارهای خلاف قانون و شرع ایستادگی کردن	-	۱	ص: (۱۸) ۱
			شریک کردن ملت در کارهای دولت	-	۵	ص: (۱۳۰)؛ ۴(۱۲۷)؛ ۱۹(۱۲۷)؛ ۲۰(۲،۳۶)
			تفاهم بین دولت و ملت	-	۸	ص: (۱۰۰،۱۰۱)؛ ۷(۱۰۰،۱۰۱)؛ ۸(۶۳،۹۱،۱۳۱)؛ ۹(۷۶)؛ ۱۵(۱۳۱)
			اتحادپرور/ (۱۷)	-	۵	ص: (۱،۹۷)؛ ۱(۹۷)؛ ۲(۷۸)؛ ۳(۳۸،۵۶)؛ ۴(۳۱)؛ ۱۱(۱۶۱)؛ ۱۰(۱۰۲)؛ ۹(۷۶)؛ ۱۲(۱۰۰)؛ ۱۶(۷۸)؛ ۲۰(۵،۴۴،۲۶،۳۵،۸۱)

ص: (۲۱۰)؛ ۶(۶۵،۴۸) ۲۰(۴۳،۸۱)؛ ۱۲(۱۰۰)	۶	-	دوری از اختلافات			
ص: (۵۷)؛ ۵(۱۵)	۲	-	خدمت به مملکت			
ص: (۲۰)؛ ۹	۱	کار برای مصلحت افراد	خدمت به مردم / (۲۷) ص: (۷۱،۹،۵۷)؛ ۲(۱۵،۱۱۵،۱۳۵) ۸(۶۳،۹۱)؛ ۱۰(۹۸)؛ ۱۲(۱۰۰) ۱۳(۴۴)؛ ۱۵(۱۳۲)؛ ۱۶(۲۰،۱۵۵) ۲۰(۲،۷۶)؛ ۲۲(۳۳)؛ ۱۴(۲۳۵) ب (۷۲/۶/۳)؛ ب (۹۲/۱۰/۲۳)			
ص: (۲۰)؛ ۹	۱	کار برای مصلحت اسلام				
ص: (۹۷)؛ ۲۱(۱۹)	۲	در قول و عمل مدافع اسلام ناب محمدی باشد	خدمت به اسلام / (۷) ص: (۵۷)؛ ۲(۳،۵)؛ ۱۷(۷۶،۵) ۲۰(۷۶،۵) ۱۴(۲۴۲)		خدمتگذار / (۱) ص: (۱۶۷)؛ ۱۶	
ص: (۹۱)؛ ۴	۱	تلاش برای پیشبرد مقاصد اسلامی				
ص: (۹۳)؛ ۸(۱۰۰)؛ ۱۴(۳۰۴) ۲۰(۶۷،۱۱۵)؛ ۱۸(۷۵)	۶	-	خدمت به فقرا و محرومین			
ص: (۱۰۲)؛ ۳(۳۷،۵۷)	۴	-	امانت داری در بیت المال			
ص: (۵۱)؛ ۵(۱۵۶) ۱۷(۹۲)؛ ۷(۳۸،۱۵۵)	۵	-	امین و مورد اعتماد		معتمد	



اسلام از اول جلوییش را خواسته بگیرد، گفته این کسی که این فساد را کرده باید با او اینجور رفتار کنید تا از اول نگذارد رشد پیدا کند این فساد. شما هم باید، موظفید، در بانک موظفند، در انجمن های اسلامی موظفند، جمهوری اسلامی و حزب جمهوری اسلامی موظف است و دولت و همه موظفند به اینکه نگذارند، یک مورد هم فساد وقتی واقع شد اغماض نکنند، همان یک مورد را تعقیب کنند و همین یک مورد را از بین ببرند تا سرایت نکند. (جلد ۱۶: ۷۸)

#### ۴-۳-۲-۲-۲-۲ / یثارگر

یکی از نکاتی که در جهاد نهفته است، این است که انسان به منافع خود فکر نمی کند در صورتی که انسان در شرایط غیر جهادی طبعاً در پی منافع خود است؛ در اندیشه اقتصاد غربی نفع شخصی حرف اول را می زند، اما در اندیشه مدیریت جهادی نفع شخصی مبنا نیست بلکه مصالح ملی و عمومی مبنا محسوب می شود. در واقع نتیجه تفکر جهادی این است که افراد برای فعالیت هایی که می کنند چرتکه نمی اندازند و محاسبه سود و زیان نمی کنند، بلکه با ایثار تمام همتشان این است که برنامه های خود را به نحو احسن به اجرا در بیاورند، حتی اگر در زمان های تعطیل و غیر تعطیل و یا شب و روز وقت بگذارند.

#### ۴-۳-۲-۲-۱-۱-۱ / عدم منفعت طلبی شخصی

کارگزار جامعه دینی، هرگز معطوف به ارزش های مادی گرایانه نظام های بشری نیست، بلکه ابزاری است برای دست یابی به ارزش های توحیدی. بنابراین، کارگزار حکومت دینی به کار خود از زاویه نفس پرستی و منفعت طلبی های شخصی نمی نگرد. (اسحاقی، ۱۳۸۴)

مدیر در سبک های مدرنیته مدیریت، مثل سایر آحاد و افراد در پی نفع شخصی خود است و می خواهد به نفع شخصی بیشتری برسد، می توان گفت: این مدیر برای اداره مجموعه خود حاضر است نیروهای تحت امرش را تحت فشار قرار دهد تا اینکه آن ها با تهدید یا تطمیع کارهایی را انجام دهند که در شرایط عادی انجام نمی دهند. مفاهیمی مانند ایثار، عدالت، رحم، انصاف و امثال این ها در مدیریت مدرنیته بی معناست اما همه این مفاهیم در مدیریت جهادی معنا دار است. اتفاقاً مدیر جهادی اگر حس کند که مجموعه زیر دست خود در مواردی توانایی و کشش ندارد بار بیش از حد روی دوش آن نمی گذارد و رحم و مروت اقتضا می کند که نیروهای خود را اس تراحت دهد تا توان خود را بازیابی کنند و دوباره بتوانند در سطح بالاتری خدمت کنند:

• این مسئولیتها اگر به طور جدی، به دور از انگیزه های شخصی، به دور از هرچیزی جز انگیزه ی خدمت به مصالح کشور انجام بگنجد، بزرگترین کار جهادی است؛ (بیانات در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۹۳/۳/۴)

• برخورداریهای شخصی، هدف نیست. مدیر، برای خودش کار نمی کند. (بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۷۲/۶/۳)

• درصافی واحد و بدور از اغراض شخصی مملکت درهم ریخته را آباد کنید. (جلد ۵: ۳۱)

#### ۴-۳-۲-۲-۳-۳-۴-۳-۴ متعهد

متعهد کسی می باشد که دارای حس مسئولیت نسبت به ادای وظایف خود می باشد. مدیری که خود احساس تعهد و مسئولیت به وظایف خود نداشته باشد قطعاً کارکنانی مسئولیت ناپذیر خواهد داشت:

• با تعهد و مسئولیت کامل وظایف محول را انجام داده. (جلد ۱۵: ۹۵)

• من امیدوارم که با کوشش کسانی که در اینجا هستند و اسلامی هستند و متعهد، با کوشش آنها این اداره بشود و خوب اداره بشود. (جلد ۱۲: ۹۸)

• اشخاصی اسلامی، متعهد، غیر منحرف از صراط مستقیم الهی را در نظر بگیرید و سرنوشت اسلام و کشور خود را به دست کسانی دهید که به اسلام و جمهوری اسلامی و قانون اساسی معتقد و نسبت به احکام نورانی الهی متعهد باشند و منفعت خود را بر مصلحت کشور مقدم ندارند. (جلد ۱۱: ۱۶۲)

#### ۴-۳-۲-۲-۳-۴-۳-۴ عدالت خواه

اسلام یکی از اصول و بنیان های قوام و استحکام هر جامعه را برقراری عدل و عدالت می داند و نقطه مقابل عدل را ظلم می پندارد که باعث اضمحلال و فروپاشی حکومت ها در جوامع می شود.

از نظر امام علی (ع) برقراری عدل و عدالت در جامعه یک تکلیف و وظیفه الهی است و اساس قوام و استمرار حکومت ها در رعایت عدالت توسط حاکمان آنها می باشد. در اینجا برخی از نظرات امام علی (ع) درباره مزایا و اهمیت برقراری عدل و عدالت ارائه می گردد، امام علی (ع) می فرماید:

۱- عدل، زیبایی و جمال حاکمان است.

۲- زیبایی سیاست، رعایت عدالت در حکومت است.

۳- هر که عدالت را به کار بندد، رتبه اش بالا گردد و هر که ستم روا دارد، در هم شکسته شود.

۴- عدالت را به کار گیر و از بی انصافی و بی عدالتی بر حذر باش که بی انصافی کردن با مردم آنان را آواره می کند و بی عدالتی به قیام مسلحانه وا می دارد. (نهج البلاغه، حکمت ۴۷۶)

### وجود حاکمان و حکمرانان عادل و متقی

امام علی (ع) در ارتباط با وجود حاکمان و مسئولان عادل و بلتقوا در جامعه و نظارت بر رفتار شخصی و اجتماعی آنان توجه زیادی مبذول داشته است. بدیهی است که در صورتی مسئولان هر جامعه افرادی عادل و عدالتخواه باشند و ابتداءً این موضوع را در زندگی شخصی خود و بستگان شان اعمال نمایند، اعتماد مردم به آنها جلب شده و به عنوان الگویی مفید مورد پیروی و احترام مردم در جامعه خواهند بود. حاکمان مسلمان باید عدالت را برای آحاد مردم در جامعه و بدون تبعیض بین اقشار مختلف اجرا نمایند. احقاق حق مظلوم از ظالم نیز از وظایف مهم یک حکمران اسلامی است که به شدت مورد تأکید امام علی (ع) بوده است. علی (ع) در نهج البلاغه هدف از قبول خلافت را احقاق حق مظلومان می داند. در این باره در روز دوم خلافت خود در سال ۳۵ هجری می فرماید: به خدا سوگند، بیت المال تاراج شده را هر کجا که بیابم به صاحبان اصلی آن باز می گردانم. گرچه با آن ازدواج کرده یا کنیزانی خریده باشند، زیرا در عدالت گشایش برای عموم است. آن کس که عدالت بر او گران آید، تحمل ستم بر او سخت تر است. (نهج البلاغه، خطبه ۱۵).

- منطق ما این است که ما یک حکومتی می خواهیم که این به حال ملت ما دلسوز باشد. ما یک رژیم را می خواهیم که رژیم عدالت باشد. (جلد ۲۲: ۳۳)
- انبیا اینکه دنبال این بودند که یک حکومت عدلی در دنیا متحقق کنند، برای این است که حکومت عدل اگر باشد، حکومتی باشد با انگیزه الهی، با انگیزه اخلاق و ارزش های معنوی انسانی، یک همچو حکومتی اگر تحقق پیدا بکند، جامعه را مهار می کند و تا حد زیادی اصلاح می کند. (جلد ۱۶: ۷۴)

### ۴-۳-۲-۱- مساوات بین همه در برابر قانون

مهمترین چیزی که یک حکومت باید پاس بدارد، حفظ قانون و عدم تبعیض و رعایت مساوات در آن است. امیر مؤمنان (ع) به عمر بن خطاب همین را یادآوری کرد: سه چیز است که اگر آنها را حفظ و بآنها عمل کنی از سایر امور بی نیاز باشی و اگر آنها را ترک کنی چیزی جز آنها سودت نبخشد. پرسید: آنها چیست؟ گفت: اجرای حدود (قانون) به طور یکسان نسبت به نزدیک و دور (خویش و بیگانه)، حکم به کتاب خدا در خشنودی و خشم و تقسیم (بیت المال) به عدالت (مساوات) میان سفید و سیاه. (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۴)

• در یک قضیه ای که ادعائی بود بین حضرت امیر و یک نفر یمنی که آن هم از اتباع همان مملکت بود قاضی حضرت امیر را خواست، در صورتی که قاضی دست نشانده خود او بود، و حضرت امیر بر قاضی وارد شد و قاضی خواست به او احترام بگذارد، امام فرمود که در قضا به یک فرد احترام نکنید، باید من و او علی السواء باشیم، و بعد هم که قاضی برضد حضرت امیر حکم کرد، با روی گشاده قبول کرد. (جلد ۱۰: ۱۰۲)

#### ۴-۳-۲-۲-۴-۲- عادل بودن

علی (ع) به عنوان امام و رهبر یک نظام سیاسی همواره بر اعمال و رفتار حاکمان منصوب خود نظارت داشت و نسبت به حیف و میل بیت المال و عدم برقراری عدالت در جامعه به شدت از خود عکس العمل نشان می داد و حکمرانان را مؤاخذه می کرد. بنابراین از نظر آن حضرت نظارت بر رفتار و عملکرد مسئولان حکومتی یکی از وظایف رهبران جامعه و از ابزارهای برقراری عدالت می باشد.

• زمامدار باید عادل باشد. ولات آن هم باید عادل باشند. (جلد ۱: ۱۵۴)

• حکومت عادل باشد و بین مردم هم ظلم نکند. (جلد ۳: ۱۰۵)

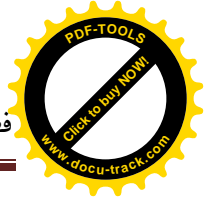
#### ۴-۳-۲-۲-۴-۳- عدم نژاد پرستی

از نظر قرآن تبعیض نژادی کاملاً غیر قابل قبول است:

ای مردم از پروردگارتان پروا کنید، آنکه شما را از یک تن آفرید و همسرش را نیز از او پدید آورد و از آن دو مردان و زنان بسیاری پراکنده کرد. (نساء، آیه ۱)

همچنین در سیزدهمین آیه شریفه از سوره مبارکه حجرات خداوند می فرماید: «یا ایها الناس انا خلقنکم من ذکر او انثی و جعلنکم شعوبا و قبائل لتعارفوا ان اکرکمکم عندالله اتقکم ان الله علیم خبیر» یعنی: «همانا ای مردم ما شما را از یک زن و مرد آفریدیم و شما را تیره های بزرگ و کوچک قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید نه اینکه به یکدیگر فخر بفروشید و فخر و کرامت نزد خدا تنها به تقوی است و گرامی ترین شما با تقواترین شماست که خداوند دانا و با خبر است».

لذا مطابق این آیه شریفه هیچ قومی نسبت به قوم دیگر فضیلت ندارد و ملاک برتری تنها تقوی و پرهیز کاری است. در تفسیر المیزان مرحوم علامه طباطبائی (ره) در ذیل این آیه گفته شده است: ما شما را از یک پدر و از یک مادر آفریدیم، همه شما از آن دو تن منتشر شده اید، چه سفیدتان و چه سیاهتان، چه عربی و چه عجمتان، و ما شما را به



۱۸۲



در جای دیگر، چنین حاکمی را احمق ترین افراد معرفی می کنند: "مِنْ اِخْتَالِ فِي وِلَايَتِهِ اَبَانٌ عَنْ حِمَاقَتِهِ" یعنی: هر که در حکومتش خود را بگیرد، از حماقتش پرده برداشته است. حتی این افراد را از درندگان بدتر می دانند: "سَبْعَ حَطَومٍ اَكُوْلُ خَيْرٌ مِنْ وَاَلٍ عَشُوْمٍ ظَلُوْمٍ" (حریرچی، ۱۳۶۲، ۲۴) یعنی: حیوان درنده پرخور، بهتر است از زمامدار مستبد ظالم.

سه صفتی که در این سه روایت برای حاکم ظالم شمرده شده، هیچ کدام بی دلیل نیست: بدترین مردم است؛ زیرا قدرت احقاق حق و امحاق باطل را دارد ولی بدان عمل نمی کند و بدترین انسان کسی است که توانایی انجام کار خیر و عمل خداپسندانه ای را داشته باشد ولی بدان عمل نکند و یا قدرت رفع حاجات فقرا را داشته باشد ولی بدان اقدام نکند:

- فرق ما بین دولت اسلامی و غیر اسلامی این است که ظلم نشود از بالا به پائین، نه فرمان داده نشود، اطاعت باید بشود، ظلم نباید بشود. در زمان رسول الله هم، همه مطیع رسول الله بودند و او فرمانفرما بود، اما از طرف ایشان ظلم به کسی نشد، در زمان حضرت امیر هم، حضرت امیر امر می کرد و همه اطاعت کردند. مالک اشتر هم در آنجائی که حکمفرما بود امر می کرد و همه مکلف به اجرا بودند، لکن از طرف مالک اشتر ظلم به کسی نمی شد. (جلد ۱۱: ۸۳)
- مردم از کارهای شما احساس کنند که شما از خودشان هستید و می خواهید خدمت کنید بهشان، نمی خواهید فرمانفرمایی کنید و نمی خواهید مردم را تحت فشار قرار بدهید و نمی خواهید ظلم بکنید. (جلد ۸: ۹۱)

#### ۴-۳-۲-۵- قانون مدنی

#### ۴-۳-۲-۵-۱- در مقابل کارهای خلاف شرع و قانون ایستادگی کردن

یکی از عوامل ایجاد جامعه قانون مند، قانون گرایی رهبران جامعه می باشد و اساساً قانون پذیری رهبران نقش محوری در گرایش مردم به قانون دارد. علی علیه السلام نیز فرمود: "الناس بامرائهم ائبه منهم بآبائهم" در جامعه دینی که رهبری آن را رهبران دینی بر عهده دارند و مردم از آنان الگو می پذیرند، قانون مندی آنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از این رو معصومین علیهم السلام برای فراخوانی مردم به قانون پذیری، خود خاضع ترین انسانها در برابر قوانین الهی بودند.

قانون مندی در سیره و گفتار معصومان علیهم السلام بدین معنا است که آنان قوانین الهی را عادلانه اجرا نموده و حقوق همگان را در سایه حاکمیت قانون خدا رعایت کرده و خود قانونمندترین انسانها بودند. استاد جعفر سبحانی

در خصوص قانون گرایی بزرگان دین می نویسد: «رجال آسمانی قوانین الهی را بی پروا و بدون واهمه اجرا می کردند و هرگز عواطف انسانی و یا پیوند خویشاوندی و منافع زود گذر مادی آنان را تحت تاثیر قرار نمی داد . پیامبر اسلام خود پیشگام ترین فرد در اجرای قوانین اسلام بود» (سبحانی، ۱۳۸۴، ۳۲۸).

• ما می‌خواهیم یک حکومتی باشد که لااقل تبع قانون باشد، تبع قانون اسلام باشد، تبع قوانین مجعوله صحیح باشد. (جلد ۳: ۵۶)

• در صدر اسلام در دو زمان، دو بار حکومت اصیل اسلام محقق شد، یک زمان رسول الله (ص) و دیگر وقتی که در کوفه علی ابن ابیطالب سلام الله علیه حکومت می کرد. در این دو مورد بود که ارزش های معنوی حکومت می کرد . یعنی یک حکومت عدل برقرار و حاکم ذره ای از قانون تخلف نمی کرد. حکومت در این دو زمان حکومت قانون بوده است. (جلد ۱۰: ۱۰۲)

#### ۴-۳-۲-۲-۶- اتحاد پرور

همانطور که رهبر معظم انقلاب سال ۹۴ را سال همدلی و همزبانی دولت و ملت نامیدند به اهمیت این موضوع در سازمان پی می بریم. در واقع برطرف نمودن شکاف بین دولت و ملت را که می توان آن را از جمله شکاف های فعال در جامعه دانست، می تواند موجب پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی گردد و به همین تبع یک مدیر جهادی نیز می بایستی برای پیشبرد اهداف مقدس خود سعی کند که روح اتحاد و تفاهم را با شریک کردن ملت در کارها و ایجاد تفاهم و دوری از هرگونه اختلاف در سازمان پروراند و همه یک دل و یک جهت و بدور از هرگونه اختلافی برای خدمت آماده شوند.

#### ۴-۳-۲-۲-۱- شریک کردن ملت در کارهای دولت

• ما مردم را شریک بزرگ بدانیم در این حکومت. (جلد ۲۰: ۲)  
• بین خودتان برادر باشید، حفظ کنید این برادری را، با حفظ برادری شما به این جا رسیدید و با حفظ برادری باید جلو بروید شما فکر این را بکنید که حافظ اسلامید، نه حافظ خودقوی باشید و پشت هم باشید، دولت و ملت با هم باشد، ملت پشتیبان دولت در امور باشد، دولت خدمتگزار ملت باشد در امور، شرکت بدهند مردم را در همه امور حفظ اسلام به حفظ وحدت است و باید بکنند و این واجب است بر همه که حفظ کنند وحدت را، مردم را نگه دارند. (جلد ۲۰: ۲)

#### ۴-۳-۲-۲-۲-۱ ایجاد تفاهم بین دولت و ملت

- نه مردم از حکومت می ترسند، برای اینکه حکومت ظالم نیست که از آن بترسند، همه پشتیبانش هستند و نه حکومت فرمانفرمایی می خواهد بکند، حکومت هم خدمت می خواهد بکند. (جلد ۸: ۹۱)
- دولتها اگر چنانچه با مردم تفاهم کنند و خدمتگزار مردم باشند، مردم پشتیبان آنها هستند و شکست برای آنها دیگر نیست. (جلد ۷: ۱۰۱)

#### ۴-۳-۲-۲-۳ دوری از اختلافات

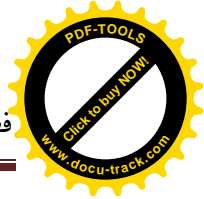
- از اختلافات مطلقا به طور حتم خودداری کنید که آن چون سرطان ساری و مهلك قشرها را فرا می گیرد و فعالیت ها را فلج می کند و هدف را از یاد می برد و چه بسا که مسیر را عوض و جریان به ضد هدف شود. اشخاصی را که اختلاف می اندازند یا به آن دامن می زنند، از خود برانید که یا ماءمورند یا سوءنیت دارند. (جلد ۲: ۱۰)
- مردم را دعوت کنید به این که وحدت با هم داشته باشند، دعوت کنید به این که پشتیبان هم باشند، پشتیبان دولت باشند، پشتیبان مجلس باشند و این طور نباشد که هر کدام با دیگری مخالفت کنند. (جلد ۲۰: ۸۱)

#### ۴-۳-۲-۲-۴ خدمتگزار

- خدمت رسانی در جامعه اسلامی، بویژه از سوی کارگزاران و مسئولان و صاحبان قدرت و مال و متنفعان، امری لازم و ضروری است و شایسته است که هر مسلمان وظیفه شناس و مسئولیت پذیر در هر پست و مقامی که باشد در امر خدمت رسانی همت نماید و تلاش خود را مضاعف گرداند.
- برخورداری مدیران از ویژگی و خصایص خدمتگزاری می تواند اعتماد سازمانی، رضایت و خشنودگی شغلی، رفلتهای شهروندی سازمانی، عملکرد، توانمندسازی، تعهد و وفاداری سازمانی و ایجاد نشاط در محیط کار منجر شود.
- از دید امام خمینی (ره) خدمتگزاری مدیر را می توان در ۴ بخش خدمت به مملکت، مردم، اسلام، فقرا و محرومین دسته بندی کرد:

#### ۴-۳-۲-۲-۱ خدمت به مملکت

- زمام امور وطن را اشخاص مهذب، اشخاص صحیح العمل به دست بگیرند و همه شما خدمتگزار، همه ما خدمتگزار به این مردم و به وطن خودمان و به اسلام باشیم. (جلد ۲: ۵۷)



اعانت کنیم به اینکه تا آن اندازه که می توانیم، برای همه تا یک اندازه ای قدرت هست که هم خودش را نگه دارد و هم جمهوری اسلامی را نگه دارد. (جلد ۱۸: ۷۵)

• باید خدا را در نظر داشت و تمام هم و تلاش خود را در جهت رضایت خدا و کمک به فقرا به کار گرفت و از هیچ تهمتی ترسید. (جلد ۲۰: ۱۱۵)

#### ۴-۳-۲-۱- معتمد

یکی از خصایل اخلاقی انسان که دارای ارزش و اهمیت فوق العاده ای است، امانت و امانت داری است. امانت در فرهنگ لغت، دارای معانی مختلفی است؛ پاسداری، حفاظت، امنیت، امان، مواظبت، مراقبت، رازداری، نگه داری، آسایش و آرامش روح و جان از جمله معانی امانت است. امانت در نظر اسلام، از ارزش و جایگاه والایی برخوردار است. در فرهنگ اسلام امانت به دو چیز اطلاق می شود:

الف) تکالیف بندگی

ب) مال سپرده شده.

#### آثار فردی امانت داری

۱. خشنودی خداوند

۲. جلب اعتماد و اطمینان مردم

۳. وسعت روزی

۴. دست یابی به اهداف و نتیجه مطلوب

#### آثار اجتماعی امانت داری

۱. جلب اعتماد اقشار جامعه: در جامعه ای که امانت داری رواج داشته باشد، افراد آن جامعه به هم نزدیک و مانوس هستند و زندگی آن ها بر پایه صلح، صف، امنیت و آرامش قرار می گیرد.

۲. احساس مسئولیت عمومی: در جامعه ای که افراد آن امانت داری را سرلوحه کار خود قرار می دهند و همواره در مسئولیت ها، تکلیف ها و پست های اقتصادی، تجاری و مالی ... که در اجتماع به آن ها سپرده می شود، حس کوشش، تلاش، حفاظت و مواظبت بر آن کار در وجود افراد، موجب ترقی و پیشرفت اقتصاد جامعه و رونق و رواج کاری آن اجتماع می گردد.

۳. حفظ اسرار و اطلاعات کشور: امانت داری اجتماعی موجب می شود تا سیاست ها و طرح ها و نقشه های حکومتی که جنبه محرمانه و سری دارند، از دست برد بیگانگان و منافقان و جاسوسان در امان باشد.

۴. گسترش علم و معنویت: یکی از اثرهای مفید و باارزش امانت داری اجتماعی، پیش رفت و گسترش علم و دین، این دو پایه اصلی فرهنگی و مذهبی در مکتب حیات بخش اسلام، می باشد. امانت داری علمی و معنوی باعث می شود تا افراد امین که از زمره علم، دانشمندان، بزرگان دین و علم می باشند، از علم و دین خود به نحو احسن در راه بالا بردن سطح آگاهی و افکار عموم مردم از لحاظ فرهنگی و مذهبی استفاده کنند. و از سوی دیگر عقاید و خرافات پوچ و بی ارزش از جامعه امانت گذار علم و دین رخت برمی بندد، به طوری که انسان را از خودشناسی به خداشناسی می رساند. (علی بیگی سیریز، ۱۳۷۸)

با توجه به آثار بیان شده از اهمیت امانت داری یک مدیر جهادی می بایستی حتماً این صفت اخلاقی را دارا باشد و به عنوان یک فرد امین در سازمان شناخته شده باشد:

#### ۴-۳-۲-۱-۸-۱- امانت داری بیت المال

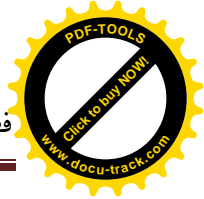
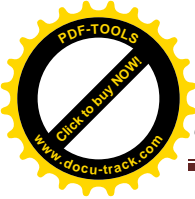
از مهم ترین امانت ها، بیت المال مردم است. میز، کلاس، آب، برق، وسیله های نقلیه عمومی و هزاران وسایله دیگر همگی از اموال عمومی هستند که نزد همه به امانت سپرده شده است.

روزی عقیل خدمت حضرت علی (ع) شرف یاب شد و گفت: یا علی تو برادر منی و خزانه بیت المال در دست تو است، من نیز فقیر و عیالوار هستم؛ لطفاً سهم بیش تری از بیت المال را به من بده.

علی (ع) فرمود: ای عقیل! بیت المال حق عموم مردم و امانت در دست من هست و هرگز چنین کاری را (خیانت در بیت المال) مرتکب نخواهم شد. و آن گاه که اصرار عقیل را می بیند، آهنی داغ بر کف دست او می گذارد. عقیل می گوید: سوختم! حضرت علی (ع) می گوید: تو از این آهن داغ این گونه فریاد می زنی؟ چگونه می خواهی مرا با انجام این کار در آتش جهنم بسوزانی؟

• پیغمبری که با مردم همانجور می نشست و با هم همانطور جلسه می کردند و همانطور جلسه شان، جلسه بنده ها و فقرا بود و زندگیش، زندگی فقرا بود و بیت المال، مال مردم بود و هیچ تصرفی نمی کرد، مثل یکی از فقرا زندگی می کرد خیانت نکند به این ملت، نخورد مال این ملت را، بر ندارد مال این ملت را ببرد. (جلد ۳: ۳۷)

• ما یک همچو حاکمی، طالب یک همچین حاکمی هستیم که وقتی که محاسبه حساب بیت المال را نشسته است و می کند، یک چراغ (آن چراغ های آن وقت نفتی بوده است یا چه بوده یا پیه بوده است، هر چه بوده است) روشن بود و حضرت داشت حساب کرد بیت المال را، یک کسی آمد آن جا با حضرت خواست بنشیند صحبت دیگری بکند، حضرت آن چراغ را خاموش کرد فرمود که: (تا حالا من حساب بیت المال را می کردم این چراغ مال بیت المال است از مال بیت المال برای خودش صرف

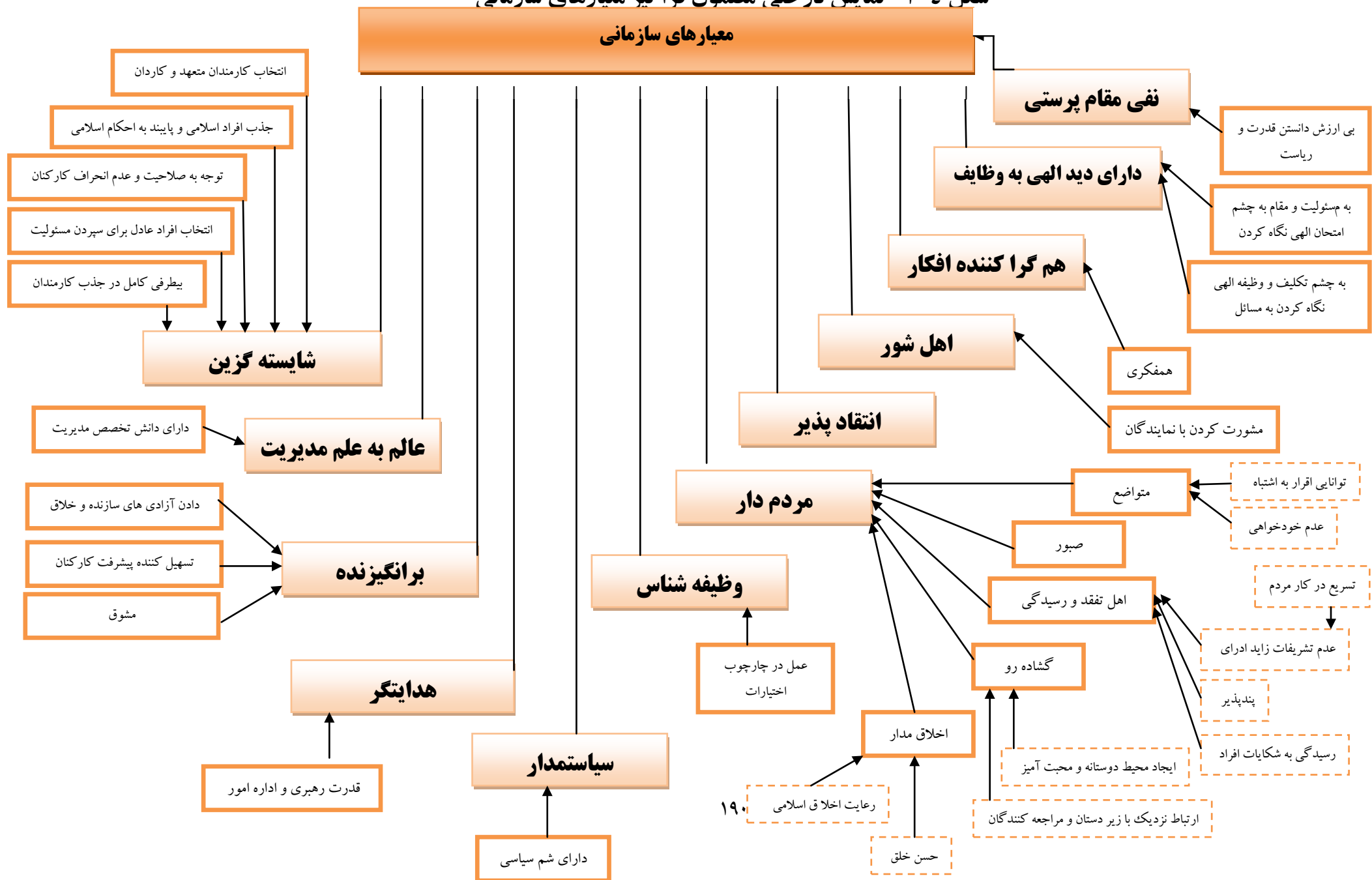


می کردم، حالا می خواهی با من صحبت کنی و صحبت دیگری است ربطی به بیت المال ندارد، خوب چراغش را چرا ما روشن کنیم؟ (جلد ۲: ۱۰۲)

#### ۴-۳-۲-۲-۸-۲-امین و مورد اعتماد

- و هر کس در هر جا هست و هر جا خدمت می کند، یکنی از اموری که بسیار برای او لازم است امانت است، امین باید باشد. اگر خدای نخواسته در یک گروهی اشخاص غیر امین و اشخاص خائن پیدا بشود، یک وقت می فهمیم که تمام آن گروه را اینها به بدنامی کشیدند یا به فساد. از امور لازم، امانت است در امور. (جلد ۱۷: ۹۲)
- انتخاب اشخاص متدین، اشخاص مطلع و متعهد و عقیده مندبه نهضت اشخاصی که نه مایل به طرف شرق هستند و نه مایل به طرف غرب بلکه در صراط مستقیم انسانیت و اسلام هستند، آنها را انتخاب کنید. سرنوشت خودتان را به اشخاص امین بدهید. (جلد ۷: ۱۵۵)

**شکل ۴-۳- نمایش درختی مضمون فراگیر معیارهای سازمانی**





### ۴-۳-۳- معیارهای سازمانی

**جدول ۴-۱۰- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده دارای دید الهی به وظایف**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	دارای دید الهی به وظایف	به مسئولیت و مقام به چشم امتحان الهی نگاه کردن	۱	ص: (۱۲۲) ۱۸
		به چشم تکلیف و وظیفه الهی نگاه کردن به مسائل	۴	ص: (۹۸) ۴؛ (۵۰) ۱۵ (۵۶) ۸؛ (۸۱) ۹

### ۴-۳-۳-۱- دارای دید الهی به وظایف

فردی که دید الهی به وظایف خود دارد در هر حال تمام تلاش خود را می کند که به بهترین نحو ممکن این وظیفه را انجام دهد زیرا این وظیفه و تکلیفی که دارد را امانتی می داند که خدا بر گردن وی نهاده است، امانتی که در واقع امتحانی الهی است. یک مدیر جهادی می بایستی مقامی که در آن خدمت می کند را تکلیف و مسئولیتی الهی بداند و تمام تلاش خود را بکند که از این امتحان سربلند بیرون بیاید:

### ۴-۳-۳-۱-۱- به مسئولیت و مقام به چشم امتحان الهی نگاه کردن

- هر کس در هر مقامی که هست و هر مسوولیتی که دارد همان مقام و همان مسوولیت امتحان اوست .  
(جلد ۱۸: ۱۲۲)

#### ۴-۳-۱-۲- به چشم تکلیف و وظیفه الهی نگاه کردن به مسائل

• اساساً حکومت کردن و زمامداری در اسلام یک تکلیف و وظیفه الهی است که یک فرد در مقام حکومت و زمامداری، گذشته از وظایفی که بر همه مسلمین واجب است، یک سلسله تکالیف سنگین دیگری نیز بر عهده اوست که باید انجام دهد. حکومت و زمامداری در دست فرد یا افراد، وسیله فخر و بزرگی بر دیگران نیست که از این مقام بخواهد به نفع خود حقوق ملتی را پایمال کند .  
(جلد ۴: ۹۸)

• اگر ما به تکالیفی که خدای تبارک و تعالی برای ما تعیین فرموده است عمل نکنیم، باکی از این نداریم که شکست بخوریم، چه از شرق و چه از غرب و چه داخل و چه خارج و اگر به تکالیف خودمان عمل نکنیم، شکست خورده هستیم. خودمان، خودمان را شکست دادیم. (جلد ۱۵: ۵۰)

#### جدول ۴-۱۱- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده برانگیزنده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	برانگیزنده	مشوق	۱	ب (۹۳/۲/۱۰)
		تسهیل کننده پیشرفت کارکنان	۱	ص: ۹(۹)
		دادن آزادی های سازنده و خلاق	۱	ص: ۴(۸۷)

#### ۴-۳-۳-۲- برانگیزنده

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از مؤثرترین راههای دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها است که این مهم می تواند از طریق تشویق، فراهم کردن شرایط، رفع موانع و تسهیل پیشرفت کارکنان و دادن آزادی های سازنده و خلاق به کارکنان از سوی مدیر حاصل شود.

#### ۴-۳-۳-۱- مشوق

- آن سالها به ما می گفتند نمی شود، اما با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نخبه ها ی با استعداد، با عزم راسخی که مدی ان ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد. (بیانات رهبری در دیدار کارگران در گروه صنعتی مپنا، ۹۳/۲/۱۰)

#### ۴-۳-۳-۲- تسهیل کننده پیشرفت کارکنان

- امیدوارم که کمک کنید هر کسی به رشد خودش برسد. (جلد ۹: ۹)

#### ۴-۳-۳-۳- دادن آزادی های سازنده و خلاق

- معیارها و قواعد اسلامی تکوین یابد و عمل کند و اینچنین حکومتی جز با دادن بیشترین آزادی های سازنده و خلاق امکان پذیر نیست. (جلد ۴: ۸۷)

#### جدول ۴-۱۲- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده همگرا کننده افکار

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	همگرا کننده افکار	همفکری	۱	ص: ۱(۹۸)

#### ۴-۳-۳-۳- همگرا کننده افکار

- مدیر جهادی می بایست تمامی سعی خود را در جهت همگن کردن افکار کارمندان خود انجام بدهد زیرا در این صورت است که رسیدن به اهداف سازمانی با سرعت بیشتری صورت خواهد گرفت.
- وقتی همه کارمندان با مدیر هم فکر شوند و همگی به یک افق متمرکز شوند قطعاً مشکلات کمتری در جهت رسیدن به اهداف سازمان بوجود می آید:

#### ۴-۳-۳-۱- همفکری

- برای پیاده کردن طرح حکومت اسلامی و بررسی مسائل آن اهتمام بیشتری به خرج دهید، مهذب و مجهز شوید، متحد و متشکل شده و صفوف خود را فشرده تر سازید، هر چه بیشتر همفکر و انسان فداکار بسازی. (جلد ۱: ۹۸)

#### جدول ۴-۱۳- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده انتقاد پذیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	انتقاد پذیر	نقد پذیر منصفانه	۳	ص: (۱۵)؛ ۴(۹۹) ۲۰ (۲)

#### ۴-۳-۳-۴- انتقاد پذیر

بنا به تصریح قرآن کریم، انسان با وجود نفس اماره، همیشه در معرض لغزش قرار دارد. گاهی لغزشها به گونه ای هستند که دیگران بیش از خود انسان، متوجه آن می شوند و چنانچه انسان هر از چند گاه در مسیر زندگی، خود را از زاویه دید دیگران ملاحظه کند، بهتر به لغزشهای احتمالی خود پی می برد و اگر به فکر سعادت خویش باشد، بهتر می تواند به اصلاح بپردازد.

اصلاح فرد و اصلاح جامعه، در سایه «شناختن عیوب» و تلاش برای «زدودن عیوب» است. این شناخت هم در خود فرد و نسبت به اندیشه ها و عملهای خویش است و هم نسبت به دیگران. زمینه ساز این عیب زدایی نیز «تذکر» از سویی و «تنبه» و «اقدام» از سوی دیگر است. رشد انسان در گرو شناخت واقعیتهاست.

امام کاظم علیه السلام می فرماید: *وَسَاعَةُ لِمُعَاشَرَةِ الْأَخْوَانِ وَالثَّقَاتِ الَّذِينَ يَعْرِفُونَكُمْ عِيُوبَكُمْ وَيُخْلِصُونَ لَكُمْ فِي الْبَاطِنِ؛...* و بخشی از زمان را برای رفت و آمد با برادران دینی و مورد اعتمادی که کاستی ها و سستی های شما را به شما معرفی می کنند و در باطن برای شما اخلاص می ورزند، ویژه سازید.

-نقد پذیری موجب نوعی کسب معیار سنجش برای رفتارهای آینده می باشد.

-نقد پذیری نوعی غربال رفتاری و اخلاقی است که عیوب را از محسنات جدا می کند.

نقد پذیری، موجب تشخیص دوستان مناسب نیز می شود؛ چنان که علی علیه السلام فرمود: «برگزیده ترین مردم در نظر تو باید کسی باشد که عیب های زندگی ات را به تو هدیه کند و در تکامل نفس کمک تو باشد».

با توجه به محدودیت عمر، با پذیرش نقد دیگران (نقد صادقانه و خیرخواهانه)، انسان می تواند زمان عمر مفید خویش را بیشتر کند. (وب گاه پایگاه اطلاع رسانی حوزه، اسفند ۱۳۸۵)

حضرت علی (ع) با آن که معصوم و از هر گونه اشتباه و خطا مصون است؛ اما راه نصیحت و انتقاد را باز می گذارد تا همگان نیز بیاموزند. در نهج البلاغه خطبه ۲۱۶ می فرماید: «از گفتن سخن حق و یا مشورت عدالت آمیز خودداری نکنید زیرا من (به عنوان یک انسان) خویش را بالاتر از آن نمی دانم که اشتباه نکنم و از آن در کارهایم ایمن نیستم مگر این که خداوند مرا حفظ کند. شنیدن حق را برای من سنگین نپندارید و نمی خواهم مرا بزرگ انگارید زیرا کسی که شنیدن حق برای او سنگین باشد یا نشان دادن عدالت برای او دشوار باشد عمل به حق و عدالت برای او دشوارتر است» به علاوه امام از مردم می خواهند که با ایشان صریح و دور از ملاحظه کاری و محافظه کاری های رایج با زمام داران و مدیران ستمگر و مستبد سخن گویند و در رفتار و کردار خود تکلف و تصنع نداشته باشند. اگر در سازمانی نصیحت و انتقاد با خلوص نیت و خیرخواهی اصل شود، گرمی و نشاط و محبت در آنجا حاکم می شود و بدون تردید سلامت و صلابت آن سازمان تضمین می شود.

حضرت امیر المؤمنین علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر می فرماید: «باید برگزیده ترین ایشان نزد تو کسی باشد که سخن تلخ حق به تو بسیار گوید، و کم تر تو را در گفتار و کردارت که خدا برای دوستانش نمی پسندد بستايد اگر چه سخن تلخ و کم تر ستودن خواهش و آرزوی تو، موجب دلنگی ات شود. خود را به پرهیزگاران بچسبان و آنان را وادار و بیاموز که بسیار تو را نستایند و از این که نادرستی به جا نیاورده ای تو را شاد نگردانند (تا تو را به خود متوجه سازند) زیرا بسیاری اصرار در ستایش، شخص را خودپسند ساخته و سرکش می سازد.

#### ۴-۳-۳-۱- نقد پذیر منصفانه

- انتقاد بجا و سازنده باعث رشد جامعه می شود. انتقاد اگر به حق باشد، هیچ کس نباید خود را مطلق و مبرای از انتقاد ببیند. (جلد ۲۱: ۱۵)
- هر فردی از افراد ملت حق دارد که مستقیماً در برابر سایرین، زمامدار مسلمین را استیضاح کند و به او انتقاد کند و او باید جواب قانع کننده دهد. (جلد ۴: ۹۹)

### جدول ۴-۱۴- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده اهل شور

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	اهل شور	مشورت کردن با نمایندگان	۲	ص: (۱۰۸)؛ ۹(۸)

### ۴-۳-۳-۵- اهل شور

پیامبر اسلام (ص) با این که عقل کل بوده و با مبداء وحی ارتباط داشت، در مسائل مختلف اجتماعی و اجرایی؛ در جنگ و صلح و امور مهم جامعه، به مشورت با یاران می نشست، تا برای مردم الگو باشد؛ چرا که برکات مشورت از زیانهای احتمالی آن به مراتب بیشتر است. حضرتشان بویژه برای رأی افراد تأثیرگذار ارزش خاصی قائل بود، تا آنجا که گاهی از رأی خود برای احترام آنها، صرف نظر می نمود، چنان که نمونه آن را در جنگ «احد» مشاهده کردیم. بنابر این می توان گفت: یکی از عوامل موفقیت پیامبر (ص) در پیشبرد اهداف اسلامی همین موضوع بود. قرآن کریم در آیه دیگر خطاب به پیامبر اسلام (ص) می فرماید در کارهای مربوط به جامعه اسلامی با مردم مشورت کن، حتی کسانی که اشتباهاتی در گذشته داشتند آنها را مورد عفو قرار ده، برایشان درخواست بخشش کن و آنها را در کارها مورد مشورت خویش قرار ده: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ»؛ به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان [مردم] نرم (و مهربان) شدی! و اگر خشن و سنگ دل بودی، از اطراف تو، پراکنده می شدند. پس آنها را ببخش و برای آنها آموزش طلب کن! و در کارها، آنان را مورد مشورت قرار ده!

از دیگر فواید مشورت این است که انسان ارزش شخصیت افراد و میزان دوستی و دشمنی آنها را با خود درک خواهد کرد و این شناسایی راه را برای پیروزی او هموار می کند و شاید مشورت های پیامبر (صلی الله علیه و آله) با آن قدرت فکری و فوق العاده ای که در حضرتش وجود داشت، به دلیل مجموع این جهات بود.

### ۴-۳-۳-۵-۱- مشورت کردن با نمایندگان

مشورت در حقیقت شریک عقل دیگران شدن است، زیرا کسی که با دیگران مشورت می کند، آنچه را دیگران در تجربیات خود بدان رسیده اند یا با دانش خویش یافته اند، یکجا و به راحتی در اختیار خودش قرار می دهد و به آسانی در "عقل" دیگران شریک می شود. البته مشورت نباید موجب تأخیر در تصمیم گیری شود یا اینکه انسان را

در اقداماتش، دچار تزلزل و تردید نماید، بلکه همین که انسان پس از مشورت و اطلاع از نظر و رای دیگران، تصمیمی را اتخاذ کرد، باید با توکل بر خداوند متعال کار را انجام دهد و دچار وسوسه و تردید و دودلی نشود.

- در این حکومت به طور قطع باید زمامداران امور دائما با نمایندگان ملت در تصمیم گیری ها مشورت کنند و اگر نمایندگان موافقت نکنند، نمی توانند به تنهایی تصمیم گیرنده باشند. (جلد ۴: ۱۰۸)

#### جدول ۴-۱۵ - جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده مردم دار

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده (فرعی ۱)	مضامین توصیفی	مضامین توصیفی (فرعی ۱)	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	مردم دار	متواضع	عدم خودخواهی	-	۳	ص: ۱(۱)؛ ۱۴(۹۲،۹۳)
			توانایی اقرار به اشتباه	-	۱	ص: ۱۴(۹۳)
			صبر در مشکلات	-	۱	ص: ۱۳(۱۴۶)
			اهل تفقد و رسیدگی	عدم تشریفات زاید اداری / (۲) ص: ۵(۷۰)؛ ۱۷(۳)	۱	ص: ۵(۷۰)
		گشاده رو	پندپذیر	-	۱	ص: ۱(۲)
			رسیدگی به شکایات افراد	-	۲	ص: ۱۳(۱۳۳)
			ارتباط نزدیک با زیردستان	-	۵	ص: ۱۶(۱۵۵) ۸(۱۳۱،۹۱،۵۳)
			ایجاد محیط دوستانه و محبت آمیز	-	۳	ص: ۵(۱۲۸)؛ ۱۳(۱۴۲)؛ ۷(۱۱۱)
		اخلاق مدار	رعایت اخلاق اسلامی	-	۵	ص: ۹(۱۴۱)؛ ۱۳(۲۶،۱۵۹)؛ ۱۶(۷۸) ۱۷(۴۱)
			حسن خلق	-	۴	ص: ۸(۱۳۱)؛ ۱۳(۱۵۹)؛ ۱۶(۱۵۵)؛ ۱۷(۴۱)

## ۴-۳-۳-۶- مردم دار

مدیر جهادی که هدفش خدمت بیشتر به همرو عانش می باشد، باید راه و رسم آن را هم بیاموزد، که مردم داری یکی از این رمزها می باشد.

### ۴-۳-۳-۶-۱- متواضع

متواضع یعنی در برابر مردم ادب، فروتنی و افتادگی را رعایت کردن و از خودبینی و خودپسندی دوری نمودن. تواضع یکی از صفات و حالات درونی انسان است که در اعمال و افعال او نمود پیدا می کند. بدون تردید فروتنی و افتادگی در برابر مردم و شهروندان، در دنیا محبوبیت اجتماعی را به دنبال دارد و در آخرت موجب رضایت الاهی است و یکی از مسائل مهمی است که اولیای خدا همواره مردم را به آن سفارش نموده اند.

در قرآن کریم تواضع و فروتنی از نشانه های بندگان صالح خدا دانسته شده است : " و بندگان [خداوند] رحمان آنانند که در روی زمین فروتنانه راه می روند."

وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (شعرا، آیه ۲۱۵)

ای پیامبر! با مؤمنانی که از تو پیروی می کنند متواضع باش.

رفتار مدیران با زیردستان باید متواضعانه باشد، البته تواضع به معنای کنار گذاشتن قاطعیت نیست، بلکه ضمن قاطع بودن در تصمیم گیری، باید برخوردی متواضعانه و مؤدبانه داشت.

### ۴-۳-۳-۶-۱- توانایی اقرار به اشتباه

افرادی که خودخواه و مغرور نباشند و خود را کمال مطلق ندانند قبول دارند که انسان جایز الخطاست و راحت تر می توانند به اشتباهات خود اقرار کنند.

گاهی مدیران تصور می کنند اقرار به اشتباه سبب کم شدن اقتدار و یا ضعف شخصیتشان می شود در حالی که برعکس این تصور می توان گفت مدیری که بتواند به خطای خود اعتراف کند نشان می دهد که از یک دید وسیعی برخوردار است که قادر است تمام زوایای بیرونی و درونی خود را ببیند و حتی مورد قضاوت قرار دهد و این که دارای یک حس عدالت خواهی در درون خود می باشد و عاری از خودخواهی های انسانی است و اینها همه نشان دهنده یک شخصیت والای انسانی است و برکرامت و منزلتش می افزاید و مردم نیز نسبت به چنین افرادی محبت بیشتری احساس می نمایند.



- اگر یک چیزی را دیدید که واقعاً خلاف کردید، اعتراف کنید. این اعتراف، شما را در نظر ملتها بزرگ می کند؛ نه اینکه اعتراف به خطا شما را کوچک می کند. پایبند بودن به خطا، انسان را خیلی منحط می کند. (جلد ۱۴: ۹۳)

#### ۴-۳-۶-۱-۲- عدم خودخواهی

- عبارت خودخواه بدین معنی است که فرد منافع شخصی خود به عنوان استاندارد تصمیم گیری در نظر می گیرد و مشکل زمانی بوجود می آید که سبک یا اهداف مدیر در تقابل با ماموریت یا اهداف سازمان قرار می گیرد. مدیران خودخواه بر این باور هستند که رویکردشان درست است و ایجاد تغییر در آن توسط دیگران می تواند غیرممکن باشد.
- یک مدیر جهادی می بایستی برای رسیدن به اهداف الهی خود، احکام، قوانین و ارزش های الهی را به عنوان استاندارد تصمیم گیری در نظر بگیرد نه منافع شخصی خودش را!

- بدانید که این چیزهایی که در نفس خودتان هست، این اوصافی که در نفس خودتان هست، اگر مهار نکنید یک وقت یک دیکتاتور از کار در می آید. این طور نباشد که آن قدر خودتان را ببینید که هر چه می گوید همان درست است؛ و آن قدر خودبین باشید که اگر نادرستی را فهمیدید هم، حاضر به تسلیم نباشید. (جلد ۱۴: ۹۲)

- چنانچه ان شاء الله رئیس و فرماندار شدید، این خوی را که در انسان هست این خوی را از خودتان زایل کنید. و از الآن توجه به این معنا داشته باشید که مبدا مبتلا به این خودخواهی عظیم باشید که منشأ دیکتاتوری و منشأ همه مفاسد است. (جلد ۱۴: ۹۳)

#### ۴-۳-۳-۶-۲- صبور

- صبر و سعه صدر از جمله مواردی است که می تواند مدیر را از دیگران متمایز نماید و از مدیر یک الگو در سازمان بسازد و جایگاه اش را در دل کارکنان افزایش دهد. این افزایش جایگاه به طور ناخواسته سبب می گردد که فرد به یک مدیر متفاوت تبدیل شود. البته نمی بایست که با صبر بیش از اندازه منافع سازمان به خطر بیفتد. در واقع می بایست در صبوری هم حد ننگه داشت تا جایکه سازمان از اهدافش دور نشود و ضربه نبیند.

- اگر انسان بخواهد حق را به دست بیاورد، اگر انسان بخواهد یک حکومت حقی در کشورش باشد و اگر بخواهد اسلام که حق مطلق است در کشور پیاده بشود باید صبر کند، آنطوری که



۴-۳-۳-۶-۳-۱ اہل تفقد و رسیدگی

۴-۳-۳-۶-۳-۱- عدم تشریفات زاید اداری

- بلید تمام ادارات از نخست وزیری تا کوچکترین اداره از تجمل پرستی و اسراف و کاغذ بازی پرهیزند و کار مردم را سریعاً انجام دهند. (جلد ۵: ۷۰)

- یکی از امور مهمه این است که ما نباید مثل سابق باشیم که اگر یک بیچاره ای می خواهد مراجعه کن به یک اداره ای، به یک رئیس اداره ای، آنقدر اشکال تراشی و آنقدر فساد باشد و بالاخره هم امروز برو، فردا بیا، فردا برو، پس فردا بیا، اینطور چیزها اگر افرادی در آنجا هست که اینطور با مردم معامله می کنند، شما بدانید که اینها می خواهند ناراضی درست بکنند. یک کسی آمده یک کاری دارد، کار جزئی هم هست، برو سر آن میز، آن برو سر آن میز، آن برو سر آن میز، آن کارهائی که سابق می کردند. (جلد ۱۷: ۳)

۴-۳-۳-۶-۳-۱-۱- تسريع در کار مردم

- باید تمام ادارات از نخست وزیری تا کوچکترین اداره از تجمل پرستی و اسراف و کاغذ بازی پرهیزند و کار مردم را سریعاً انجام دهند. (جلد ۵: ۷۰)

۴-۳-۳-۶-۳-۲- پندڀڏير

حرف شنوی و پندپذیری موجب رفع نواقص، برطرف کردن عیب ها و نارسایی ها و رسیدن به بهبودی ها و بهر روزی های مادی و معنوی زندگی می شود.

امام علی (ع) در این باره فرموده است: "خُذِ الْحِكْمَةَ مِمَّنْ أَتَاكَ بِهَا وَانْظُرْ إِلَى مَا قَالَ وَلا تَنْظُرْ إِلَى مَنْ قَالَ". سخن حکیمانه از هر جا (و هر کس) به سوی تو روی آورد، آن را (گوش کن) و یاد بگیر، در آن گفتار دقت کن و به گوینده (که چه کسی است) کاری نداشته باش.

امام زین العابدین (ع) درباره بهره برداری مفید از گوش فرموده: هر چیزی میوه ای دارد و میوه گوش، آن است که سخن نیک و مفید در آن وارد شود. (و آن را بپذیرد) امام علی (ع) فرموده: خدا رحمت کند کسی را که سخن حکیمانه ای را بشنود و بپذیرد، و چون به راه راست خوانده شود، بدان قدم بگذارد.

- خداوندا! گوش شنوا عنایت بفرما به سلاطین دول اسلام به روسای جمهور دول اسلامی، به نمایندگان مجلسین دول اسلامی، به نخست وزیران و وزرای دول اسلامی، به روسای دانشگاه های دول اسلامی، به کارفرمایان و کارمندان دول اسلامی خداوندا! (جلد ۱: ۲)

#### ۴-۳-۳-۶-۳-۳- رسیدگی به شکایات افراد

- دفتری برای شکایات باز کنید، تعقیب کنید شکایت را، ببینید این که شکایت کرده از کجا پیدا شده، صحیح می گوید یا غیر صحیح؟ غیر صحیح می گوید، چه کسی القاء به او کرده؟ (جلد ۱۳: ۱۳۳)
- باید همه اینکارها را قبل از اینکه فرصت از دستتان رفته است و قبل از اینکه این خیانتکارهایی که می خواهند این مملکت را باز برگردانند به حال اول، پیروزی پیدا کنند و مجال پیدا بکنند، خود شماها باید این کارها را انجام بدهید و افرادی را صالح، مطلع، بیطرف تعیین کنید برونند در اینجایی که این کارها می شود، به شکایات مردم رسیدگی کنند. (جلد ۱۳: ۱۳۳)

#### ۴-۳-۳-۶-۴- گشاده رو

ایجاد محیط دوستانه و ارتباط نزدیک با زیر دستان که در سیره رفتاری پیامبران و ائمه اطهار نیز بوده است باعث می شود که دیگر افراد ترسی از بیان اطلاعاتی که به نفع مدیر و سازمان نیست، نداشته باشند و تملق و چاپلوسی تنها عده ای خاص کمتر شود. همچنین موجب می شود داده ها و اطلاعات مدیر از سازمان و حتی نحوه عملکرد خود شفاف تر، دقیق تر باشد و مدیر در زمان مناسب از اشکالات فردی و سازمانی خود باخبر شود. در محیط دوستانه کارکنان همدلی بیشتری با سازمان خواهند داشت و خود را جزیی از خانواده سازمان می دانند و تمام تلاش خود را برای اینکه سازمان به اهداف خود نایل شود، بکار می گیرند.

#### ۴-۳-۳-۶-۴-۱- ارتباط نزدیک با زیردستان

- یک موازینی که خود شما می دانید، اما مردم از کارهای شما احساس کنند که شما از خودشان هستیید و می خواهید خدمت کنید بهشان، نمی خواهید فرمانفرمائی کنید و نمی خواهید مردم را تحت فشار قرار بدهید و نمی خواهید ظلم بکنید. (جلد ۸: ۹۱)

- فرماندارها با مردم فواصل نداشته باشند که مردم پشت اتاقش بیایند بایستند و راهشان آنها ندهند. (جلد ۸: ۵۳)

#### ۴-۳-۶-۲-۱ ایجاد محیط دوستانه و محبت آمیز

- با هم رفتارمان خوب است، و اگر این احساس پیش بیاید که من آن بالا هستم و دیگران باید اطاعت از من بکنند، من رئیس شهربانی هستم و دیگران باید از من اطاعت بکنند و یک تکلیفی است و بخواهید باتکلیف و تکلف به مردم حکومت کنید، این باز برمی گردد به آن حالات سابقه و مردم از شما جدا می شوند و مردم وحشت از شما می کنند، ترس در دلشان پیدا می شود وقتی شماها را می بینند. (جلد ۱۳: ۱۱۱)

#### ۴-۳-۳-۵-۱ اخلاق مدار

- حسن خلق و خوش رفتاری، یکی از اصول مسلم اخلاقی است. کف مورد توجه و سفارش معصومین (علیهم السلام) نیز بوده است. از دیدگاه امام علی (علیه السلام) رفق و مهرورزی عامل اتحاد و همبستگی است و از ویژگی ها و خصوصیت های خردمندان است. در مقابل خشونت و تندی با مردم در حکم جنگ با خدا تلقی می شود، چنانکه فرمود: "و لا تنصبن نفسک لحرب الله فانه لا یدی لک بنقمته و لا غنی بک عن عفوه و رحمته و لا تندمن علی عفو و لا تبجن بعقوبه و لا تسرعن الی بادره و جدت منها مندوحه": و مبدا خود را برای جنگ با خدا آماده سازی که تو را توانایی خشم او نبوده، از بخشش و مهربانیش بی نیاز نیستی، و هرگز از بخشش و گذشت پشیمان و به کیفر شاد مباش و به خشمی که می توانی مرتکب نشوی شتاب منما (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

#### ۴-۳-۶-۱-۵ رعایت اخلاق اسلامی

- خودشان راهشان همان راه اسلام باشد، عملشان عمل اسلامی باشد، اخلاقشان اخلاق اسلامی باشد، خودشان را ساختن باشند و بسازند. (جلد ۹: ۱۰۴)
- مبدا یک وقتی در ضمن اینکه شما خدمت را می کنید، یکی درشتی ای باشد که خدمت شما را در خودش محو کند. باید اخلاق اسلامی، آداب اسلامی درست مراعات بشود، همانطوری که شیوه ائمه ما اولیاء خدا بوده است که خودشان را خدمتگزار مردم می دیدند با حسن معاشرت با رفتار انسانی، با رفتار الهی رفتار کردند و کارهایی را که باید انجام بدهند، با همین حسن رفتار انجام می دهند و شما هم بندگان همان خدا و امت همان پیغمبر و شیعه همان امیر المؤمنین هستید و شیوه های شما باید به همانطور باش. (جلد ۱۷: ۴۱)

#### ۴-۳-۶-۵-۲- حسن خلق

- خیلی مواظب باشید که صحیح رفتار نکنید. با مردم برادر باشید. (جلد ۸: ۱۳۱)
- کیفیت معاشرت تان با آن اشخاصی که کارمند هستند در آنجا و به اصطلاح شما زیر دست گفته می شوند، برادرانه باشد. (جلد ۱۳: ۱۵۹)
- مبدا یک وقتی در ضمن اینکه شما خدمت را می کنید، یکی درشتی ای باشد که خدمت شما را در خودش محو کند. باید اخلاق اسلامی، آداب اسلامی درست مراعات بشود، همانطوری که شیوه ائمه ما اولیاء خدا بوده است که خودشان را خدمتگزار مردم می دیدند با حسن معاشرت با رفتار انسانی، با رفتار الهی رفتار کردند و کارهایی را که باید انجام بدهند، با همین حسن رفتار انجام می دهند و شما هم بندگان همان خدا و امت همان پیغمبر و شیعه همان امیرالمؤمنین هستید و شیوه های شما باید به همانطور باشد. (جلد ۱۳: ۱۵۹)

#### جدول ۴-۱۶ - جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده منافی مقام پرستی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	منافی مقام پرستی	بی ارزش دانستن قدرت و ریاست	۳	ص: (۲۰) ۱۶ ب (۷۱/۱۰/۱۱)

#### ۴-۳-۳-۷ - منافی مقام پرستی

- مقام پرستی آن هم از جنس مقام های دنیوی، باعث می شود که فرد برای رسیدن به آن مقام و یا حتی حفظ آن مقام برای خود، از اهداف الهی خود و سازمانش دور شود و تمام هم و غم خود را برای حفظ آن سمت بکارگیرد و حتی در این راه سایر افراد را قربانی کند و از آنها نردبانی بسازد که باعث ترقی وی شوند.
- چسبیدن به دنیا و دویدن دنبال دنیا برای یک مسئول جمهوری اسلامی، نقص است، یک نقطه منفی است، عکس این باید باشد حکومت کردن و سمت و منصب در جمهوری اسلامی، نباید به شکل یک غنیمت نگاه شود. (مقام معظم رهبری ۱۳۷۱/۱۰/۱۱)

#### ۴-۳-۳-۱- بی ارزش دانستن قدرت و ریاست

- می خواهیم یک همچو حکومتی باشد ، یک همچو حکومتی که کفش وصله خورده خودش را می گوید از این ریاست ها پیش من ارزشش بیشتر است، یا ریاست ها ارزشش کمتر از این است .  
(جلد ۱۶: ۲۰)

#### جدول ۴-۱۷- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده وظیفه شناس

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فواوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	وظیفه شناس	عمل در چارچوب اختیارات	۱	ص: (۱۰۷) ۲۰

#### ۴-۳-۳-۱- وظیفه شناس

هر مدیر می بایستی در حوزه وظایف و مسئولیت های خود فعالیت نماید، زیرا که دخالت در کار دیگران نه تنها مدیر را از اهداف موردنظر خود باز می دارد و تمرکز و نیر وی کارکنان را به سمت و سوی دیگر سوق می دهد، بلکه دخالت در کار سازمان های دیگر برای آنها نیز ایجاد مزاحمت می کند و این صحیح نیست.

#### ۴-۳-۳-۱- عمل در چارچوب اختیارات

- هر مسئولی و هر متعهد به نظامی باید سعی کند برای پیشبرد نظام در چهارچوب محدوده وظایفش عمل کند لذا اگر هر وزیری دخالت در کار وزیر دیگر نماید که حتی دخالت او باعث رشد کار گردد، مورد قبول نیست، چرا که خروج از چهارچوب اختیارات ضررش بسیار بیشتر از رشد کار در نقطه ای دیگر است. روشن است که مشورت و هماهنگی و همکاری مورد بحث نیست. (جلد ۲۰: ۱۰۷)

**جدول ۴-۱۸. جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده سیاستمدار**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	سیاستمدار	دارای شم سیاسی	۱	ص: ۱۴(۴۸)

**۴-۳-۳-۹- سیاستمدار**

یک مدیر با داشتن هوشیاری سیاسی و شم سیاسی و قدرت تحلیل سیاسی موضع خود را می شناسد و در آن موضع عمل می کند. همچنین تحلیل سیاسی به شکل صحیح و پروراننده ذهن، به مدیر در تشخیص صحیح و غلط جریانهای موجود در محیط پیرامون خود کمک بسیاری می کند.

**۴-۳-۳-۹-۱- دارای شم سیاسی**

- باید این سران و دولتمردان شم سیاسی پیدا کنند. اینها شم سیاسی ندارند. توجه به مسائل و مسائلی که برای حفظ این کشور است ندارند. (جلد ۱۴: ۴۸)

**جدول ۴-۱۹- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده هدایتگر**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	هدایتگر	قدرت رهبری و اداره امور	۲	ص: ۳(۵۲) ۴(۹۱)

#### ۴-۳-۱۰- هدایتگر

یکی از وظایف اساسی مدیر هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، با ارزش های فرد و ارزش های حاکم بر جام عه ارتباط دارد. وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش:

رهبری

انگیزش

ارتباط

رهبری: گروهی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیع تری نسبت به مدیریت قائلند و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف های معین می دانند و یا آن را فعالیت هایی می دانند که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین مدیر جهادی می بایستی توانایی ترغیب زیردستان جهت دستیابی به اهداف سازمان که خود تابعی از اهداف الهی است را داشته باشد:

#### ۴-۳-۱۰-۱- قدرت رهبری و اداره امور

- تقوا و صداقت و درستی در عمل، قدرت رهبری و اداره امور و استقامت در مبارزه برای عقیده، شرائط اساسی برای هدایت مردم است. (جلد ۳: ۵۲)
- ما نقش هدایت داریم. (جلد ۴: ۹۱)

#### جدول ۴-۲۰- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده عالم به علم مدی ت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	عالم به علم مدیریت	دارای دانش تخصصی مدیریت	۲	بیانات رهبری



#### ۴-۳-۱۱-عالم به علم مدیریت

داشتن علم تخصصی مدیریت از جمله شرایط واجب برای یک مدیر جهادی می باشد:

#### ۴-۳-۱۱-۱- دارای دانش تخصصی مدیریت

- جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد .  
(بیانات رهبری، بی تا)

#### جدول ۴-۲۱- جدول نمایش مضامین توصیفی مضمون سازمان دهنده شایسته گزین

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین توصیفی	فراوانی کد	منبع
معیارهای سازمانی	شایسته گزین	جذب افراد اسلامی و پایبند به احکام اسلام	۴	ص: (۱۴۷)؛ ۱۵ ۱۶(۱۵۶)؛ ۱۷(۳) ۲۱(۶۳)
		انتخاب کارمندان متعهد و کاردان	۳	ص: (۱۴۷)؛ ۱۵(۶۰)؛ ۱۹ ۲۱(۶۳)
		توجه به صلاحیت و عدم انحراف کارکنان	۳	ص: (۱۶۷۸)؛ ۱۶(۱۷)؛ ۶۱ ۱۹(۶۰)
		بیطرفی کامل در جذب کارمندان	۲	ص: (۱۷۶۱)؛ ۱۷(۶۰)؛ ۱۹
		انتخاب افراد عادل برای سپردن مسئولیت	۱	ص: (۲۴)

#### ۴-۳-۱۲- شایسته گزین

شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثر بخشی فرد در محیط شغلی می شود. در یک سازمان اسلامی مدیر جهادی می بایستی برای هدایت سازمان به اهداف الهی، افرادی را در سازمان بکار بگیرد که علاوه بر صلاحیت، تعهد و کاردانی شان، افرادی اسلامی و متعهد به احکام اسلام نیز باشند. البته در خود فرایند جذب و استخدام و گزینش نیز می بایستی مدیر از هر گونه انتخاب شخصی و سلیقه ای و رابطه ای پرهیزد و افرادی را که به نفع سازمان است جذب کند..

امام علی (ع) در فراز اول از فرمان تاریخی خویش نسبت به کیفیت گزینش و شرایط و آثار آن اشاره می فرماید: "سپس دقت کن در بکارگیری کارگزاران، و با توجه به آزمایشی که از آنان داری و شناختی که پیدا کرده ای آنان را بکار گیر، و به میل خود و چشم بسته و دل بخواه مسئولیت به آنان مسپار، زیرا که این روش از شاخ و برگهای ستم و خیانت است و سعی کن کسانی را که پس از آزمایش انتخاب می کنی از افراد باتجربه و باحیاء و از خانواده های پاک و صلاحیت دار باشند، و همچنین از کسانی باشند که سابقه مسلمانی و آشنائی با اسلام را دارا باشند، زیرا که این گونه افراد دارای اخلاق شایسته تر، و آبرومندتر هستند، و مردم کمتر به آنان طمع می ورزند، و دوراندیشی آنان نیز بیشتر است." (قوچانی، ۱۳۷۴، ۷۹)

و سپس در فراز دوم در انتخاب کارگزاران و انتصاب آنان می فرماید: "به خوشبینی و دلباختگی و خوش گمانی خود اکتفا مکن، زیرا مردان زرننگ راه جلب نظر و خوشبینی حکمرانان و زمامداران را به وسیله ظاهر سازی و خوش خدمتی خوب شناسائی می کنند و حال آنکه در پس این ظاهر سازی هیچ اخلاص و حقیقتی وجود ندارد، و لیکن آنان را به وسیله تصدی مشاغل قبلی که تحت امر افراد صالح به کار گرفته شده بودند بیازمای و امتحان کن و هر کدام نزد عموم مردم خوش سابقه تر و به امانت داری معروفترند برگزین که این روش خود دلیل است بر اینکه نسبت به پروردگار خود و به کسی که از جانب او متصدی ولایت و فرمانگزاری شدی خیراندیشی نموده ای." (قوچانی، ۱۳۷۴، ۸۰)

#### ۴-۳-۱۲- بی طرفی کامل در جذب کارمندان

- رسیدگی به صلاحیت سایر کارمندان و متصدیان امور، با بیطرفی کامل بدون مسامحه و بدون اشکالتراشی های جاهلانه که گاهی از تندروها نقل می شود، صورت گیرد تا در حالی که اشخاص فاسد و مفسد تصفیه می شوند اشخاص مفید و مؤثر با اشکالات واهی کنار گذاشته نشوند.

- دولتمردان در گزینش همکاران به کاردانی و تعهد آنان و بهتر خدمت کردن آنها به کشور و در منافع ملت بودن آنان تکیه کنند تا در پیش حق تعالی و ملت روسفید باشند و در امور مؤفق باشند، نه بر دوستی و آشنایی و حرف شنوی بی تفکر و تأمل که این رویه موجب ناکامی در خدمت به کشور است. (جلد ۱۹: ۶۰)

#### ۴-۳-۳-۲- انتخاب افراد عادل برای سپردن مسئولیت

- زمامدار باید عادل باشد. ولات آن هم باید عادل باشند. (جلد ۲: ۴)

#### ۴-۳-۳-۳- توجه به صلاحیت و عدم انحراف کارکنان

- باید ملتفت باشید که اشخاصی که در بین شما هست انحراف نداشته باشند که به واسطه انحراف شما را به انحراف بکشند یا لاقبل بدنام کنند. (جلد ۱۶: ۷۸)

#### ۴-۳-۳-۴- جذب افراد اسلامی و پایبند به احکام اسلامی

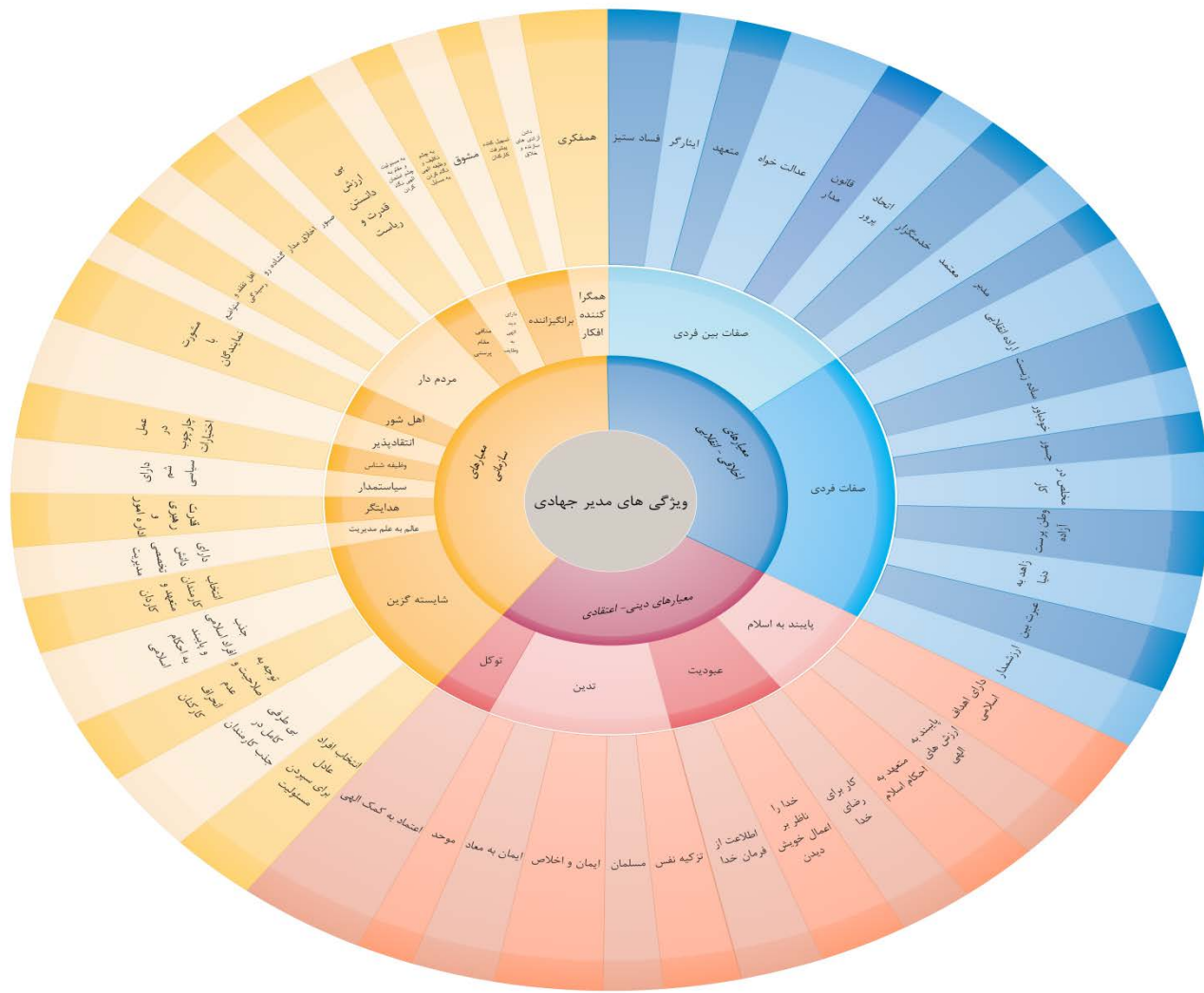
- مدیر و مسئول و اصولاً کارگزاری که تحت امر او افرادی به کار اشتغال دارند باید مسلمان باشد و نمی توان غیر مسلمان را (اعم از اهل کتاب و غیره) در پست و مسئولیت حساس و کلیدی گمارد زیرا که در آن پست و مقام، آمریت بر دیگران که مسلمان هستند پیدا می کند و آیه شریفه «لن يجعل الله للكافرين على المسلمين سبيلا» اجازه نمی دهد که غیر مسلمان آمریت و فرماندهی بر مسلمان داشته باشد. (قوچانی، ۱۳۷۴، ۸۵)

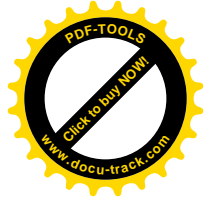
- همه استاندار ها موظفند که در این محلی که می روند، نسبت به همه کسانی که زیر دست او هستند، توجه داشته باشد که مبدا یک وقتی بر خلاف موازین اسلامی واقع بشود. (جلد ۱۶: ۱۵۶)
- اشخاص لایق، متدین، متعهد، عاقل و سازگار با مردم انتخاب نمایند تا آرامش در کشور هر چه بیشتر حکمفرما باشد. (جلد ۲۱: ۶۳)

#### ۴-۳-۳-۵- انتخاب کارمندان متعهد و کاردان

- اشخاص لایق، متدین، متعهد، عاقل و سازگار با مردم انتخاب نمایند تا آرامش در کشور هر چه بیشتر حکمفرما باشد. (جلد ۲۱: ۶۳)

سرانجام با اتکای به نتایج بدست آمده از کد گذاری ها و دسته بندی آنان، الگوی زیر قابل ارائه می باشد:





## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

## ۵-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا یافته های پژوهش مورد بحث و تحلیل قرار گرفته و به سوالات تحقیق با توجه به یافته های فصل پیشین پاسخ داده می شود و در پایان نیز علاوه بر ارائه پیشنهادهایی نظری و عملی برای انجام تحقیقات آینده، به مقایسه تحقیق حاضر با تحقیقات گذشته، نوآوری های آن و محدودیت های محقق در انجام تحقیق پرداخته می شود.

## ۵-۲- بحث و نتیجه گیری

در این بخش به پاسخ سوال اصلی در تحقیق می پردازیم که مدل شایستگی مدیران جهادی چگونه است؟ برای پاسخگویی به این سوال اصلی ابتدا می بایستی به این سوال فرعی تحقیق، که ویژگی های ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران جهادی چگونه است؟ پاسخ داده شود تا توسط آن بتوان مدل شایستگی مدیران جهادی را تشریح نمود.

قبل از هرگونه بحث در ارتباط با سوالات تحقیق، محقق لازم می داند که در ابتدا به توضیحات و مقدماتی اشاره کند:

آنچه که در جوامع اسلامی و به ویژه در کشور ما ارزش نهادی است، معنویات و تعالی انسان است و باید مدیریت آن نیز بر پایه دین و دستورات الهی و اسلامی باشد. بنا به دلایلی، از جمله استعمار توسط کشورهای غربی در طول قرن های متمادی و الگو برداری از نگرش و استنباط جهان غرب در تمامی مسائل، این موضوع در حوزه علوم انسانی و به خصوص دانش مدیریت نیز رسوخ کرده است. به همین دلیل با وجود خلأ معرفتی در حوزه مدیریت اسلامی، تمامی الگوهای استفاده شده در طی قرون اخیر، برگرفته از فلسفه و نگرش غربی می باشد.

در کشوری با حکومت اسلامی و مردمی مسلمان، تقلید از علم مدیریت کشورهای غربی، نه تنها مشکلی را حل نخواهد کرد بلکه خود مشکل زا خواهد بود. یعنی نه تنها زمینه را برای نیل به مدینه فاضله نبوی و جامعه ای که مناسب و لایق برای حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) باشد فراهم نمی کند بلکه موجبات دوری از آن را ایجاد خواهد نمود.

به طور مثال، در مدیریت با نگاه اسلامی، جدا از مقوله هدف، به چگونگی تحقق آن و تعالی انسان ها نیز توجه می شود ولی در مدیریت غربی ممکن است هدف وسیله را توجیه کند و مثلاً برای رسیدن به اهداف سازمان، دادن رشوه یا زدوبند امری عادی و صحیح تلقی شود. یا در مثالی دیگر، در نگاه اسلام به انسان، وی موجودی است که مقرر است با انگیزه های معنوی به کار کردن بنگرد و در عین کسب روزی حلال و تولید ثروت، برای مادیات و سود مادی اصالت قائل نباشد و در عین تمکن مالی، از مادیات و ثروت کسب شده جز در حد نیاز عادی بهره نگیرد

و از اسراف، تبذیر، اشرافی گری و فخر فروشی با ثروت به دور باشد و از آن در جهت کسب اهداف الهی بهره بگیرد. اما با نگرش غربی، انسان در سازمان موجودی است که باید با تمام قوا در خدمت سازمان باشد تا سازمان به سود حداکثری مادی برسد و برای مادیات و سود مادی اصالت قائل است.

با توجه به مثال های ارایه شده این نتیجه به ذهن متبادر می شود که دانش مدیریت نیز در یک کشور و جامعه اسلامی می بایستی بر پایه منابع اسلامی باشد.

از ۲۰۰ سال گذشته تا کنون، تمامی کشورهای اسلامی، از جمله ایران، تحت تاثیر استعمار، وابستگی های فراوان و اعمال محدودیت های گسترده توسط کشورهای صاحب قدرت و سلطه عقب نگه داشته شده اند. به طور خاص ایران، پیش از انقلاب اسلامی به لحاظ فرهنگی و اقتصادی به شدت به کشورهای غربی وابسته بود. پس از انقلاب اسلامی نیز با توجه به خسارات هشت سال جنگ تحمیلی، تحریم های گسترده اقتصادی و دشمنی های بی سابقه از سوی کشورهای سلطه گر، کشور نمی توانست از آهنگ پیشرفتی متناسب با عقب ماندگی هایش برخوردار باشد. به علاوه برخی از شیاطین منطقه ای نیز منافقانه تمام سعی خود را می کنند که جمهوری اسلامی ایران و ملت های اسلامی را از رشد و توسعه بازدارند. حوادث سیاسی داخلی نیز گهگاه زمینه را برای عملی شدن نقشه های شوم استکبار و تضعیف زیرساخت های کشور فراهم می نماید. لذا رسیدن به شرایط عادی رشد و توسعه و نیل به مطلوب و رسیدن به آن مدینه فاضله، نیازمند سعی و تلاشی چند برابر است و باید بر شیوه و اصول جهادی ای عمل شود که بعد از انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی با رهنمودهای امام خمینی (ره) شالوده آن بنا نهاده شد

(همانند جهاد سازندگی). در حال حاضر نیز این رهنمودها توسط شخص مقام معظم رهبری ادامه دارد. در همین راستا بود که در چند سال اخیر واژه مدیریت جهادی نیز، توسط ایشان مجدداً وارد چرخه حیات شده است. با ظهور پدیده ی بیداری اسلامی در اغلب کشورهای اسلامی و درخواست ملت های مسلمان برای حضور اسلام در تمامی عرصه های زندگی شان، خلأ الگوهای اسلامی نیز، باید هر چه سریعتر با تولید علم بومی و بسط معارف اصیل اسلامی در تمامی ساحات علوم انسانی از جمله مدیریت با شتاب بیشتری پر شود.

پس به دلیل تمام مواردی که در بالا ذکر شد می بایستی مدیریتی که در سازمان ها به عنوان اجزای اصلی و محرک جامعه در حال توسعه و تعالی براساس مدل های اسلامی، صورت می گیرد نه تنها مدیریتی اسلامی باشد، بلکه می بایستی مدیریتی جهادی باشد.

شیوه مدیریت جهادی، باید در یک فرد به عنوان مدیر و راهبر سازمان، نهادینه شده باشد. مدیریت که بر مبنای مدیریت جهادی سازمان را راهبری و هدایت می کند باید دارای ویژگی هایی باشد که محقق در تحقیق خود برای ترسیم این الگوی شایستگی، به دلایلی از جمله موارد زیر، از صحیفه امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری بهره گرفته است:

-در ابتدا باید عنوان کرد که حضرت امام خمینی (ره) قبل از آنکه به عنوان رهبر جامعه دینی تلقی شوند، شخصیتی روحانی و مجاهد داشته و طبیعی است که تمامی سخنان و رهنمودهای ایشان در رابطه با نحوه ی مدیریت کشور و سازمان ها، آن هم در آن برهه زمانی خاص نشأت گرفته از دیدگاه جهادی بوده باشد. در ارتباط با حضرت آیت الله خامنه ای نیز ه مانطور که در بالا ذکر شد ایشان ادامه دهنده راه امام راحل و تکمیل کننده نهضت ایشان می باشند و نظرات رهبری پیرامون مدیریت جهادی تکمیل کننده نظرات امام در شرایط عصر حاضر می باشد.

-امام خمینی و حضرت آیت الله خامنه ای رهبران شایسته جمهوری اسلامی ایران به شمار م ی روند و تمامی رفتارها، تصمیمات و نگرشی که در حوزه مدیریت و اداره کشور داشته و دارند می تواند به عنوان الگویی برای مدیران و راهبران جمهوری اسلامی ایران به شمار آید.

-الگویی که از تفکر و نگرش ولی فقیه قبلی و فعلی بوجود می آید الگویی بومی، متناسب با وضعیت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور ایران می باشد و نتیجه آن ایجاد الگوی شایستگی ایرانی - اسلامی می شود.

-از آنجا که بیانات امام و رهبری، به عنوان مجتهدین جامع الشرایط، اعلم و عادل، به طور پیش فرض برخاسته از نگرشی منطبق بر قرآن و نهج البلاغه است، می توان ادعا کرد که الگوی ساخته شده در این پژوهش قابل تعمیم خواهد بود. زیرا معتقدیم که متن قرآن و نهج البلاغه رهنمودی برای تمام ابعاد زندگی است . بنابراین الگویی که از این سابقه برخوردار باشد را می توان تعمیم داد.

بنابراین محقق با مطالعه و پژوهش پیرامون این موضوع و بنا بر سخنان این دو بزرگوار، برای پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق خود، در حوزه مدیریت جهادی به مدلی دست یافته است که در فصل پیش نمایش داده شد و به بررسی آیتم های آن پرداخته شد.

قبل از ادامه بحث می بایستی خاطر نشان کرد که سخنان این دو بزرگوار پیرامون مدیریت جهادی بیشتر ر در سطح کلان دولت و ملت می باشد، که می توان این موارد کلان را قابل تعمیم به سطوح پایین تر از جمله مدیریت در سازمان دانست و از رهنمودهایشان در سطح سازمان بهره برد.

طبق یافته های فصل پیش، ویژگی هایی که شایستگی مدیر جهادی را بیان می کند شامل سه بعد است:

۱ - معیارهای دینی - اعتقادی

۲ - معیارهای اخلاقی - انقلابی



### ۳- معیارهای سازمانی

این سه معیار عصاره ای است از تمام شاخصه ها و آنچه که مدیر می بایستی داشته باشد تا بتوان از آن به عنوان مدیر جهادی یاد کرد.

در معیارهای دینی- اعتقادی، معیارهایی که ارتباط مستقیم با اسلام و رهنم ودهایی که قرآن کریم و دیگر منابع اسلامی از جمله نهج البلاغه در ارتباط با حاکمیت و مدیریت صحیح بر افراد دارند، بیان می شود. این معیارها به چهار دسته تدین، توکل، عبودیت و پایبندی به اسلام تقسیم می شوند.

✓ مدیر جهادی اهداف اسلامی ای را در سر می بهوراند، و اهداف سازمان خود را به گونه ای طراحی می کند که در امتداد اهداف الهی باشد و برای رسیدن به آن اهداف به شیوه ای سازمان را طراحی و مدیریت می کند که هم خود و هم کارکنانش به احکام اسلام و ارزشهای الهی پایبند باشند.

✓ مدیر جهادی با داشتن ایمان به پروردگار هستی و اعتقاد به معاد و بازگشت به سوی خدا و نیز خلوص در نیت و انجام وظایف صرفاً برای رضای خدا، لحظه لحظه ی خدمتش اطاعت از فرامین خدا می باشد و همواره خود را در محضر پروردگار می بیند!

✓ با تزکیه نفس، مبارزه و جهاد با نفس است که مدیر می تواند هوا و هوس و نفس سرکش خود را کن ترل کند و تنها در این صورت است که می تواند زمام امور را صد در صد در اختیار خود داشته باشد و از پست و مقام خود در جهت منافع مادی و شهوانی استفاده نماید.

✓ از دیگر آموزه های اسلامی توکل می باشد که با توکل و اعتماد به کمک الهی است که می توان به قاطعیت و عزم و اراده قوی رسید و در شرایط عدم اطمینان به آرامش و اطمینان قلبی رسید.

معیار بعدی معیارهای اخلاقی و انقلابی می باشد که محقق این ویژگی ها را در دو دسته صفات فردی و صفات میان فردی تقسیم کرده است:

صفات فردی که امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله خامنه ای برای مدیر جهادی لازم می دانند موارد زیر می باشد:

-مدبر

-اراده انقلابی

-ساده زیست

-خودباور

جسور

مخلص در کار

وطن پرست آزاده

زاهد به دنیا

عبرت بین

ارزشمدار

✓ مدیر جهادی می بایستی که از شرایط و اوضاع درونی و بیرونی سازمان خویش آگاهی کامل داشته باشد و با استفاده از تجارب قبلی و آگاهی های کسب کرده بتواند در موقع لزوم با تدبیری درست، تصمیم گیری صحیح و به جایی داشته باشد و تنها در صورتیکه به خود باوری و اعتماد به نفس لازم رسیده باشد می تواند با جسارت و استقامت بر سر درستی تصمیم خود بماند و دیگران را نیز بر این امر متقاعد کند که این تصمیم، تصمیمی نجات بخش و سازنده است و پس از این می تواند با اراده انقلابی خود و با پشتکار و همت و خلوص نیت این تصمیم را پیگیری کند تا به اهداف خویش برسد.

✓ از طرفی دیگر مدیر جهادی که می خواهد به افراد جامعه خویش و به خصوص به محرومین و مستضعفان خدمت کند می بایستی علاوه بر عشق به وطن خود، نسبت به لذت ها و متعلقات دنیوی مانند مال و مقام زهد پیشه کند و با اقتدا به پیشوای خود امام علی (ع) ساده زیست باشد تا بتواند بهتر حال محرومین جامعه را متوجه شود.

✓ از دیگر صفات فردی مدیر جهادی داشتن روحیه ی انقلابی است . این روحیه سبب می شود که :  
مدیر اسیر حدود تحمیلی نشود؛ قانع به گیرندگی قطره چکانی نشود؛ با امید دنبال هدف حرکت کند و بانگیزه، نشاط، اصرار و پیگیری آن را به دست آورد.

صفات میان فردی از دیگر ویژگی های معیارهای اخلاقی - انقلابی است و بر طبق نظرات امام خمینی و حضرت آیت الله خامنه ای موارد زیر را شامل می شود:

خدمتگزار

معتمد

اتحادپرور

قانون مدار

عدالت خواه

-متعهد

-ایثارگر

-فساد ستیز

✓ مدیر جهادی می بایستی که با تعهد، ایثارگری و عدم منفعت طلبی شخصی خود را وقف خدمت به اسلام، مردم، مملکت، محرومین و فقرا کند.

✓ مدیر جهادی می بایستی که با قانون مداری و فساد ستیزی در مقابل کارهای خلاف شرع و قانون بایستد.

✓ مدیر جهادی می بایستی با جلب اعتماد افراد، امانت داری در بیت المال و عدالت خواهی سازمان را از هر گونه شکاف، اختلاف و تفرقه به دور نگاه دارد و روح اتحاد را در سازمان بدمد.

و آخرین معیار، معیارهای سازمانی می باشد که شامل ویژگی های زیر می باشد:

-همفکری

-برانگیزنده

-دارای دید الهی به وظایف

-منافی مقام پرستی

-مردم دار

-اهل شور

-انتقاد پذیر

-وظیفه شناس

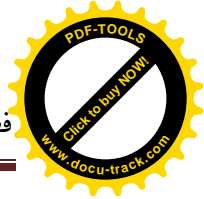
-سیاستمدار

-هدایتگر

-عالم به علم مدیریت

-شایسته گزین

✓ علاوه بر ویژگی های مرتبط با دین و اخلاق مدیر جهادی می بایستی در زمینه علم مدیریت نیز دانش تخصصی لازم و کافی را داشته باشد تا بتواند کارکنان خود را هدایت کند و قدرت رهبری و هدایتگری لازم را بدست آورد.



- ### ۵-۳- اعتماد پذیری تحقیق

**۵-۳-۱- قابل قبول بودن**

همچنین محقق با مراجعه به چندین فرد خبره ای که در حوزه مدیریت جهادی صاحب نظر هستند و سالها بر روی این موضوع کار کرده اند (از جمله آقایان دکتر علی منتظری سرپرست پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی،

دکتر روح الله ایزدخواه عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع) و پژوهشگر حوزه مدیریت جهادی) مراجعه کرده و نتایجی که در تحقیق به آن رسیده بود را در اختیار آنان قرار داده و از نظرات کارشناسی و تخصصی آنان بهره برده و به مدل خود پختگی و انسجام بیشتری بخشیده است.

### ۵-۳-۲- اطمینان پذیری

در این مبحث تمام مراحل تحقیق به صورت مبسوط و کامل تشریح شده و جای هیچ گونه ابهامی در این خصوص وجود ندارد. بدین گونه که محقق جهت نمایش اطمینان پذیری تحقیق خود در ابتدای فصل چهار تمامی مراحل و اقدام های اجرایی برای رسیدن به یافته ها و تحلیل داده ها را به صورت تفصیلی بیان کرده و با در اختیار گذاشتن و تشریح جزء به جزء و دقیق کلیه داده ها در پژوهش، امکان بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران فراهم آورده است.

### ۵-۳-۳- تأیید پذیری

محقق جهت نمایش تأیید پذیری تحقیق خود در ابتدای فصل چهار تمامی مراحل و اقدام های اجرایی برای رسیدن به یافته ها و تحلیل داده ها را به صورت تفصیلی بیان کرده و با در اختیار گذاشتن و تشریح جزء به جزء و دقیق کلیه داده ها در پژوهش، امکان بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران فراهم آورده است. و همانگونه که ذکر شد برای اینکه نشان دهد در تحلیل های خود از اغراض شخصی دوری کرده ، از استراتژی "مثال آوری" استفاده کرده است و در کنار توضیحات خود، از متون مورد تحلیل مثال هایی برای نشان دادن صحت تحلیل خود آورده است.

### ۵-۳-۴- انتقال پذیری

در زمینه انتقال پذیری، در این تحقیق از دو استراتژی «تشریح بستر پدیده مورد پژوهش» و «مقایسه با تحقیقات گذشته» استفاده شده است.

### ۵-۳-۴-۱- تشریح بستر پدیده مورد پژوهش

این تحقیق در کشور جمهوری اسلامی ایران انجام شده است؛ کشوری که دین رسمی آن اسلام می باشد و اکثریت مردم آن شیعه دوازده امامی می باشند.  
دین و جایگاهش:

دین و اعتقاد دینی جزئی کلیدی و تاریخی از فرهنگ ایرانی است و در این میان ویژگی های منحصر به فرد دین اسلام و مذهب تشیع در میان سایر ادیان، برجستگی و تمایز ویژه ای را برای ایران فراهم نموده است.

### الگوی کاری:

جهت تبیین و روشن کردن الگوی کاری موجود و محتوای کار مدیران ایرانی به مقایسه تفاوت های آن با کشور های دیگر پرداخته و برخی از این تفاوت ها در زیر بیان شده است:

**الف)** مشاهده عدم توجه به برنامه ریزی و پابندی به زمانبندی ها در میان مدیران ایرانی در مقایسه با کشورهایی مانند آمریکا و ژاپن به دلیل تفاوت مفهوم زمان در این کشورهاست. صاحب نظران معتقدند در کشورهایی که پابندی به زمانبندی و برنامه ریزی زمانی کمتر است، مردم برداشت سیکلی از زمان دارند و برعکس در کشورهایی که پابندی به زمانبندی و برنامه ریزی زمانی بیشتر است، این مطلب ناشی از برداشت خطی مردم این سرزمین ها از زمان است.

**ب)** مشاهده وجود ارتباطات شفاهی بیشتر بین مدیران ایرانی در مقایسه با همتایان خود در کشوری مانند آمریکا. به دلیل اهمیت بیشتر ارتباطات شفاهی و چهره به چهره در مقایسه با ارتباطات نوشتاری و غیرحضوری در فرهنگ کشور ایران است که حکایت از وجود فرهنگ جمع گرا در این کشور دارد.

**ج)** مشاهده صرف وقت زیاد مدیران ایرانی برای آموزش همکاران و زیردستان خود. ایفای نقش معلم یا مربی وقت قابل توجهی از مدیران ایرانی را در مقایسه با مدیران کشورهای توسعه یافته به خود اختصاص می دهد. لذا در مدل نقشهای مدیریتی برای مدیران ایرانی نقش پررنگ آموزشی برای مدیران مشاهده می شود. اهمیت این نقش در کشورهای کمتر توسعه یافته دیگر نیز گزارش شده است.

**د)** کمبود یا نبود زیرساختهای اقتصادی کافی در کشور کمتر توسعه یافته ای مانند ایران ایفای نقش اجتماعی مدیران ایرانی را پررنگتر کرده است. یک مدیر ایرانی در نبود یا ضعف سیستمهای اجتماعی پشتیبانی کننده ای مانند سیستمهای تأمین اجتماعی قوی، سیستم بهداشتی فراگیر، سیستمهای بانکی و مالی توسعه یافته، سیستم آموزشی قوی و فراگیر باید نقش اجتماعی خود را بسیار جدی تلقی کند.

**و)** وجود فرهنگ جمعگرا و پدرانه در ایران، نقش اجتماعی مدیران از نظر توجه به روابط و مسائل عاطفی کارکنان در محیط کار را نیز با اهمیت می سازد. در کشورهای با فرهنگ جمعگرا مانند ایران و ژاپن جداسازی زندگی کاری افراد با زندگی خانوادگی آنان دشوار است. در این فرهنگ ها توجه مدیران به زندگی شخصی و غیرکاری کارکنان نشان از همدلی مدیر دارد و عملی خوشایند می باشد. این در حالی است که در فرهنگ های فردگرایی چون آمریکا و اروپای غربی زندگی کاری و زندگی شخصی افراد دو مقوله از هم تفکیک شده

است. در این گونه فرهنگها دخالت مدیر در زندگی فردی کارکنان دخالت در زندگی شخصی آنان تلقی می شود و عملی ناخوشایند می باشد.

### آسیب های فرهنگ کاری در ایران:

از جمله آسیب های فرهنگ کاری در ایران کم کاری یا تنبلی می باشد که می توان مصادیق آن را اینگونه خلاصه کرد:

- پایین بودن ضریب بهره وری در سیکل نیروی انسانی
  - پایین بودن ساعت متوسط کاری (متوسط روزانه دو ساعت و ۱۸ دقیقه برای مردان و ۲۱ دقیقه برای زنان)
  - فرار از کار و مسئولیت و بی انگیزگی
  - عدم کار مفید و اتلاف وقت (بیکاری پنهان)
  - تعطیلی های فراوان رسمی و غیررسمی
  - سرگردانی و معطلی ارباب رجوع در ادارات
  - پاک کردن صورت مساله به جای حل آن
  - وقت گذرانی های بیهوده (مثلا تماشای تلویزیون به جای مطالعه
  - مدرک گرایی و عدم تمایل جدی به درس در مدارس و دانشگاه ها
  - بی برنامه گی و بی نظمی در کار (کار هیأتی به جای کار منظم و مدون)
- البته موارد فوق نسبت به همه افراد جامعه عمومیت ندارد و در مقاطع مختلف دارای نوسان است، با این حال مصادیق فوق الذکر در فرهنگ عمومی کار ایرانیان مشاهده می شود.
- پژوهشگران در بررسی عوامل تنبلی خاورمیانه و ایران به آسیب های خارجی و داخلی اشاره کرده اند . عوامل خارجی عبارت است از طرح های استعماری که از دیرباز از سوی قدرت های برتر جهان علیه کشورهای جهان سوم اعمال شده و فرهنگ کار و خود کفایی را در میان آنان دچار آسیب کرده است. از جمله این طرح ها عبارت است از:

- غارت منابع و ذخایر جهان سوم
- ترویج فرهنگ مصرف گرایی و رفاه طلبی و تجمل گرایی
- صدور کالاهای مصرفی به جهان سوم
- برنامه ریزی جهات جذب یا ربایش نخبگان
- تهاجم فرهنگی جهت انفعال و بازداشتن نسل جوان از کار و کوشش

اما در آسیب های داخلی فرهنگ کار در ایران عوامل متعدد فرهنگی و اجتماعی و نیز سیاسی دخیل است که به طور خلاصه عبارت است از:

#### عوامل فرهنگی و اجتماعی:

- تلقی غلط از فرهنگ کار (نگاه شخصی و منفعت طلبانه به کار به جای رویکرد ملی و راهبردی، اهتمام به مشاغل کاذب همچون دلالی و کارچاق کنی به جای کارهای مفید و تولیدی و...)
- مصرف گرایی و رفاه طلبی
- ضعف کار جمعی و سازمانی
- ناهمخوانی تخصص (مدرک تحصیلی) و کار
- ضعف بهره گیری از علوم و فن آوری های روز
- تبعیض و شکاف طبقاتی
- ضعف کار آموزشی و رسانه ای و تبلیغی
- دور شدن از فرهنگ ملی و معارف دینی (فقدان ارزش مداری کار)

#### عوامل سیاسی و اقتصادی:

- ضعف های ساختاری (بوروکراسی، خلأ در قوانین اجرایی و نظارتی و...)
- دولتی بودن اقتصاد (انحصار و عدم رقابت، عدم شکوفایی استعدادها، کاهش انگیزه در سیستم دولتی و ...)
- ریشه های فرهنگ استبداد (ضعف مشارکت اجتماعی، گسست اجتماعی و عدم تعلق ملی، بی اعتمادی عمومی به حاکمیت و...) (شهیدی، ۱۳۹۰)

### ۵-۳-۴-۱- مقایسه تحقیق حاضر با تحقیقات گذشته

در ابتدا اشاره می شود که در سایر تحقیقاتی که در مورد ویژگیهای لازم برای مدیران جهادی صورت گرفته است، محققان با استفاده از منابع گوناگون نظیر کلام ائمه، قرآن، کتب مدیریت اسلامی و نظرات شخصی و کارشناسی خود اقدام به جمع آوری مجموعه ای از ویژگی های لازم برای مدیران جهادی نموده اند و اما در تحقیق حاضر محقق صرفاً با مطالعه و جمع آوری نظرات و بیانات دو رهبر انقلاب اسلامی ایران، امام خمینی (ره) که معمار تفکر انقلابی - اسلامی و جهادی بودند و ادامه دهنده راه ایشان حضرت آیت الله خامنه ای، به مدلی برای شایستگی مدیران جهادی رسیده است. و در ادامه برای مقایسه بهتر محقق با استفاده از دو جدول که در جدول اول مضامین مشابه بین تحقیق خود و سایر تحقیقاتی که در پیشینه تحقیق ذکر شده است و در جدول بعدی مضامین جدیدی که در تحقیق حاضر بدست آمده است را به تفکیک بیان کرده است.



### جدول ۵-۱- مقایسه بین مضامین بدست آمده از تحقیق حاضر و تحقیقات پیشین

ردیف	مضامین موجود در پایان نامه حاضر	مضامین موجود در پیشینه تحقیق	محقق
۱	ایمان به معاد	انگیزه الهی و ایمان به آخرت	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۲	توجه به صلاحیت و عدم انحراف کارمندان	مراقبت از رفتار کارکنان و زیردستان	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۳	جسور	ایثار و شجاعت	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
	ایثارگر		
۴	عدالت خواه	عدالت محوری و توجه به محرومان	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۵	خدمتگزار	سبک رهبری خدمتگذاری و مشارکت جویانه	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۶	مدبر	تدبیر و آینده نگری	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۷	فساد ستیز	دوری از انحرافات و آفات کار تشکیلاتی	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۸	خودباور	خودباوری و اعتماد به نفس	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۹	مردم دار	مردم داری	(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۳)
۱۰	برخوردارای از دانش تخصصی مدیریت	مجهاز به مدیریت دانش	(گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)
۱۱	برخوردارای از دانش تخصصی مدیریت	برخوردارای از دانش تخصصی	(گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)
۱۲	برخوردارای از دانش تخصصی مدیریت	برخوردارای از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور	(گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)
۱۳	دارای دید الهی به وظایف	حاکمیت جو و فضای معنوی و الهی در کار و افراد	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۱۴	متعهد	داشتن تعهد به هدف و ارزش ها و مکتب	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۱۵	ساده زیست	سادگی	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۱۶	ساده زیست	پرهیز از تشریفات و تجملات	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۱۷	مردم دار	مردمی بودن	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)

۱۸	بر انگیزنده	آموزش و ارتقا نیروی انسانی	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۱۹	خودباور	خود باوری با وظیفه الهی	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۲۰	اراده انقلابی	روحیه انقلابی	(خواجه نادری، ۱۳۹۲)
۲۱	ایمان و اخلاص	ایمان و اخلاص	(Nemati, 2015)
۲۲	صبور	بذل طاقت و تحمل مشقات	(Nemati, 2015)
۲۳	قانون مدار	قانون مداری و تعهد بر نظام سازمانی	(Nemati, 2015)
۲۴	متواضع	تواضع و تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی	(Nemati, 2015)
۲۵	دارای دانش تخصصی مدیریت	عقل مداری و بهره مندی مناسب از علم و دانش و تخصص	(Nemati, 2015)
۲۶	اتحادپرور	وحدت بخشی و تحکیم روابط مبتنی بر اخوت دینی در چارچوب قوانین و ضوابط سازمانی	(Nemati, 2015)
۲۷	مشوق	تعلیم و تشویق هدفمند در جهت ارتقای فعالیت های سازمان	(Nemati, 2015)
۲۸	تسهیل کننده پیشرفت کارکنان	ارتقاء وضعیت معیشت افراد سازمان	(Nemati, 2015)

#### جدول ۵-۲- مضامین جدید سازمان دهنده و توصیفی اصلی بدست آمده در تحقیق حاضر

ردیف	مضامین جدید در پایان نامه حاضر	ردیف	مضامین جدید در پایان نامه حاضر
۱	تدین	۲۵	ارزشمدار
۲	تزکیه نفس	۲۶	متعهد
۳	موحد	۲۷	معتمد
۴	مسلمان	۲۸	دارای دید الهی به وظایف
۵	پایبند به اسلام	۲۹	به مسئولیت و مقام به چشم امتحان الهی نگاه کردن
۶	دارای اهداف اسلامی	۳۰	به چشم تکلیف و وظیفه الهی نگاه کردن به مسائل
۷	پایبند به ارزش های الهی	۳۱	دادن آزادی های سازنده و خلاق
۸	متعهد به احکام اسلامی	۳۲	همگرا کننده افکار

۹	عبودیت	۳۳	همفکری
۱۰	کار برای رضای خدا	۳۴	انتقادپذیر
۱۱	خدا را ناظر بر اعمال خویش دیدن	۳۵	نقد پذیر منصفانه
۱۲	اطاعت از فرمان خدا	۳۶	اهل شور
۱۳	توکل	۳۷	مشورت کردن با نمایندگان
۱۴	اعتماد به کمک الهی	۳۸	اهل تفقد و رسیدگی
۱۵	مخلص در کار	۳۹	گشاده رو
۱۶	وطن پرست آزاده	۴۰	اخلاق مدار
۱۷	زاهد به دنیا	۴۱	منافی مقام پرستی
۱۸	عبرت بین	۴۲	بی ارزش دانستن قدرت و ریاست
۱۹	عالم به علم مدیریت	۴۳	وظیفه شناس
۲۰	شایسته گزین	۴۴	عمل در چارچوب اختیارات
۲۱	بی طرفی کامل در جذب کارمندان	۴۵	سیاستمدار
۲۲	انتخاب افراد عادل برای سپردن مسئولیت	۴۶	دارای شم سیاسی
۲۳	جذب افراد اسلامی و پایبند به احکام اسلامی	۴۷	هدایتگر
۲۴	انتخاب کارمندان متعهد و کاردان	۴۸	قدرت رهبری و اداره امور

## ۵-۴- محدودیت های تحقیق

✓ با توجه به جدید بودن موضوع، عمده ترین محدودیت در حوزه پیشینه تحقیق و ادبیات نظری در تحقیق بوده است.

✓ یکی دیگر از محدودیت ها، عدم امکان دسترسی مستقیم به صاحب نظران اصلی در تحقیق بوده است.

✓ منابع لاتین در ارتباط با مدیریت جهادی وجود نداشت و محقق در تکمیل ادبیات نظری تحقیق با مشکل مواجه بود.

✓ واژه جهاد در ادبیات غرب حکایت از تروریسم دارد! در واقع عدم ارائه تعریف صحیح از مفهوم جهاد، تفکر جهادی، مدیریت جهادی و همچنین عدم ترجمه و معادل سازی به موقع مفاهیم عمیق آن به دیگر زبان ها، با سوء استفاده از این کلمه و کلمات مترادف آن همراه شده و با تکرار بیش از اندازه و توصیف

تروریست ها با واژه جهادی (برای مثال گروه تروریستی "توحید و جهاد"، در اکثریت قریب به اتفاق رسانه های مطرح غربی، سبب شده که طرح این واژه به همین شکل در مجامع علمی نیز واکنش مناسبی را به همراه نداشته و موجب این می شود که مطرح کردن تفکر جهادی و واژه های متوادم آن با این پیش زمینه ذهنی منفی افراد، پیش از اینکه شنیده شود، پس زده شود. با جستجوی ساده در google این امر به سادگی قابل بررسی است.

## ۵-۵- پیشنهادهای تحقیق

### ۵-۵-۱- پیشنهادهای کاربردی

- ✓ بر اساس ویژگی شایسته گزین از معیارهای سازمانی لازم برای مدیران جهادی، پی شنهاد می گردد در گزینش، انتصاب و ارزیابی های صورت گرفته در سازمان ها از این معیار استفاده شود.
- ✓ بر اساس ویژگی ها و صفات میان فردی در معیارهای اخلاقی - انقلابی، پیشنهاد می گردد از این معیار برای افزایش و بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان استفاده شود.
- ✓ بر اساس ویژگی ها و صفات فردی از معیارهای اخلاقی - انقلابی، پیشنهاد می گردد از این معیار برای افزایش کارایی و بهره وری در سازمان استفاده شود.
- ✓ بر اساس ویژگی اهل شور، هم گرا کننده افکار و انتقاد پذیری از معیارهای سازمانی، پیشنهاد می گردد که در جهت ارتقاء و بهبود روابط میان کارکنان و همچنین روابط میان مدیر و کارکنان در سازمان از این معیار استفاده شود.
- ✓ بر اساس ویژگی برانگیزنده کردن از معیارهای سازمانی مدیر جهادی، پیشنهاد می گردد که از این معیار جهت ارتقاء سیستم انگیزشی در سازمان استفاده شود.
- ✓ بر اساس سه معیار بدست آمده از تحقیق که شامل معیارهای سازمانی، اخلاقی - انقلابی و دینی - اعتقادی می باشد، پیشنهاد می گردد جهت کارایی بیشتر مدل بر روی سازمان، این معیارها در هر سه سطح مدیریت عملیاتی، میانی و عالی به کار گرفته شود.

### ۵-۵-۲- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

- ✓ بر اساس ویژگی فساد ستیزی از معیارهای اخلاقی - انقلابی مدیران جهادی در تحقیق حاضر، پیشنهاد می شود که کاهش فساد در سازمان هایی که مدیرانش بر اساس مدل شایستگی مدیران ج هادی انتخاب شده و رفتار می کنند، سنجیده شود.

- ✓ بر اساس معیارهای سازمانی بدست آمده برای مدیران جهادی در تحقیق حاضر، پیشنهاد می شود که طی تحقیقی اثر این معیار بر رفتار شهروندی سازمانی سنجیده شود.
- ✓ بر اساس معیارهای اخلاقی- انقلابی بدست آمده برای مدیران جهادی در تحقیق حاضر، پیشنهاد می شود جهت تکمیل و رفع نواقص احتمالی این معیار، به مطالعه سیره عملی و سبک مدیریت جهادی فرماندهان شاخص در زمان جنگ تحمیلی پرداخته و یا با افرادی که در قید حیات هستند مصاحبه به عمل آید.
- ✓ با توجه به اینکه یافته های تحقیق حاضر، صرفاً بر اساس سیره نظری امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله خامنه ای بوده است، لذا پیشنهاد می شود محققان دیگر به سیره ی عملی این دو بزرگوار جهت تکامل و تقویت این الگو بپردازند.
- ✓ با توجه به اینکه یافته های تحقیق حاضر صرفاً در حوزه نظری می باشد، پیشنهاد می شود جهت تکمیل، تحقیقی با استفاده از پیاده سازی عملی مدل بدست آمده در فصل چهارم، در سازمانهایی ارزش محور نظیر تمامی سازمان ها و نهادهای دولتی، وزارت خانه ها و نیروهای مسلح، صورت پذیرد.

## ۵-۶- نوآوری های تحقیق

- ✓ ارائه یک مدل شایستگی متناسب با بافت اسلامی- ایرانی، برای مدیریت جهادی.
- ✓ تلفیق دیدگاه های دو رهبر انقلاب اسلامی ایران، امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله خامنه ای برای ترسیم مدییت جهادی.

## الف- منابع فارسی و عربی

۱. قرآن کریم.
۲. استادی، رضا. (۱۳۸۸). *منشور مدیران در نظام اسلامی پیرامون عهدنامه مالک اشتر*. قم: مسجد مقدس جمکران.
۳. اسحاقی، سید حسین. (۱۳۸۴، اسفند). *بایسته های اخلاقی کارگزاران*. طوبی، (۳)، ۱۵۷-۱۵۱.
۴. اسحاقی، سید حسین. (۱۳۹۳). *مؤلفه های مدیریت جهادی*. قم: مرکز نشر هاجر.
۵. اسماعیلی زاده، عباس؛ محدثی فر، مهرناز. (۱۳۹۲، بهار). *توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم گیری مدیران از منظر قرآن*. مشکوه، (۱۱۸)، ۲۹-۵۴.
۶. النجفی، محمد حسن بن باقر. (۱۳۶۲). *جواهر الکلام فی شرح شرایع الاسلام*. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۷. امیری سوادرودباری، عادله. (۱۳۹۲). *تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴*. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۸. آخوندی، مصطفی. (۱۳۸۸). *الگوهای ساده زیستی*. حصون، (۲۲)، ۱۵۱-۱۳۹.
۹. آقاجانی، آرش. (۱۳۸۵). *تبیین ویژگی های مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج البلاغه*. اندیشه صادق، (۲۴)، ۶۰-۲۸.
۱۰. بشارتی، محمدرضا. (۱۳۹۳). *تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری (دام ظلّه العالی)*. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: باغ موزه دفاع مقدس.
۱۱. پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی سید علی خامنه ای Khamenei.ir.
۱۲. پور منصور، اسماعیل. (۱۳۹۳). *شاخصه های مدیریت جهادی از دیدگاه قرآن*. بازیابی شده در ۷ مهر ۱۳۹۴، از <http://kayhan.ir/fa/news/9452>
۱۳. توماج، یحیی. (۱۳۹۱). *تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست های کلی نظام اداری*. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۱۴. جلالی، بهروز. (۱۳۹۱). *ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی*. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

۱۵. جمشیدی، محمد حسین. (۱۳۸۶). ویژگی های حکومت مطلوب از منظر امام خمینی (ره). حکومت اسلامی، (۱۴)، ۲۰۵-۱۷۱.
۱۶. خداوردی، حسن. (۱۳۸۷). متدولوژی پژوهش کیفی. پژوهشگاه علوم انسانی و فرهنگی، (۲۱)، ۶۲-۴۱.
۱۷. خسروی، علیرضا. و زنجیری، محمدحسین. (۱۳۹۳). پاییز. شاخصه های عبودیت در قرآن و روایات. کتاب و سنت، (۳)، ۲، ۸۰-۵۳.
۱۸. خلیلی، عزیزاله. (۱۳۸۹). رویکرد اسلام به رهبری با تأکید بر نهج البلاغه. بازیابی شده در ۱۰ مهر ۱۳۹۴، از [http://www.toloufajr.com/old\\_site/naslifarda/na25/7.htm](http://www.toloufajr.com/old_site/naslifarda/na25/7.htm)
۱۹. خواجه نادری، مصطفی. (۱۳۹۲). بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیانگذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان های تحول آفرین 7S مکنزی. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان. دانشکده آموزش های مجازی.
۲۰. دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۹۴). مساوات. بازیابی شده در ۲۲ آبان ۱۳۹۴، از [http://www.ghbook.ir/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=7066&Itemid=214&lang=fa](http://www.ghbook.ir/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=7066&Itemid=214&lang=fa)
۲۱. دیلمی، حسن بن ابی الحسن. (۱۴۰۸). اعلام الدین فی صفات المومنین، قم: موسسه آل الیهت (ع).
۲۲. رجبی شیرازی، زهره. (۱۳۹۴). آبان. اول برو خودت را تربیت کن. امان، دوره (۴۷)، ۳۸-۳۶.
۲۳. رنجبر، صادقعلی. (۱۳۹۲). لزوم نگرش فراسازمانی مدیران منتسب به سازمان های خاص [نوشته وبلاگ]. بازیابی شده در ۷ آذر ۱۳۹۴، از <http://www.basironline.com/print.aspx?id=31257>
۲۴. زارع، ساسان. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی؛ مدیریتی برخاسته از فرهنگ جهادی است [نوشته وبلاگ]. بازیابی شده در ۴ مرداد ۱۳۹۴، از <http://www.yalasarat.com/vdca6ena.49nu015kk4.html>
۲۵. سبجانی، جعفر. (۱۳۸۴). فروغ ولایت. قم: موسسه تعلیماتی و تحقیقاتی امام صادق (ع).
۲۶. سلمانی، محسن. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی (ابعاد، مولفه ها و شاخص ها در فرهنگ انقلاب اسلامی). همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: باغ موزه دفاع مقدس.

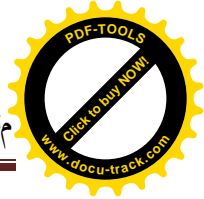
۲۷. سید طباطبائی، سید مهدی. (۱۳۹۳). *واکاوی "ارزش های محوری" اداره امور عمومی بر اساس آراء و اندیشه های علامه طباطبائی و شهید مطهری*. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
۲۸. سیوطی، جلال الدین. (۱۹۸۱). *الجامع الصغير جلد ۲*، بیروت: دارالفکر.
۲۹. شفیعی، حسن. (۱۳۷۵). *آیت بصیرت*، قم: صاحب اثر.
۳۰. شیرازی، مکارم. (۱۳۷۶). *معاد و جهان پس از مرگ*. قم: سرور.
۳۱. شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). *تدوین الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقایسه آن با برخی از الگوهای رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین*. پایان نامه منتشر نشده دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳۲. شیخ صدوق (ابن بابویه)، محمد بن علی. (۱۴۰۳). *الخصال*. (ترجمه یعقوب جعفری). (۱۳۸۵). جلد ۱، تهران: اندیشه هادی.
۳۳. شماعی کوپائی، میلاد. (۱۳۹۳). *شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد*. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
۳۴. شهیدی، فرزانه. (۱۳۹۰). *آسیب شناسی فرهنگ کار در ایران*. بازیابی شده در ۱۸ آبان ۱۳۹۴، از <http://www.hawzah.net/fa/Article/View/92197>
۳۵. شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). *الگوی قابلیت های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی*. پایان نامه منتشر نشده دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی دانشکده حسابداری و مدیریت.
۳۶. صفار، محمدجواد. (۱۳۹۳). *آشنایی با قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران*. بازیابی شده در ۲۲ تیر ۱۳۹۴، از <http://www.irpdf.com/book-1865.html>
۳۷. طاهری، سید محمود. (۱۳۸۷، آبان و آذر). *نوآوری و شکوفایی علمی*. مبلغان، (۱۰۹)، ۵۷-۴۲.
۳۸. طباطبائی، محمد حسین. (۱۴۰۲). *تفسیر المیزان (جلد ۱)*. (ترجمه محمد باقر موسوی همدانی). (۱۳۷۴). قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
۳۹. میرباقری، سید ابراهیم (مترجم). (۱۳۷۰). *مکارم الاخلاق (نوشته شیخ طبرسی)*. بازیابی شده در ۱۰ مهر ۱۳۹۴، از <http://www.sarbazaneislam.com/ketab-makaremolakhlagh-tabarsi.html>



۴۰. عابدی جعفری، حسن. و امیری، علی نقی. (۱۳۹۲). *مدیریت اسلامی: رویکردها*. تهران: سمت.
۴۱. عابدی جعفری، حسن. و معصومی مهر، حمید رضا. (۱۳۹۲). *مدیریت اسلامی*. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۴۲. عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، (۲) ۵، ۱۹۸-۱۵۱.
۴۳. عابدی، حیدرعلی. (۱۳۸۵). تحقیقات کیفی. روش شناسی علوم انسانی، (۴۷)، ۷۹-۶۲.
۴۴. عابدینی، یاسمین. (۱۳۸۴)، پاییز و زمستان). روان شناسی. *روانشناسی و علوم تربیتی* (دانشگاه تهران)، ۱۵۹-۱۸۶.
۴۵. عباسی، مصطفی. و عباسی، فاطمه. (۱۳۹۳). مدیر جهادی، مدیریت جهادی، سازمان جهادی. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: باغ موزه دفاع مقدس.
۴۶. عظیم زاده اردبیلی، فائزه. (۱۳۸۶). تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (ع) [نوشته وبلاگ]. بازیابی شده در ۱ مرداد ۱۳۹۴، از <http://shiastudies.net/article/farsi/Article.php?id=۶۹۸۳>
۴۷. علی ابن ابیطالب (ع). (۴۰ قمری). *نهج البلاغه* (ترجمه محمد دشتی). (۱۳۸۸). تهران: انتشارات پیام عدالت.
۴۸. علی بیگی سیریز، سکینه. (۱۳۷۸)، آذر، دی، بهمن و اسفند). امانت داری در اسلام. *معارف اسلامی*، (۴۴)، ۴۶-۵۶.
۴۹. غفاری قدیر، جلال. و نسبی، نرجس السادات. (۱۳۹۳). خودباوری لازمه مدیریت جهادی بررسی اندیشه های مدیریتی حضرت امام خمینی (ره). همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: باغ موزه دفاع مقدس.
۵۰. فقیهی، ابوالحسن. و علیزاده، محسن. (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی. *فرهنگ مدیریت*، (۹)، ۲۱-۵.
۵۱. فیلک، اووه. (۱۹۵۶). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. (ترجمه هادی جلیلی). (۱۳۸۷). تهران: نشر نی.

۵۲. فیضی، کامران. و سرکیسیان، آلفرد. (۱۳۸۴). تجزیه و تحلیل معیارهای کیفیت در روش های تحقیق کیفی. *مطالعات مدیریت گردشگری*، (۹)، ۲۴-۱.
۵۳. قضاعی، محمدبن سلامه. (۱۳۵۴ق). *دستور معالم الحکم و ماثور مکارم الشیم* (ترجمه فیروز حریرچی). (۱۳۶۲). تهران: امیرکبیر.
۵۴. قوچانی، محمود. (۱۳۷۴). *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵۵. کرسول، جان دبلیو. (۱۹۴۵). *طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه های ترکیبی)*. (ترجمه حسن دانایی فرد، علی صالحی). (۱۳۹۱). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۵۶. گنجعلی، اسداله؛ علی شیری، محمد مهدی؛ بیدی، مجتبی. (۱۳۹۳)، پاییز. *شایستگی های مدیریتی مدیران شایسته تحلیلی داده بنیاد. چشم انداز مدیریت دولتی*، ۱۹، ۵۶-۳۹.
۵۷. لطیفی، میثم؛ فرهنگ، وحید؛ صالحی، حسن. (۱۳۹۳). *طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی با رویکرد ساختاری تفسیری (ISM)*. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: باغ موزه دفاع مقدس.
۵۸. لطیفی، میثم. و سعدآبادی، حسن. (زمستان، ۱۳۹۳). *پژوهشی پدیدار شناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی. راهبرد فرهنگ*، دوره (۲۸)، ۱۲۲-۹۱.
۵۹. مارشال، کاترین. و راس من، گرچن ب. (۱۹۹۵). *روش تحقیق کیفی*. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). (۱۳۷۷). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۶۰. محسن زاده، محمد علی. (۱۳۹۳). *مدیریت جهادی ۳ [نوشته وبلاگ]*. بازیابی شده در ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۴، از <http://www.mohsenzade.com/index.php/component/content/article/9-1388-09-22-18-11-38/3094--3>
۶۱. محمد پور، احمد. (۱۳۹۲). *روش تحقیق کیفی: ضد روش ۱*. تهران: جامعه شناسان.
۶۲. محمدی، مظاهر. (۱۳۸۸). *تبیین فرهنگ و مدیریت جهادی و شاخص های آن*. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی. ۱۴۴-۱۳۲.

۶۳. محمودی، محمد باقر. (۱۴۱۸). *نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه*. تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۶۴. مختاریان پور، مجید. (۱۳۹۳). عوامل تسهیل کننده اجرای موفق سیاست های فرهنگی کشور. راهبرد فرهنگ، (۲۷)، ۶۳-۳۳.
۶۵. مستقیمی، حسین. (۱۳۹۰). مبانی پارادایمی روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی. پژوهش، (۴۸)، ۴۸-۵۱.
۶۶. مشایخی، کریم؛ تاج آبادی، رضا؛ شعبانی، سمیه. (۱۳۸۸). مقایسه تطبیقی سبک مدیریت جهادی با سایر سبکهای مدیریتی آسیب شناسی سازمانی مدیریت جهادی. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، ۱۸۰-۱۶۷.
۶۷. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۶). *آشنایی با قرآن جلد ۲*. تهران: انتشارات صدرا.
۶۸. نرم افزار صحیفه امام خمینی (ره) [www.irpdf.com](http://www.irpdf.com) (8762).exe
۶۹. وب گاه جنگ نرم و عملیات روانی، (۱۳۹۲). انقلاب اسلامی و مدیریت جهادی [نوشته وبلاگ]. بازیابی شده در ۲۷ شهریور ۱۳۹۴، از <http://www.psyop.ir/?p=106941>
۷۰. وب گاه دیدبان، (۱۳۹۳). از مدیریت جهادی تا مدیران جهادی [نوشته وبلاگ]. بازیابی شده در ۱۷ شهریور ۱۳۹۴، از <http://didban.ir/fa/news-details>
۷۱. وب گاه سبب، (۱۳۹۳). مؤلفه های مدیریت جهادی از نگاه رهبر معظم انقلاب. بازیابی شده در ۳۰ آبان ۱۳۹۴، از <http://sa-bab.ir/report/921>
۷۲. وب گاه پایگاه اطلاع رسانی دفتر استاد حسین انصاریان. (۱۳۹۴). زهد و پارسایی (مقالات دینی و اخلاقی)، بازیابی شده در ۱۱ آبان ۱۳۹۴، از <http://www.erfan.ir/farsi/80465.html>
۷۳. وب گاه پایگاه اطلاع رسانی حوزه، (۱۳۸۵). انتقاد و انتقاد پذیری از نگاه اسلام. بازیابی شده در ۱۵ مهر ۱۳۹۴، از <http://www.hawzah.net/fa/Magazine/View/2689/6584/76754>
۷۴. وب گاه تحقیقات و نشر معارف اهل بیت علیه السلام، (۱۳۹۴). تشویق به اندیشیدن. بازیابی شده در ۳ خرداد ۱۳۹۴، از <http://ahlolbait.com/article/6552>

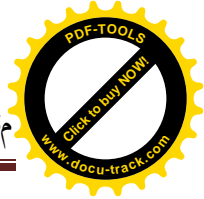
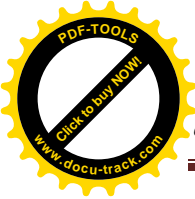


۷۵. وب گاه موفقیت های زندگی، (۱۳۸۷). مشخصه های اعتماد به نفس

بازیابی شده در ۶ آبان ۱۳۹۴، از <http://razendagi.blogfa.com/post-10.aspx>

## ب- منابع انگلیسی

76. Alhojailan, M. (2012). Thematic Analysis: A Criteria Review Ofits Process and Evaluation. *West East Journal of Social Sciences*. Vol. 1, No. 1, Pp. 39- 47.
77. Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1990). *Introduction to research in education (4th ed.)*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart, and Winston.
78. Ashkezari, M. J. & Nik Aeen, M. (2012). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, Vol. 1, No. 1, Pp. 59- 68.
79. Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
80. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A model for Effective Performance*. New York: John Wiley.
81. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, Pp. 5- 12.
82. Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77- 101.
83. Bryman, A. (2001). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwn Hyman.
84. Ennis, M. R. (2008). " Competency Models: A review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration, *human resource development international*, Vol. 1, No. 2, Pp. 1- 25.
85. Gangani, N. T.; McLean, G.N. and Braden, R. A. (2004). Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Academy of Human Resource Development Annual Conference*, Vol. 2. Texas: Academy of Human Resource Development, Pp. 1111- 1118.
86. Hancock, B.; Ockleford, E. and Windridge, K. (2009). An Introduction to Qualitative Research. *National Institue for Health Research*, Pp. 1- 39.



87. Hollenbeck, G. P.; Morgan, W. M. and Robert, F. Z. (2006). Leadership competency models. *Theoretical and practitioner letters: The Leadership Quarterly* No. 17, Pp. 398- 413.
88. King, N., Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
89. Lincoln, Y. S. & E. Guba. (1985). *Naturalistic enquiry*. Beverley Hills, CA: Sage.
90. Mason, j. (2002). *Qualitative Research*. London: Sage Publications.
91. Moriarty, J. (2011). *Qualitative Methods Overview*. (SSCR Methods Reviews). London: National Institute for Health Research School for Social Care, Pp. 1- 43.
92. Nemati Pir Ali, D. (2015). Jihadi Management from the Perspective of the Holy Quran. *SID (Insight and Islamic Training)*, Vol. 11, No. 31, Pp. 73- 93.
93. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., and Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource practices. *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3, Pp. 309- 324.
94. Tabatabaee, S., Torbati, E. and Islamian, E. (2014). Jihad Management is The Necessity of Transformation in Banking System. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol. 3, No. 3, Pp. 37- 42.
95. Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, Vol. 6, No. 4, Pp. 349- 356.



## Abstract

Jihadi management in intellectual system of supreme leader is the desired management pattern for Islamic government system. The pattern has all required abilities to reach goals and ideals of Islamic revolution and is qualified and has all values which are expected from the Islamic qualified management system.

In recent centuries before Islamic revolution because of colonial, exploitation and high dependencies to other countries and damages of eight years of imposed war and unprecedented economic sections and sabotage of regional evils and political conspiracy to weaken the country, Jihadi management is the suitable management system for Islamic republic of Iran government system to achieve normal situation to grow and develop the country.

On the other hand choosing competent and trained manager for head of an organization will improve quality of organizational activities and competent management is the main axis of economic, social and traditional development of nations.

In this research by merging two concepts the researcher tried to achieve the research goal which is Presenting a Competency Model for Jihadi Managers Based on Imam Khomeini and Ayatollah Khamenei Thoughts and the model would cause better leading Islamic organizations and then growth and ascendancy of Islamic society.

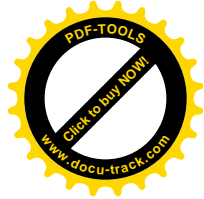
The approach which has used in this qualitative research, is inductive approach and gathered data has analyzed by thematic analysis method. The researcher has used Imam Khomeini and Ayatollah Khamenei words about Jihadi management and by importing gathered data into MAXQDA software and coding them number of 363 codes achieved.

These codes sorted into three groups of Overarching theme, Interpretive codes and Descriptive codes. Overarching theme included three main indicator as beliefs- religion included 109 contents, behavior-revolutionary indicator included 190 contents and organizational indicators included 64 contents

Beliefs- religion indicators are divided into 4 group of loyalty to Islam, thralldom, religiosity and trust in god. behavior-revolutionary indicators are divided into two main individual and interpersonal group and organizational indicators are divided into anti position worship, having divine view, motivator, to convergence ideas, criticism, believe in consultant, courtesy, dutiful, politician, leader, have management knowledge, competent chooser.

Then the achieved model in this research is based on three main axis included beliefs- religion, behavior-revolutionary and organizational.

**Keywords:** Jihadi Management, Jihad, Competency, Jihadi Manager, Competency Models.



University of Tehran  
Faculty of Management

**Presenting a Competency Model for Jihadi Managers Based on Imam  
Khomeini and Ayatollah Khamenei Thoughts.**

By  
**Huriyye Farahmand Nia**

Supervisor  
**Majid Mokhtarianpour (PhD)**

Adviser  
**Seyyed Reza Seyyedjavadin (PhD)**

**A thesis submitted to the Graduate Studies Office in partial fulfillment of the  
requirements for the degree of Master of Arts in  
Islamic Human Resource Management**

**February, 2016**