

## شناسایی مولفه‌های مدیران انقلابی در سازمان از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

### میلاد فخرایی

دانش آموخته مقطع دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، سنندج، ایران.

### کیومرث احمدی

استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، سنندج، ایران (نویسنده مسئول).

ahmadi.kumars@gmail.com

### علی اکبر احمدی

استاد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### فرزاد زندی

استادیار روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قروه، سنندج، ایران

## چکیده

**هدف پژوهش:** مدیریت اسلامی بر مبنای ارزش‌های الهی اسلام، زمینه‌های نگاه ارزش بنیان براساس آموزه‌های اسلامی و در نهایت انقلابی را فراهم خواهد آورد. رهبری دینی توانست با ارائه گفت‌وگوهای جدید اسلامی و با ارائه راهکارها، نظام سلطه جهانی را دچار چالش اساسی کند. در عصر حاضر، امام خامنه‌ای به عنوان ولی امر مسلمین در راس حکومت اسلامی قرار دارد و در واقع تبیین کننده فلسفه اسلامی هستند و به خوبی نیازهای زمان را می‌شناسند؛ بنابراین بهترین راهنما در مباحث کلی نظام و در بخش‌های مختلف، رهنمودهای ایشان است که موجب ترسیم آینده مطلوب در بین مدیران در سازمان شود.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نظر راهبرد کیفی و با توجه به این‌که هدف پژوهش شناسایی و کشف مولفه‌ها و مضامین مدیریت تراز انقلاب و مدیران انقلابی در سازمان از دیدگاه مقام معظم رهبری است، هدف این پژوهش اکتشافی و از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

**یافته‌ها:** در ابتدا شناسه‌های مدنظر از بیانات و سخنرانی‌های معظم‌له استخراج و در نهایت با مطالعه عمیق نظری و مصاحبه با خبرگان، مفهوم مدیران انقلابی به عنوان مضمون فراگیر و شش مضمون سازمان دهنده با عناوین امید، اخلاق خدا محورانه، جدیت و قاطعیت، بصیرت و آگاهی، پاسخگویی و نشاط و روحیه بخشی و در مجموع بیست و سه مضمون پایه احصا شده است.

**نتیجه‌گیری:** توجه دادن به آرمان‌ها می‌تواند به آفرینش افق‌های روشن بیانجامد؛ به همین سبب هنر خلق اندیشه و عمل انقلابی در مدیران را می‌توان مهم‌ترین ویژگی دانست. مدیریت انقلابی الگویی است که قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را دارا بوده و واجد توانایی، ارزش‌ها و ویژگی‌هایی برای مدیران است که از یک نظام مدیریت کارآمد اسلامی انتظار داریم.

**واژگان کلیدی:** ارزش، مدیریت اسلامی، مدیر انقلابی، مقام معظم رهبری، تراز انقلاب.

مقدمه

ارزش‌ها موضوع مهمی در مدیریت و زیربنای تمام فعالیت‌های سازمان است. تحقق اهداف هر سازمان در گرو هماهنگی ارزش‌های سازمانی با اهداف و راهبردهای تدوین شده است (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸) که در کشورهای اسلامی اهمیت دوچندانی می‌یابد. در کشور ما نیز، پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران، با فرمان امام خمینی (ره)، سبکی از مدیریت گذارده شد که مبنای آن را نظام ارزشی اسلامی تشکیل می‌دهد. این نوع از مدیریت باعث شد تا روش‌های عملی مدیران بار ارزشی گرفته و درک ضروریات و نیازهای جامعه توأم با روح معنوی، دینی و شعور انقلابی موردنظر و عمل مدیران قرار گیرد (آرمند و ذبیحی طاری، ۱۳۸۸). امروزه ما می‌توانیم با به کارگیری این سبک مدیریت‌ها بسیاری از مشکلات و گره‌هایی را که بر اثر استفاده از سبک‌های مدیریتی که سنخیتی با ارزش‌های ما ندارند، ایجاد شده است، حل کنیم (نعمتی پیرعلی، ۱۳۹۳)؛ زیرا سبک مدیریت انقلابی، هم منطبق بر سبک‌های نوین مدیریت و هم منطبق بر ارزش‌ها، اعتقادات و فرهنگ اسلامی و انقلابی است.

نظام ما یک نظام اسلامی و دینی است و سیر تکاملی به سوی آینده بستگی مستقیم به تلاش‌های ما دارد؛ در این تلاش باید مبانی و مفاهیم فرهنگی را مورد تفکر و تعمق قرار دهیم؛ از این رو برای رسیدن به این هدف باید نیروهای متخصص و انقلابی تربیت شوند (خان محمدی، ۱۳۸۸). اگر فقط قوانین اسلامی باشد کفایت نمی‌کند بلکه باید آن قوانین اسلامی توسط مجریان لایق و متدین و متعهد اجرا هم بشود (امام خمینی (ره)، جلد ۸). در همین راستا، تمسک به فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و الهام گرفتن از بیانات و فرمایشات معظم‌له در مفهوم مدیران تراز انقلاب، می‌تواند راه‌گشای حل تعارضات، بهبود و ارتقاء جامعه، سازمان‌ها و نهادها در پیمودن مسیر رشد و کمال الهی باشد (توکلی، ۱۳۹۱). آنچه امروز بیش از پیش در مسیر کارآمدی و عملکرد مناسب

سازمان‌های کشور ضرورت دارد، ترسیم آینده مطلوب مبتنی بر رویکرد انقلابی، نهادینه‌سازی این سبک مدیریت در سازمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران و پرورش مدیران متناسب با ظرفیت‌های کشور است که بتواند در راستای اهداف مدنظر حرکت کند. هم‌چنان که رهبر معظم انقلاب تاکید می‌فرمایند مدیران به دور از سبک مدیر انقلابی، بلای جان کشور خواهند شد و آنچه امروزه باعث شده که روند رشد و پیشرفت کشور با کندی مواجه شود مدیریت غیرانقلابی بوده و به همین منظور است که ایشان مدیریت فعال، متدین، انقلابی و کارآمد را راه حل مشکلات کشور می‌دانند. بر همین اساس با مدنظر قرار دادن بیانات و فرمایشات معظم‌له مولفه‌ها و مفهوم مدیر انقلابی به عنوان مدیران تراز انقلاب مطرح و سوال اصلی این‌گونه بیان می‌شود که: مولفه‌های مدیران انقلابی در سازمان از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و ویژگی‌های مدنظر آن کدام است؟

مدیریت انقلابی به عنوان دستاورد راهبردی نظام اسلامی که مبتنی بر مناسبات دینی و ولایتی است، مکتبی را در جهان مدیریت به وجود آورد که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد است. در مجموع از بیانات و فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌توان به مولفه‌های مرتبط با مفهوم مدیر انقلابی دست یافت و از آنها رویکرد و جهت‌گیری خاصی نسبت به ارزش‌ها استخراج کرد. در این پژوهش به صورت مستدل سعی شده است شاخص‌های مرتبط با مفهوم به صورت کامل احصا، جمع‌آوری و به صورت یک الگو ارائه شود؛ بنابراین بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش در کشور، ضرورت نیاز به الگوی مدیریت انقلابی و حرکت مدیران در مسیر پیامدهای آن را در عرصه مدیریت کشور تقویت می‌کند (الوانی، ۱۳۷۷) و این مهم سبب نهادینگی مدیریت انقلابی براساس دیدگاه مقام معظم رهبری در بخش‌های مختلف می‌شود که هدف آن زمینه‌سازی تربیت مدیران انقلابی، شناسایی مضامین و مولفه‌های الگوی مفهومی مدیر تراز انقلاب است.

## مبانی نظری پژوهش

فعالیت تصمیم‌گیری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سوم، مدیران به موازاتی که سازمان را هدایت می‌کنند، ارزش‌ها را خلق کرده و تغییر می‌دهند. کارگزاران به اتخاذ تصمیم دست می‌زنند، پیوسته در نوعی پردازش همزمان اصول ارزشی درگیرند و از طریق گزینش‌های خود، به طور اساسی واقعیات اجتماعی آتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۰).

## مدیریت اسلامی

هنگامی که صحبت از مدیریت در اسلام می‌شود، ابتدا منظور اداره امور بهره‌برداری صحیح از نعمت‌های الهی بر اساس اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی است. یعنی کلیه اعمال و رفتار انسان‌ها و یا مدیران باید بر مبنای جهان‌بینی توحیدی باشد و فلسفه توحیدی ایجاب می‌کند که اعمال یک مدیر، علاوه بر انطباق با جهان‌بینی توحیدی، با اصول و اهداف جامعه اسلامی نیز تطبیق داشته باشد (اشرف سمنانی، ۱۳۶۴). باید توجه داشت که اصول مدیریت حاکم بر نظام ارزشی غرب را نمی‌توان مطلق پنداشت؛ به نظر می‌رسد در دیدگاه صاحب‌نظران غربی در تعریف مدیریت، نیل به هدف مدیر به وسیله انسان‌ها و سازمان مطرح و در این راستا هنر و توانایی مدیر در به کار گرفتن همه قابلیت‌های کارکنان و چگونگی افزایش این توانایی در به کارگیری این قابلیت‌ها، جان کلام و نقطه اصلی توجه صاحب‌نظران غربی علوم مدیریت است (رضاییان، ۱۳۷۵).

آنچه در بحث مدیریت اسلامی مطرح است حاکم بودن ارزش‌های اسلامی و انسانی و معیارهای الهی بر مدیریت در کنار بهره‌مندی از چارچوب‌ها و ساختارهای علمی و مدیریتی است، یعنی اگر علم مدیریت برای داده‌های خود از راهکارها و ارزش‌های اسلامی بهره‌مند شود، به موفقیت دست خواهد یافت (اختری، ۱۳۶۹). بنابراین مدیریت اسلامی شیوه‌ای است که تمامی افراد یک مجموعه را به صورت انسان‌های مسئول و متأثر از ارزش‌ها با جهت‌دهی نظام ارزشی اسلام در نظر می‌گیرد (فروزنده دهکردی و ملائی، ۱۳۸۸).

سازمان‌ها برای ادامه حیات نیاز به برخوردی وسیع‌تر با محیط خود دارند. به جای توجه به آنچه که اساس یک سازمان کارآمد شناخته می‌شد، امروزه به رسالت و ارزش‌ها توجه ویژه‌ای نشان داده می‌شود. عمل مبتنی بر ارزش و مدیریت بر اساس آن یک گزینش جالب و فلسفی نیست، بلکه شرط لازم برای پیشرفت آن سازمان است. در همین راستا مدیریت انقلابی بر آمده از مکتب اسلام و با تأکید بر مدیریت مبتنی بر ارزش زمینه‌ساز ارزش‌های اسلامی و انقلابی و مدیریت اسلامی در سازمان شده است. اما تفاوتی آن با دیگر سبک‌های مدیریت در مطمح نظر بودن ارزش‌های اسلامی - انقلابی است که در ادامه توضیح داده می‌شود.

## مدیریت مبتنی بر ارزش

در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، طرح‌ها، تصمیمات در سازمان بر اساس ارزش‌ها هدایت و رهبری می‌شود (بلانچارد، ۱۳۸۴). مدیریت بر اساس ارزش‌ها یک ابزار رهبری راهبردی نوین است که شالوده ارزشی دارد. این ابزار اهداف ساده‌سازی، هدایت و تضمین تعهد را محقق می‌سازد (نیازآذری، تقوایی آذری و نیاز آذری، ۱۳۹۳). ارزش‌ها به عنوان ادراک مطلوبیت‌ها، باورهای درباره راه‌های پسندیده یا ناپسند رفتاری یا حالت نهایی مطلوب (فیدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، ارزش‌ها به منزله هدف‌های خواستنی و فرا موقعیتی هستند که به منزله اصول راهنما در زندگی افراد عمل می‌کنند (شوارتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، بنابراین رفتار سازمانی و عملکرد کاری را تعیین می‌کند. مطالعات فراوانی در مورد ارزش‌ها و تأثیر آنها بر شاخص موفقیت کسب و کار انجام شده است (برای مثال پوسنر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ ریچمون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ کولکانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴ و شملتز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

در مورد رابطه ارزش‌ها و مدیریت با در نظر گرفتن مطالب روس‌کلتن می‌توان گفت: نخست، کارگزاران برحسب عادت از تئوری (ضمنی یا صریح) در هدایت فعالیت‌های اداری خود استفاده می‌کنند. دوم، مدیران نمی‌توانند عاری از ارزش باشند. جهت‌گیری‌های ارزشی،

### ارزش‌های اسلامی - انقلابی

در زمانی که نظام سلطه جهانی، سیطره فکری - فرهنگی و سیاسی - اقتصادی خود را بر جهان گسترده و تحمیل کرده بودند، امام خمینی (ره) توانست با راهبردهای عملی و با راهبری اسلام اصیل و تغییر نگرش نسبت به انسان و جامعه، هم در بعد نظری و هم در بعد عملی، نظام سلطه را با چالش‌های اساسی روبرو کند. انقلاب اسلامی ایران با تغییر در نظام ارزشی جامعه برپا شد و ارزش‌های معنوی اهمیت خود را بازیافت. بنابراین با توجه به این‌که رهبران انقلاب، انقلاب اسلامی را انقلاب ارزش‌ها دانسته‌اند، بعد از انقلاب نیز نظام جمهوری اسلامی درصدد گسترش و تعمیق هر چه بیشتر این ارزش‌ها برآمد (طالبان، مبشری و مهرآیین، ۱۳۸۹). ظهور رهبران انقلاب اسلامی که متعلق به باورها و اخلاق

اسلامی بوده‌اند و بیش از هر چیز و قبل از آن که به پیروزی بیان‌دیشند، به ادای تکلیف الهی توجه داشتند امری بدیع و استثنایی بود (حشمت‌زاده، ۱۳۸۵). مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز در راستای تداوم تفکر امام و حفظ ارزش‌های انقلاب تلاش داشته و اندیشه‌های ایشان با رویکردهای جدید و افق‌های تازه به این راه طراوت و پویایی خاصی بخشیده است. ارزش‌های اسلامی - انقلابی از بنیادی‌ترین عناصر انقلاب اسلامی و موجب انسجام و هویت بخشی به شمار می‌آید که به دلایل مختلف از پرداختن به آن غفلت شده است (بختیاری و قاسم آقا، ۱۳۹۳).  
بر همین اساس می‌توان بخشی از ارزش‌های اسلامی - انقلابی در بیانات مقام معظم رهبری را به شرح زیر جمع‌آوری کرد:

جدول ۱- نمونه متن‌ها و مفاهیم استخراج شده از آثار، مکاتبات، بیانات حضرت امام خامنه‌ای

مفهوم	تاریخ منبع	متن
عقلانیت	۹۲/۲/۷	دیدار فعالان بخش تولید کشور البته وعده‌ی بی‌خود و بی‌مبنا هم ندهند، در باغ سبزه‌های بی‌منطق هم باز نکنند، منطقی، معقول و با توکل به خدای متعال حرکت را پیش ببرند.
ابتکار	۸۵/۱/۲۱	امور نظام سیاسی ما این طوری است؛ نظام باثبات، مردم مومن، جوانان علاقمند، پرتحرک و پرشور، مسئولان دلسوز، شجاع و دارای ابتکار عمل
علم	۸۵/۶/۶	از جمله شاخصه‌های مهم اصولگرایی اهتمام به علم و پیشرفت علمی است. جامعه بدون علم نخواهد توانست آرمان‌های خودش را بالا بیاورد
نشاط	۸۳/۸/۱۵	از این‌که مدیریت‌های مومن، فعال، علاتمند و پرنشاط وارد مدیریت‌های کلان کشور بشوند و امور با قدرت تمام پیش ببرند، ناراحتند.
پرتلاش	۷۰/۱۱/۱۸	اگر مشاهده می‌کنید که ملت‌هایی پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی یا سیادت سیاسی پیدا کرده‌اند، هر چه هست تابع تلاش است.
مسئولیت پذیری	۸۸/۱۱/۶	مسئولیت معنی‌اش این نیست اسلحه ببندیم، مسئولیت دفاع از انقلاب و از نظام جمهوری اسلامی
دلسوزی	۸۳/۱۱/۱۰	در هر بخشی که یک مدیر دلسوز، کارآمد و مومن و انقلابی سرکار است انسان آثار و برکات آن را مشاهده می‌کند
بصیرت	۶۸/۴/۱۲	در مقابله با توطئه دشمن، قوی و صادقانه و خالصانه برخورد کردند و مسئولین خیلی خوب، قوی و قاطع با قضایا برخورد کردند.

### مدیریت انقلابی

مطلوب در نظر گرفته شده و هدف این نظام مدیریتی، پیاده‌سازی ارزش‌ها در جامعه به منظور تبدیل آنها به کیفیت زندگی است. رسالت مدیریت انقلابی، تغییر مبانی

در این نظام مدیریتی، احکام دین مبین اسلام به عنوان راهبردی برای زندگی و شاخصی برای سنجش حیات

دیدار جمعی از دانش‌آموزان و دانشجویان، تفکر انقلابی (بیانات در دیدار اعضای انجمن‌های اسلامی دانش‌آموزان)، عنصر انقلابی (بیانات در دیدار طلاب و فضلا و اساتید حوزه علمیه قم)، حرکت انقلابی (بیانات در دیدار جمعی از مسئولان جهاد دانشگاهی) و سازمان انقلابی (بیانات در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی (رحمه‌الله))، گفتمان انقلابی‌گری اشاره فرموده‌اند و آن را کنار مباحث مختلف قرار داده‌اند که هر کدام به مثابه یک قطعه از پازل مفهوم مدیریت انقلابی است. در حرکت انقلابی مدنظر نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران؛ انقلابی بودن، انقلابی‌گری و انقلابی ماندن نقش ایفا می‌کنند که بنا بر وضعیت امروز کشور انقلابی ماندن بیش از پیش ضرورت می‌یابد و زمینه‌ساز تربیت و پرورش مدیران مدنظر کشور در تراز انقلاب است؛ مدیر انقلابی می‌تواند در انقلابی ماندن نقش کامل‌تری ایفا کند. مدیریت انقلابی اعم از جهادی بودن است. در مقیاس جهانی، هر مدیریت جهادی، یک مدیریت انقلابی است اما هر مدیریت انقلابی، یک مدیریت جهادی نیست، اما در مقیاس جمهوری اسلامی، هر مدیریت انقلابی، لزوماً یک مدیریت جهادی است. بدین سان، مدیریت جهادی یکی از ارکان مدیریت انقلابی در نظریه انقلاب اسلامی است. مدیریت انقلابی در چارچوب جمهوری اسلامی مستلزم مدیریت جهادی است؛ در واقع مدیریت انقلابی با روش‌ها و ارزش‌های جهادی مطمح نظر نظام و رهبری عظیم‌الشأن آن است. مدیریت جهادی بخشی از مدیریت انقلابی در اندیشه رهبری است، بخشی که از حیث توانایی مصداق سازی برتر از مفهوم کلی مدیریت انقلابی است. علاوه بر این‌ها مدیریت جهادی و افزودن قید جهادی به مدیریت، خط روشنی میان مدیریت انقلابی در دامان جمهوری اسلامی با دیگر اقسام مدیریت‌های انقلابی در دنیا می‌کشد (رحمانی، ۱۳۸۷).

مدیریت غربی و جایگزینی مبانی اسلامی است که می‌تواند براساس بیانات معظم له به عنوان مدیریت تراز انقلاب در نظام جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد (زواره، ۱۳۹۰). مدیریت انقلابی، بازخوانی نوین مدیریت اسلامی و در حقیقت مدل تکامل یافته آن است (رحمانی، ۱۳۸۷). تفاوت اصلی مدیریت انقلابی با سایر نظام‌های مدیریتی در پیش فرض‌ها و مبانی فکری و عقیدتی آن است. مدیریت انقلابی یعنی مدیریت انسجام، تبعیت، یکدلی و همدلی. مدیریت دینی و انقلابی یعنی فارغ از به دنبال پاداش و ترفیع بودن. روحیه انقلابی یعنی اسیر حدود تحمیلی نشدن؛ قانع به گیرندگی قطره چکانی نشدن؛ با امید دنبال هدف حرکت کردن و بانگیزه، با نشاط، با اصرار و پیگیری آن را به دست آوردن نیز نمونه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی است و از جمله پیامد مدیریت‌های این‌چنینی اعم از مدیریت انقلابی و مدیریت جهادی می‌توان به شوق و نشاط آفرینی و ایجاد طراوت و امید در مجموعه، تقویت ساخت درونی افراد جامعه و چشیدن طعم عزت و کسب موقعیت و نهایتاً رسیدن به پیشرفت و تمدن سازی اشاره کرد (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳). بنابراین مدیریت انقلابی سبک نوینی از مدیریت است که علاوه بر داشتن ویژگی‌های نوین و به روز سایر مکاتب مدیریت، دارای برخی ویژگی‌های ارزشی و اعتقادی هم‌چون تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی است که از جهاتی می‌توان گفت که این ویژگی‌ها همان ابعاد ارزشی و فرهنگی است که به عنوان یک حلقه گمشده در مکاتب نوین مدیریتی به آنها اشاره شده است (زواره، ۱۳۹۰).  
مقام معظم رهبری بارها در بیانات خود با عناوین مختلف از جمله هویت انقلابی (بیانات در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، ملت انقلابی (بیانات در

جدول ۲- بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص مبانی و مفهوم مدیریت انقلابی

دیدار	مورخ	متن
دیدار کارکنان وزارت امور خارجه	۳۱ مرداد ۱۳۳۸	انقلابی‌گری و مدیریت انقلابی به آن است که ما مواضع اسلامی و انقلابی را قاطعانه و بدون رودربایستی و مرعوب شدن و خام شدن در مقابل برخی از چهره‌های امیدبخش کاذب، حفظ کنیم. وقتی توانستیم خط روشن مواضع انقلابی و اسلامی را دقیقاً حفظ کنیم و مرعوب قدرت‌ها نشویم و با کسی رودربایستی نداشته باشیم و فریب نخوریم.
جلسه با حضور سران قوا	۱۵ اسفند ۱۳۹۲	مدیران اقتصاد مقاومتی باید روحیه انقلابی و جهادی و مردمی داشته باشند. مدیرانی که مردمی بودن را به پوپولیست تفسیر نکنند. مدیرانی که برای ترویج استفاده از تولیدات ملی، ابتدا در زندگی خود از تولیدات داخلی حتی اگر کیفیت پایین‌تری داشته باشد استفاده نمایند تا عرق ملی را در خود و دیگران تقویت نمایند.
دیدار آغاز سال در حرم مطهر رضوی	۱ فروردین ۱۳۹۶	ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعال و پرتحرک داشتیم؛ کار پیش رفته و هر جا مدیریت‌های ضعیف، ناامید، غیرانقلابی و بی‌تحرک داشتیم، کارها متوقف مانده یا به انحراف رفته است.

### پیشینه پژوهش

در این بخش پژوهش‌های مختلفی بررسی می‌شود. این پژوهش‌ها از یک سو در پیشینه مدنظر قرار می‌گیرد که برای تایید شاخص‌های احصا شده در این پژوهش به کار می‌رود و از سوی دیگر پژوهش‌های دیگری را نشان می‌دهد که بیانات مقام معظم رهبری و امام خمینی (ره) به عنوان مبنا در جهت تایید و احصای شاخص‌های مفاهیم مرتبط با مدیریت اسلامی مدنظر قرار گرفته است.

به گفته‌ی آیدین (۲۰۰۳)، شارپ در سال ۱۹۲۸ نخستین مطالعه در مورد ارزش‌ها را راهنمایی کرده است. روکیچ نخستین نویسنده‌ای بود که ارزش‌ها را در بعد اجتماعی بررسی کرده و آنها را به گرایش‌ها و رفتارهایی در آن چارچوب ربط داد. او مشخص کرد که هر ارزشی بر پایه یک باور و هر طرز فکری براساس مجموعه‌ای از باورها بنا شده است (روکیچ، ۱۹۷۹). در پژوهشی که باچکو انجام داده است به بررسی رفتار مبتنی بر ارزش‌ها در سازمان پرداخته است و خلایقیت، فداکاری، ارتباط، کار تیمی، اعتماد و انگیزش به عنوان ارزش‌های محوری شناسایی شده است (باچکو، ۲۰۰۷).

مکارم شیرازی عمده‌ترین وضعیت و صفات مشترک مدیران و فرماندهان از دیدگاه اسلام را در چهارده ویژگی زیر برمی‌شمارد: ایمان به هدف، علم، قدرت، امانت و درستکاری، صداقت و راستی، حُسن سابقه، وراثت صالحه، سعه‌ی صدر،

دلسوزی و عشق به کار، تجربه و آزمون‌دگی، شجاعت و قاطعیت، عدالت و دادگستری، پایگاه مردمی و پایبند بودن به اصول و ضوابط. نتایج پژوهش میرسپاسی و دیگران (۱۳۹۲) با عنوان معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران نشان داد که مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای ۱۰ ارزش محوری بوده که در سه حوزه کرامت انسانی (ارباب رجوع محوری، عدالت محوری، پاسخگویی)، دانایی محوری (دانش محوری، چابکی سازمانی، مشارکت‌پذیری، نوآوری و خلایقیت) و چشم‌انداز محوری (رهبری، ثبات هدف و نتیجه محوری) دسته‌بندی شده است. در پژوهشی که تحت عنوان طراحی مدل فرهنگ جهادی مبتنی بر ارزش‌های انقلاب اسلامی توسط معدنی، حسین‌پور و یاری (۱۳۹۵) صورت پذیرفت سه فرهنگ جهادی با عناوین تعهد محور، فرهنگ دانش محور و فرهنگ راهبرد محور معرفی شد و در نهایت به این نتیجه رسیدند روحیه و فرهنگ جهادی که برخاسته از تفکر بومی ما در پیشبرد اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نقش مهمی ایفا می‌کند. زین‌الدینی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان مدیریت و فرماندهی از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به تجزیه و تحلیل گفتمان ایشان پرداخت و ابعاد آن را شامل باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت معرفی کرد. علیزاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان الگوی پاسداری از انقلاب در بیانات مقام

معظم رهبری، پاسداری از انقلاب را به عنوان مقوله محوری و تحمل، استمرار و پایداری، حفظ آمادگی، آینده پژوهی و خودسازی را به عنوان راهبرد قرار داد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال استخراج اولویت‌های مدیران انقلابی از بیانات مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای است؛ نتایج این پژوهش می‌تواند به صورت کاربردی در بخش‌های مختلف کشور به کار گرفته شود؛ همچنین پژوهشی کیفی است و با توجه به این‌که از جزء به کل رسیده‌ایم، رویکرد آن استقرایی است. این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده می‌کند و با توجه به این‌که در این پژوهش به دنبال کشف اولویت‌های راهبردی مدیران ترانز انقلاب در بخش‌های مختلف کشور از دیدگاه امام خامنه‌ای هستیم، هدف این پژوهش اکتشافی است و برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز پژوهش، از روش مطالعات اسنادی استفاده شده است. عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات، فیش‌برداری است. بدین صورت که بیانات، فرمایشات و سخنرانی‌های مقام معظم رهبری در خصوص مفهوم مدیریت انقلابی، مورد بررسی قرار گرفته است و پس از انجام فیش‌برداری به تحلیل محتوای آنها و استخراج تم‌ها (مضامین اصلی) اقدام شده است.

در این پژوهش و در مرحله کیفی، روش جمع‌آوری داده‌ها به این صورت بود که در ابتدا شناسه‌های مدیران ترانز انقلاب از بیانات و سخنرانی‌های معظم‌له از طریق تحلیل مضمون استخراج شد. مضمون‌های اولیه توسط پژوهشگران شناسایی شد؛ در این مرحله به مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختار یافته با تعداد سی و دو نفر از خبرگان و صاحب‌نظران کلیدی پرداخته شد. پس از ارائه توضیحات، نظر آنها در مورد جملات درج شده در سطور خواسته شد و به تأیید آنان رسید. خبرگان بیشتر به تأیید مضامین سازمان دهنده شاخص‌های مستخرج از دیدگاه مقام معظم رهبری کمک کردند. هدف از این بهره‌گیری از این روش در پژوهش حاضر، کشف و شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در اطلاعات گردآوری شده است. با

توجه به همین امر ۱۱۵۶ جمله و عبارت و در پی آن ۳۲۴ شناسه باز، ۲۳ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده با عناوین امید، اخلاق خدامحورانه، جدیت و قاطعیت، بصیرت و آگاهی، پاسخگویی و نشاط و روحیه‌بخشی استخراج شده است و با شناسایی تمامی مضامین، مفهوم مدیریت انقلابی براساس فرمایشات مقام معظم رهبری برای عنوان مضمون فراگیر مدیر ترانز انقلاب مدنظر قرار گرفت. این پژوهش مشتمل بر مولفه‌ها و مضامین مدیران ترانز انقلاب از دیدگاه مقام معظم رهبری است که براساس مطالعه و بررسی دقیق سخنرانی‌ها، بیانات و فرمایشات معظم‌له استخراج و با توجه به بررسی و تأیید خبرگان و در قالب یک الگو با مفهوم مدیر انقلابی ارائه می‌شود که مجموعه فرمایشات ایشان از دوران زعامت رهبری از سال ۱۳۳۸ الی سال ۱۳۹۷ منظر قرار گرفته است.

### پایایی و روایی

پژوهشگران کیفی، هنگامی که از روایی پژوهش صحبت می‌کنند؛ معمولاً به تعبیرهایی هم‌چون «باورپذیری»، «قابل دفاع» و «امانتدار» بودن اشاره می‌کند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). با پذیرش این معیار به عنوان شاخص‌های پژوهش کیفی، این پژوهش به دلیل نقل داده‌ها از اسناد معتبر و انتساب داده‌ها به منبع ولی فقیه و رهبری جامعه اسلامی هر دو شاخص «باورپذیری» و «قابل دفاع» را دارا است.

در نظریه مبنایی، اثبات‌پذیری، بخشی از فرایند است و در این راستا این توصیه‌ها وجود دارد: الف- حساسیت نظری که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا نظریه‌ای را ارائه دهد که از نظر مفهومی غنی و از انسجام مناسبی برخوردار باشد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). ب- انسجام روش‌شناسی که هم‌سویی بین سوال پژوهش و طرح پژوهش است. ج- متناسب بودن که باید از نمونه‌هایی استفاده کرد که بهترین دانش را در مورد موضوع دارا هستند. د- گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها، تعامل متقابل را بین آنچه که دانسته می‌شود و آن چه باید دانسته شود شکل می‌دهد (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴).

در همین راستا و براساس موارد صورت پذیرفته فوق می‌توان گفت تحقیق صورت گرفته دارای پایایی و روایی لازم است.

### یافته‌های پژوهش

براساس روش تحلیل مضمون، متن بیانات و سخنرانی‌های مقام معظم رهبری مدنظر قرار می‌گیرد که مضمون‌ها شناسایی شود. محتوای هر یک از گزاره‌های

انتخابی، ممکن است دارای چند مضمون یا کد باشد. در واقع، کدها، واحدهای خرد تحلیل است که بر پایه آن مفهوم‌سازی داده‌ها شکل می‌گیرد. مضامین مشترک، مضمون کلی‌تر را تشکیل می‌دهند. مضمون‌های اصلی و سازمان دهنده در مقایسه با مضامین پایه، انتزاعی‌تر و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. مضمون‌ها ابزاری فراهم می‌کند که با آن الگو می‌تواند یکپارچه شود.

جدول ۳- مشخص کردن مضامین در مرحله اولیه

منبع	نشانگر	نشانه‌ها: گزاره‌های کلیدی	شناسه	مضامین (کدهای باز)				
بیانات در جمع مسوولان جهاد دانشگاهی ۰۱/۰۴/۱۳۸۳	P83040101	C1	C1	انقلابی ماندن				
		C2	C2	اسیر حدود نشدن				
		C3	C3	با امید دنبال هدف حرکت کردن				
		C4	C4	با انگیزه بودن				
بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت به مناسبت آغاز هفته ی دولت، ۱۳۷۷/۶/۲	P77060203	C55	C55	تعهد نسبت به مسئولیت				
		C56	C56	وجدان کاری داشتن				
		C57	C57	پاسخ گویی به نیازهای زمان				
		C58	C58	همراهی سرعت و دقت در کار				
		C59	C59	آمادگی برای نفس‌کار				
		C60	C60	ابتکار عمل و خلاقیت				
		C61	C61	نظارت بر زیرمجموعه				
		C62	C62	به کارگرفتن افراد مجرب				
				C55	C55	کارگزار می‌بایست بر مبنای تکلیف مداری، خودارزیابی غیرمتعصبانه با صلابت و جدیت خستگی ناپذیر اهداف را دنبال کرده و وجدان کاری خود را در عرصه‌ی عمل با پیگیری‌های مستمر به نمایش گذارد. یکی از نشانه‌های جدیت و همت در کار آن است که تلاش و پیگیری وی در ابتدا و انتهای کار با هم تفاوتی نداشته باشد. نتیجه‌ی این توصیه‌های محوری و مسائل پیرامونی آن، اعم از وجدان کاری و صلابت و جدیت در رسیدن به اهداف، باید در کنار کارآمدی خود را نشان دهد. کارآمدی اما خود دارای شاخصه‌هایی است که با محقق شدن این شاخصه‌ها می‌توان گفت که به کارآمدی رسیده‌ایم. از شاخصه‌های کارآمدی می‌توان این موارد را نام برد: پاسخ‌گویی به نیازهای زمان، همراهی سرعت و دقت در کار، آمادگی برای نفس کار، ابتکار عمل و خلاقیت، نظارت بر زیرمجموعه‌ها و به کار گرفتن افراد مجرب..		

### مضمون فراگیر

بنابر تاکیدات و بیانات مقام معظم رهبری مفهوم مدیریت انقلابی به عنوان مضمون فراگیر مدنظر قرار گرفته و اساس پژوهش جهت مشخص شدن سایر مضمون‌های آن بررسی

می‌شود. رهبری بارها در بیانات خود به گفتمان انقلابی‌گری و مدیریت انقلابی اشاره کرده‌اند و بر همین اساس مدیریت انقلابی به عنوان مضمون فراگیر مدیر تراز انقلاب در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۴- بخشی از تعداد سخنرانی‌ها و موارد تکرار انقلابی‌گری در بیانات مقام معظم رهبری



تکرار	تاریخ سخنرانی	سخنرانی
۴۱	۹۵/۰۳/۱۴	بیانات در مراسم بیست و هفتمین رحلت امام خمینی (رحمه الله)
۵	۹۴/۱۱/۱۹	بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی و پدافند هوایی ارتش
۱۱	۹۵/۰۴/۱۲	بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان
۱۴	۹۴/۰۶/۲۵	بیانات در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی
۵	۹۵/۰۳/۳۰	بیانات در دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین علیه السلام
۸	۹۴/۱۲/۰۵	بیانات در دیدار مردم نجف آباد
۵	۹۴/۰۶/۱۸	بیانات در دیدار اقشار مختلف مردم
۷	95/01/01	بیانات در جمع زائران حرم رضوی به مناسبت آغاز سال
۴	۹۵/۰۳/۲۹	بیانات در دیدار جمعی از اساتید دانشگاه‌ها
۴	۹۵/۰۴/۰۸	انتصاب سرلشکر محمد حسین باقری به ریاست ستاد کل نیروهای مسلح

در همین راستا در جدول پنج، تعدادی از مضامین اصلی متن اشاره شده به آنها مدنظر قرار می‌گیرد که به شرح زیر مرتبط با هر یک از مضامین سازمان دهنده مدیر انقلابی و است.

جدول ۵- بخشی از بیانات و موارد تکرار مضمون‌های پژوهش در بیانات مقام معظم رهبری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کد	مضمون اصلی	بیانات	متن	تعداد تکرار
مدیر انقلابی	امید	C305	آینده‌نگری	بیانات در دیدار اعضای نمایندگان طلاب و فضلالی حوزه علمیه قم، ۲۵/۱۲/۱۳۹۴	من آینده را در همه‌ی زمینه‌ها روشن می‌بینم؛ بعضی‌ها گاهی اوقات یک‌چیزی یا پدیده‌ای را می‌بینند که مثلاً برایشان پدیده‌ی نامطلوبی است، فوراً دل‌هایشان مأیوس می‌شود، لکن جهت کلی، حرکت کلی، ان‌شاءالله حرکت خوبی است.	۱۲
	اخلاق خدامحورانه	C41	تقوای سازمانی	خطبه‌های نماز جمعه تهران، ۱۴/۱۱/۱۳۹۰	اگر به توفیق الهی بتوانیم در عمل فردی، در عمل جمعی، در کار سیاسی، در کار اجتماعی، رعایت تقوا را بکنیم، همه‌ی خیرات و همه‌ی الطاف الهی شامل حال ما خواهد شد.	۱۱
	پاسخگویی	C317	تعهد	بیانات در دیدار مسئولان وزارت‌خانه‌های صنایع، ۱۰/۰۴/۱۳۸۰	مسئولان باید با همان روحیه تعهد، علاقه‌مندی به مصالح مردم، توجه به مصالح عالیه انقلاب و پاکدامنی و پاکدستی، این حرکت عظیم را ادامه دهند.	۸
	بصیرت و آگاهی	C125	مهارت و تخصص	بیانات در دیدار جمعی از پرسنل نیروی هوایی، ۱۹/۱۱/۱۳۷۲	باید دانش و تخصص را با روشن بینی، آگاهی، بصیرت، احساس تکلیف دینی و جرأت اقدام همراه کرد و امروز شاهد ابتکار، نوآوری، تلاش مؤمنانه و خالصانه، آگاهی و نگرش صحیح به زمان و شناخت جریان‌های زندگی و سیاسی هستیم.	12
	جدیت و قاطعیت	C312	درایت	بیانات در دیدار شهردار و اعضای	اگر مدیریت یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در	۹

	شرایط کنونی فشارهای خبثت‌آمیز قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.	شورای اسلامی شهر تهران، ۲۳/۱۰/۱۳۹۲			
--	---	------------------------------------	--	--	--

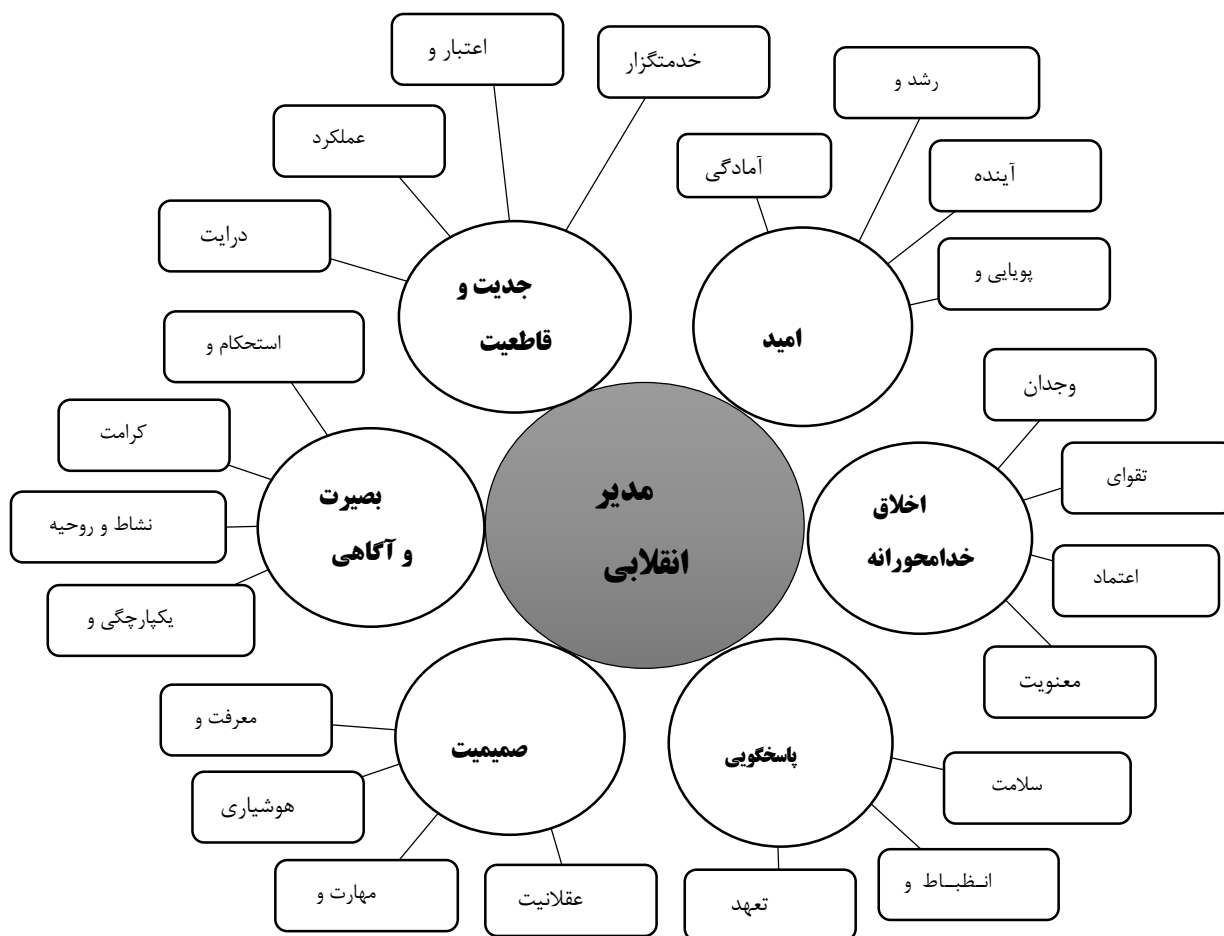
بر اساس نتایج و مباحث صورت گرفته در خصوص مضمون فراگیر، الگوی به دست آمده را با مشخص شدن نشانگرها و مضامین هر کدام جهت عملیاتی ساختن به شرح زیر در جدول شماره شش مشخص می‌شود که در این بخش

برای مضمون سازمان دهنده اخلاق خدا محورانه (یکی از شش مضمون سازمان دهنده)، مضامین اصلی و شاخص‌های آن ذکر می‌شود:

جدول ۶- بخشی از مضمون‌ها و نشانگرهای پدیده محوری مدیر انقلابی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی	نشانگر
مدیر انقلابی	اخلاق خدامحورانه	تقوای سازمانی	تدین و پایبندی به تکالیف شرعی
			اخلاص در عمل و داشتن حسن نیت در وظایف
			ساده زیستی و قناعت
			عدم انحراف و فسادپذیری شخص
			عدم دلبستگی به منافع شخصی و پرهیز از خودخواهی
			خود کنترلی و رصد مسئولیت خود
		اعتماد سازمانی	درست کاری و صداقت در محیط کار
			صریح و صادقانه حرف زدن
			منصفانه بودن رفتار
			شفاف سازی و خود گشودگی
			وفای به عهد
			مومن به انقلاب و حافظ نظام و مصالح کشور
		معنویت	اهتمام به بخشش و عفو دیگران
			وجود روحیه جوانمردی و وفاداری
			عمق بخشی و نهادینگی توجه معنوی به نیروی انسانی
			صبر و بردباری
			احساس هویت، باارزش بودن و خرسندی
			وظیفه شناسی
		وجدان کاری	وقت شناسی
			اهتمام به انجام وظایف در جهت تعالی فردی و اجتماعی
تلاش مستمر و سختکوشی			
دوری از سستی			
اعتقاد به مسیر حرکت			

در نهایت می‌توان الگوی تأیید شده مضمون فراگیر مدیر انقلابی که با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> به دست آمده است را به صورت زیر مشاهده کرد:



شکل ۱- الگوی استخراج شده از نرم‌افزار در خصوص مولفه‌ها و مضمون فراگیر مدیر انقلابی

### بحث و نتیجه‌گیری

برای تحقق اهداف سازمانی متناسب با ارزش‌های اسلامی و انقلابی در نظام جمهوری اسلامی ایران، افراد لایق و کاردان باید در راس امور قرار گیرند؛ بدیهی است در این نظام بجز یک مدیر تراز انقلاب، شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود. کاستی‌های معنوی در بدنه‌ی اصلی مدیریت امروز، خلأ موجود در سازمان‌ها را نمایان ساخته است و نیاز به یک نظام برتر و نگرشی نوین در عرصه مدیریت، ساختاری را می‌طلبد که عزت، شرافت و کرامت انسان‌ها و به فعلیت رسیدن استعدادهای درونی آنان و تعالی مادی و معنوی را نوید و مدیران را به یک نگرش انسانی الهی سوق می‌دهد؛ نظام مزبور جز نظام مدیریت انقلابی نیست که در قلمرو سازمان، به ویژگی‌های

روانی و رفتاری افراد و نوع تعامل آنها با یکدیگر در جو صمیمانه بها می‌دهد و مدیر را به پیرایستگی از آلودگی‌ها برای خود و جهت‌دهی و رنگ الهی دادن به سازمان توصیه کرده است. تأثیر مدیر در نظام منحصر به فرد است و اگر نظام، مدیران تراز متناسب با انقلاب اسلامی نداشته باشد، نمی‌توان به اهداف مدنظر انقلاب دست پیدا کرد (بانکی پورفرد و رفیعی، ۱۳۹۳).

مدیریت انقلابی یعنی احساس مسئولیت در برابر تک‌تک اعضای جامعه و ایجاد همدلی و انسجام. در مدیریت انقلابی نه تنها سازمان بلکه جامعه اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت انقلابی به معنی جهش کیفی در عملکرد سطوح ملی و سازمانی برای نیل به هدف است. بنابراین همان‌طور که معظم‌له می‌فرمایند: محتوا را باید اسلامی کرد. اگر

می خواهیم حقیقتاً اسلامی شویم، باید در نحوه‌ی مدیریتمان تحول ایجاد کنیم. اولین گام در تحول این است که رفتار خودمان، کیفیت کارمان، اعمال مدیریت خودمان و انعطافی که به خرج می‌دهیم اسلامی باشد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای هیئت دولت).

در این پژوهش خبرگان مفهوم کلی در بخش‌های مختلف و دسته‌بندی مضامین شناسایی شده را به تأیید رساندند و به نکاتی اشاره کردند از جمله: مدیران در نظام جمهوری اسلامی ایران باید در راستای تحقق اهداف اسلام و انقلاب پیش بروند و براساس تاکید مقام معظم رهبری برگزینان انقلاب، مفهوم مدیر انقلابی مدنظر قرار گیرد، باید به نحوی عمل شود که علاوه بر ارتقای فردی و سازمانی، ارتقای اجتماعی در نظر گرفته شود و در مسیر اهداف انقلاب قدم برداشت، برای رسیدن به اهداف سازمانی از افراد شایسته و مجرب استفاده کند و آنها را در مسیر رشد و توانمندسازی قرار دهد، مدیر باید شیوه مدیریتی ایجاد کند که تمامی ظرفیت‌های افراد و جامعه رابه کار گیرد، مدیران امروزه برای رسیدن به اهداف باید توان تحلیلی حوادث و شرایط را داشته باشد و شور و اشتیاق لازم را در مسیر حرکت داشته باشد و این دید می‌تواند به پیشرفت و تحقق اهداف امروز و فردای سازمان کمک کند، مدیرانی باید سرکار بیایند که تقوا و اخلاص لازم را داشته باشند و با بصیرت از آرمان‌های امام (ره) و انقلاب دفاع کنند و این رویکرد باعث زنده نگه داشتن مسیر انقلاب و تحکیم و تثبیت اعتقادات انقلابی می‌شود که این موارد در بیانات مقام معظم رهبری مورد تاکید قرار گرفته است. هم‌چنین سعی شد تا در راستای پرسش اصلی، الگوی مدیر تراز انقلاب به عنوان مدیر انقلابی و مولفه‌های آن از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد که شش مضمون سازمان دهنده شامل امید، اخلاق خدامحورانه، جدیت و قاطعیت، بصیرت و آگاهی، پاسخگویی و نشاط و روحیه بخشی را در بر دارد. در هر مضمون سازمان دهنده تعدادی از مضامین بیشترین تکرار را داشته‌اند؛ مضامین آینده‌نگری، اعتماد انقلابی، تعهد، هوشیاری، حفظ کرامت

انسانی و عملکرد انقلابی بیشترین تکرار را در بین مضامین سازمان دهنده داشته‌اند. در کنار شاخص‌هایی که به گذشته توجه دارند و عملکرد قبلی و فعلی سازمان را می‌سنجند باید سازمان و مدیران توانایی رویارویی با آینده را داشته باشند که این مهم تنها در صورت آینده‌نگر بودن مدیران در سازمان اتفاق می‌افتد (دی‌وال<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). آینده با کار هوشمندانه و مؤمنانه ساخته می‌شود. باید کار شود؛ آن هم کار هوشمندانه که برخوردار از پشتوانه ایمان باشد. اعتماد یکی از مهم‌ترین عناصر روابط اثربخش است. اعتماد به دیگران و این که آنها به مدیر اعتماد داشته باشند، از اهمیت اساسی در سازمان برخوردار است. به علاوه قابل اعتماد بودن در میان صفات یک رهبر از همه با ارزش‌تر است (گولت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). تعهد نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری فرد نسبت به سازمان، اثرگذار است. مقام معظم رهبری هم در این خصوص اشاره می‌فرمایند: اعتماد به نفس مدیران و مسوولان یک ارزش اساسی انقلاب ماست؛ که اگر این نباشد، به نظر من پایه‌های سازندگی کشور متزلزل خواهد شد (بیانات در دیدار رئیس جمهور و هیأت وزیران). در دنیایی که مدیران شاهد تغییرات زودگذر هستند، لازم است افراد مهارت‌های جدید بیاموزند؛ پیوسته بازآموزی شوند؛ افکار و ایده‌های آنان به روز شده و هشیاری و روش‌های هشیار بودن را بیاموزند (کرنی، کلسی و هرینگتون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). هم‌چنان که رهبر معظم انقلاب اشاره می‌فرمایند: امروز بیشتر از همه چیز برای ما هوشیاری لازم است، شناخت دوست و دشمن لازم است. مبادا دوست را با دشمن اشتباه کنید؛ مبادا دوست و دشمن را مخلوط کنید؛ مبادا رفتاری که با دشمن باید داشت، با دوست انجام دهید (بیانات در دیدار جمعی از مردم در سالروز ولادت حضرت امیرالمؤمنین(ع)). مدیران باید متوجه باشند که با مدیریت مؤثر عملکرد می‌توانند خود و کارکنان را پرورش داده و نقاط قوت و ضعف آنان را شناسایی و به سوی آرمان‌ها و اهداف سازمانی پیش روند. تعهد سازمانی منبع قوی انگیزشی برای تقویت عملکرد

کارکنان و نیز متقاعد ساختن آنان برای ادامه کار در شرایط دشوار و نیز تنش و فشارهای مرتبط با کار است (رمزگویان و حسن‌پور، ۱۳۹۲). بنابراین نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ تلاش و کوششی مضایقه نخواهد کرد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود در جهت عظمت و ترقی سازمان گام بر می‌دارد و از این طریق سازمان به ماموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود (نژادسلیم، ۱۳۸۷). از آنجایی که قرآن مجید و نهج‌البلاغه از مهم‌ترین منابع مبانی حکمت و اندیشه فکری و عملی مقام معظم رهبری در مدیریت و اداره جامعه محسوب می‌شوند، می‌توان شاخص‌های نهایی این پژوهش را در این منابع نیز به تائید رساند. به طور مثال در خصوص مولفه بصیرت در آیه شریفه یکصد و هشت سوره مبارکه یوسف می‌فرماید: «قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي»؛ بگو این راه من است. من و پیروانم با بصیرت کامل، همه مردم را به سوی خدا دعوت می‌کنیم. هم‌چنین خداوند متعال در آیه ششم سوره مبارکه اعراف می‌فرماید: «نَسْتَلِنَ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَ لَنَسْتَلِنَ الْمُرْسَلِينَ»؛ قطعاً مردم و پیامبران، از آنچه انجام داده‌اند بازخواست خواهند شد. که بر مفهوم پاسخگویی تاکید دارد. در نهج‌البلاغه هم می‌توان چنین شواهدی را یافت؛ در نامه پنجاه و سه امام علی (ع) می‌فرماید: «إِيَّاكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسَطُّطَ فِيهَا عِنْدَ امْتِنَانِهَا أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ أَوْ الْوَهْنَ عِنْدَ إِذَا اسْتَوْصَحَتْ فَضَعَّ كُلُّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْعَعَ كُلُّ أَمْرٍ مَوْعَتَهُ»؛ بپرهیز از شتاب در کارهایی که هنگام انجام دادن آن نرسیده و از سستی در کارهایی که انجام دادنش ممکن گردیده، و بپرهیز از لجبازی کردن در کارهایی که راه راست در آن ناپدیدار است، یا سستی ورزیدن آن گاه که آشکار است. هر چیز را در جای خودش بگذار و هر کاری را به هنگام آن انجام بده که به مفهوم نظم و انضباط اشاره دارد.

اگر مدیریت در بخش‌های مختلف بلاخص مدیران سازمان، متدین، انقلابی و کارآمد باشد همه مشکلات کشور حل خواهد شد و مشکل غیرقابل حلی در کشور وجود نخواهد داشت. با وجود این باید این باور تقویت شود که هر جا تحولی بنیادین و دستاورد قابل توجهی در کشور به دست می‌آید در فرهنگ و مدیریت انقلابی ریشه دارد (مظفری و محمدی، ۱۳۹۵). ذکر این نکته ضروری است که در کنار این شاخص‌ها می‌توان مولفه‌های کلان هم‌چون مبارزه با اشرافی‌گری، استکبارستیزی و نفوذ جریانی، عدالت محوری، جوان‌گرایی، مطالبه‌گری، اقتصاد مقاومتی و مبارزه با فقر و فساد و تبعیض، حفظ استقلال و ... را به عنوان مولفه‌های دیگر مدنظر مقام معظم رهبری در مدیریت سازمان‌های جمهوری اسلامی ایران ذکر کرد که از نظر نویسندگان، این قبیل مولفه‌ها به عنوان مولفه‌های زیربنایی مدیریت انقلابی و پیش نیاز مفهوم جاری در نظر گرفته می‌شود که در پژوهش‌های دیگری به آن پرداخته شده است و باید ضمن در نظر گرفتن شرایط مدیر انقلابی؛ همان‌طور که اشاره شد، جهت اثربخشی مولفه‌های مدیر انقلابی فرآیند مدیریت انقلابی (شامل انقلابی بودن، انقلابی‌گری و انقلابی ماندن و مولفه‌های مطمح نظر در هر کدام) که در بیانات به آنها اشاره شده است به عنوان مبنا و مفهوم اصلی مدنظر قرار گیرد.

#### پیشنهادها

- نظام جمهوری اسلامی ایران در تصمیم‌گیری‌های کلان خود نیازمند مدیران توانمند، شجاع و هوشیار هستند نه مدیران محافظه‌کاری که صرفاً به فکر بقا و حفظ وضع موجود خود هستند. از این‌رو با توجه به شاخص‌های به دست آمده پیشنهاد می‌شود با انجام اقدامات لازم، ضمن شناخت تمامی جوانب و شرایط آمادگی همه‌جانبه مقابله را داشته باشند و هوشیاری خود را حفظ کنند.

- با توجه به شاخص‌های تائید شده و از آنجایی که مشارکت از دیدگاه اسلام باعث بهره‌گرفتن از توانمندی دیگران می‌شود و همدلی و صمیمیت را افزایش می‌دهد؛

از لحاظ فرهنگ، رفتار و روحیه مجموعه خواهد شد و به تبع آن مدیریت نیز باید در همین مسیر قرار گیرد.

#### منابع

قرآن کریم (۱۳۹۰). ترجمه آیت الله ناصر مکارم شیرازی، قم: انتشارات تابان، چاپ چهارم.

نهج البلاغه (۱۳۸۰). ترجمه علامه جعفری، تهران: انتشارات دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

ابراهیمی، رحمت‌اله و افشاریان، رحیم (۱۳۸۸). مقایسه توصیفی نظام‌های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تأکید بر مدیریت جهادی. مجموعه مقالات همایش‌های فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه.

ابزاری، مهدی و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۸). نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۳۳.

اختری، عباس‌علی (۱۳۶۹). مدیریت علمی و مکتبی از دیدگاه اسلام، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.

استراس، آنسل و کوربین، جولیت (۱۳۸۵). نظریه مبنایی اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

اسدی‌فرد، رویا، خائف‌الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، فصلنامه مدیریت دولتی.

اشرف سمنانی، غلامرضا (۱۳۶۴). تحلیلی از مدیریت اسلامی، انتشارات بعثت. چاپ اول.

الوانی، سید مهدی (۱۳۷۷). ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمانی و ارایه یک الگوی تطبیقی در مدیریت دولتی، تحول اداری، شماره ۱۹.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۰). طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدرس علوم انسانی، شماره ۱۸.

مدیریت مشارکتی یکی از شیوه‌های نوین در اداره مؤثر سازمان‌ها است. بنابراین باید کارکنان در تصمیم‌گیری‌هایی که بر سرنوشت آنها اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و مدیران زمینه‌ساز حضور و مشارکت آن‌ها در بخش‌های مختلف سازمان باشند.

- با توجه به حرکت سازمان‌ها در مسیر اهداف انقلاب؛ توصیه می‌شود مدیران سازمان از دانش، مهارت، تعهد، درایت و صلاحیت کافی برخوردار، دارای بینش لازم برای مواجهه با چالش‌های آینده و ارتباط مناسبی با کارکنان داشته باشند و با آنها صادقانه و با عدل و مساوات برخورد کنند و منافع سازمان و کارکنان را مورد توجه قرار دهند، کارکنان به مدیریت سازمان اعتماد می‌کنند هر چه قدر اعتماد سازمانی و اعتماد به مدیر افزایش یابد سطوح بالاتری از تعهد بدست خواهد آمد (نادی و مشفق، ۱۳۸۸). هم‌چنین هرگاه کارکنان در ارتباط با مدیران به اعتماد کافی دست یابند، تمایل به ماندن در سازمان و تلاش به نفع سازمان در آنها افزایش می‌یابد که این نتایج با یافته‌های پژوهش پری<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴) و ایلماز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸) هم‌خوانی دارد.

- پیشنهاد می‌شود مدیران بخش‌های مختلف در راستای توانمندسازی کارکنان، درک درستی از آینده سازمان داشته و آموزش را متناسب با آن طرح‌ریزی کنند، آینده‌ای که امروز پیش‌بینی می‌شود از راه خواهد رسید و اگر بدانند چگونه می‌خواهند باشند، خواهند توانست بر آن اثر بگذارند؛ از سوی دیگر در دیدگاه انقلابی، اندیشه انطباق مفعول با آینده مطرود است؛ لذا باید تلاش شود انسان‌های شایسته خلق کنند.

- سازمان‌ها و نهادهای کشور در راستای حرکت به سمت اهداف مدنظر و پیشرفت همه جانبه، باید آرایش سازمانی مناسبی داشته باشند. این آرایش باید کارآمد باشد؛ دارای قدرت انعطاف برای انطباق با شرایط گوناگون و پیش‌بینی نشده باشد؛ در برخورد با مسائل گوناگون، توانایی، سرعت و چالاکی داشته باشد؛ بتواند موضع خودش را اتخاذ کند و کارساز باشد و متناسب با ارزش‌های مدنظر سازمان باشد و این امر سبب هدایت و مدیریت افکار در سازمان را

- آرمند، پیمان و ذبیحی طاری، رضا (۱۳۸۸). بررسی سبک مدیریت جهادی و سایر سبک‌های مدیریتی، مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- بانکی پورفرد، امیرحسین و رفیعی، محمدتقی (۱۳۹۲)، عیار مدیران از منظر رهبر معظم انقلاب، اصفهان: انتشارات حدیث راه عشق.
- بختیاری، حسن و قاسم آقا، علیزاده (۱۳۹۳). الگوی ارزش‌های اسلامی - انقلابی برای نسل‌های آینده انقلاب، فصلنامه علمی - پژوهشی پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، سال سوم.
- بلانچارد، کنت و اکائر، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت براساس ارزش‌ها، ترجمه کامران پروانه. تهران: آنگاه.
- توکلی، عبدالله (۱۳۹۱). تحلیل جایگاه ارزش‌ها در مدیریت: گامی در نظریه‌پردازی مدیریت اسلامی فصلنامه روش شناسی علوم انسانی.
- حشمت‌زاده، محمدباقر (۱۳۸۵). تأثیر انقلاب اسلامی ایران بر کشورهای اسلامی، تهران: سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۶). حدیث ولایت (لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای)، تهران: موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- خان محمدی، هادی (۱۳۸۸). طراحی سیاست‌های کلان علمی کشور مبتنی بر اندیشه‌ی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). دانشکده‌ی معارف اسلامی و مدیریت: دانشگاه امام صادق (ع).
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیاد، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، شماره ۱۱.
- رحمانی، مریم (۱۳۸۷). مجموعه مقالات همایش‌های مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه.
- رضائیان، علی (۱۳۷۵). مدیریت بر مبنای ارزش‌های اسلامی، دانش مدیریت.
- رمزگویان، غلامعلی و حسن‌پور، کاووس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصاد و دارایی. مجله اقتصادی، دوره سوم، شماره چهارم.
- زواره، علی‌رضا (۱۳۹۰)، راهکارهای توسعه و ترویج و نهادینه کردن فرهنگ و مدیریت جهادی در نظام اداری، مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، وزارت جهاد کشاورزی، نشر دفتر نماینده ولی فقیه.
- زین‌الدینی، مجید (۱۳۹۶)، مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۵.
- طالبان، محمدرضا، مبشری، محمد و مهر آیین، مصطفی (۱۳۸۹). بررسی روند دگرگونی ارزشی در ایران (۱۳۵۳-۱۳۸۸)، دانشنامه علوم اجتماعی.
- علیزاده، اکبر محمد (۱۳۹۷)، الگوی پاسداری از انقلاب اسلامی؛ مطالعه بیانات مقام معظم رهبری، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه انقلاب اسلامی، سال هشتم، شماره ۲۶.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ ملائی، الله (۱۳۸۸). بررسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی. راهبرد یاس.
- فقیهی، ابوالحسن و علیزاده، محسن (۱۳۸۴). روایی در تحقیقات کیفی، مدیریت فرهنگ سازمانی.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ الوانی، سیدمهدی و علی‌اصغرزاده رومیانی، حسین (۱۳۹۴). تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی. فصلنامه مطالعات مدیریتی انتظامی.
- قنبری، سیروس، عرفانی‌زاده، فریبرز (۱۳۹۶). نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره پیاپی ۲۲.
- لطیفی، میثم و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی، راهبرد فرهنگ، شماره بیست و هشتم.

- Aydm, M (2003). Value perceptions of youth: the case of Konya, *Journal of Value Education*.
- Buchko A.A (2007). The Effect of Leadership on Values-Based Management, *Journal of Leadership and Organization Development*.
- De Waal, A.A (2007). The characteristics of a high-performance organization, *Business Strategy Series*.
- Feather, N.T (2004). Value Correlates of Ambivalent Attitudes toward Gender Relations, *Personality and Social Psychology bulletin*.
- Gullet J (2010). The Buyer-Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust, *Journal of Business Ethics*.
- Kearney W.S, Kelsey C, Herrington D (2013). Mindful leaders in highly effective schools: A mixed-method application of Hoy's Scale, *Educational Management Administration*.
- Kulkarni, S.A (2010). The Social Correlates of value Consensus, a thesis submitted to the Graduate School – Camden Rutgers, the State University of New Jersey in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts Graduate Program in Psychology.
- Mays, N and pope, G (2002). Assessing quality in qualitative research, *British Medical Journal*.
- Perry, R.W (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Rev. Public Personal Admin.*
- Posner, B (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency, *Journal of Business Ethics*.
- Richmon, M.J (2004). Values in educational administration: Theme is fighting words, *International Journal of Leadership in Education*.
- Rokeach, M (1979). From individual to institutional values: with special reference to the values of science, In M. Rokeach (Edt).
- Schaubroeck, J, Lam, S.S.K & Cha, S.E (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance, *Journal of Applied Psychology*.
- Schmeltz, L (2014). Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social
- مبیینی دهکردی، علی و ربانی، آرزو (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان، مجلس و راهبرد. مظفری، محمد مهدی و محمدی، بهنام (۱۳۹۵). مولفه‌های مدیریت جهادی در سازمان جهادی، دومین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، قم: مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.
- معدنی، جواد، حسین‌پور، داوود و یاری، معصومه (۱۳۹۵). طراحی مدل فرهنگ جهادی مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی در دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبایی (ره) تهران)، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال پنجم، شماره ۱.
- مک لگان، پاتریشیا و نل، کریس تیو (۱۳۷۷). عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم: هدف، چاپ هشتم.
- میرسپاسی، ناصر، معمازاده، غلامرضا، نجف‌بیگی، مهدی و علی‌زاده، مهدی (۱۳۹۲). معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱.
- نادی، محمد علی و مشفق، نزهت الزمان (۱۳۸۸). شناخت ادراک معلمان از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری در آموزش و پرورش اصفهان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی.
- نژاد سلیم، عادل (۱۳۸۷). کرامت انسانی و سازمان، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی، چاپ دوم.
- نعمتی پیرعلی، دل‌آرا (۱۳۹۳). مدیریت جهادی از منظر قرآن، بصیرت و تربیت اسلامی.
- نیازآذری، کیومرث، تقوایی یزدی و مریم، نیازآذری، مرضیه (۱۳۹۳). نظریه‌های سازمان و مدیریت در هزاره سوم، قائمشهر: انتشارات مهرالنبی، چاپ دوم.



Yilmaz, K (2008). The relationship between organizational Trust and organizational Commitment in Turkish Primary Schools, Journal of Applied Sciences.

Responsibility, International Journal of Business Communication.

Schwartz S, Bardi A (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a Similarities Perspective, Journal of Cross-Cultural Psychology.

#### یادداشت‌ها

---

<sup>1</sup>Feather

<sup>2</sup>Schwartz

<sup>3</sup>Posner

<sup>4</sup>Richmon

<sup>5</sup>Kulkani

<sup>6</sup>Schmeltz

<sup>7</sup>Buchko

<sup>8</sup>Maxqda

<sup>9</sup>Dewaal

<sup>10</sup>Gullet

<sup>11</sup>Kearney, Kelsey & Herrington

<sup>12</sup>Perry

<sup>13</sup>Yilmaz