

## واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری و مدیریت مبتنی بر تحلیل مضمون بیانات شهید

### قاسم سلیمانی

فتحیه فتاحی زاده<sup>۱</sup> | فریده امینی<sup>۲</sup> | فاطمه میان‌محلله<sup>۳</sup>

۱

سال سی و دوم  
بهار ۱۴۰۳

#### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۸/۱۸  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۳/۰۵  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۰۳/۰۶  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۰۵/۱۴  
صص: ۷۹-۴۳

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۳۴



DOR:

#### چکیده

مدیران و رهبران جامعه، در رشد فردی، اخلاقی و اجتماعی، نیازمند الگوهای ممتاز مدیریت هستند که خود، مزین به شاخصه‌های عالی رهبری در اندیشه و عمل باشند. بیانات شهید قاسم سلیمانی، به‌عنوان فرمانده موفق در دفاع مقدس و جبهه مقاومت، قابلیت آن را دارد که در دستیابی به ویژگی‌های مدیران موفق، محل رجوع واقع شود. پژوهش حاضر با بررسی بیانات، سخنرانی‌ها، نامه‌ها و مصاحبه‌های شهید سلیمانی به روش تحلیل مضمون، مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری و مدیریت در اندیشه ایشان را استخراج نموده است. در این روش، ابتدا مضامین پایه، مربوط به مدیریت و رهبری، از کلام وی استخراج شد. سپس مضامین پایه بر اساس اصل مشابهت، دسته‌بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. ویژگی‌های مدیران و رهبران ممتاز، بر اساس مضامین سازمان‌دهنده، استخراج و در دو سطح اعتقادی و عملی، به‌عنوان مضامین فراگیر، تحلیل شدند. در منظومه فکری سردار، مدیر موفق در سطح دینی - عملی، می‌بایست از ویژگی‌های خدااباوری و اسلام محوری برخوردار باشد. در سطح دینی - عملی، ویژگی‌های عدم دلبستگی به دنیا، پابندی به اصول و حفاظت از ارزش‌ها، توانمندی در مدیریت، قدرت اثرگذاری، خطرپذیری، مدیریت معنوی، تمسک به الگوهای شایسته و سخت‌کوشی، زمینه مدیریت موفق را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: الگوی مدیریت؛ الگوی رهبری؛ مدیریت اسلامی؛ شهید قاسم سلیمانی

۱. استاد، گروه علوم قرآن و حدیث، دانشکده الهیات، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه علوم قرآن و حدیث، دانشکده الهیات، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران.

famini@alzahra.ac.ir

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم قرآن و حدیث، دانشکده الهیات، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

باورها، رفتارها و عملکرد رهبران و مدیران، در جهت‌گیری جامعه و سرنوشت دنیوی و اخروی مردم بسیار تعیین‌کننده و بااهمیت است. از کلام امام علی (ع) در عبارت «فَاعْلَمْ أَنَّ أَفْضَلَ عِبَادِ اللَّهِ عِنْدَ اللَّهِ إِمَامٌ عَادِلٌ هُدًى وَ هَدَى فَأَقَامَ سُنَّةً مَعْلُومَةً وَ أَمَاتَ بِدْعَةً مَجْهُولَةً» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۳۱: ۴۸۹)؛ این نکته قابل برداشت است که رهبر جامعه، می‌تواند با اقامه سنت صحیح و دفع بدعت‌های موجود در جامعه، بستر عاقبت‌بخیری جامعه را فراهم آورد. به‌این ترتیب، رهبران، در تعیین سعادت یا شقاوت مردم، بسیار اثرگذارند. نگاهی به عملکرد کلیدی رهبران در طول تاریخ، نشان می‌دهد که رهبران، نقش مهم و اساسی را در همه زمینه‌های پیشرفت و حرکت‌های اجتماعی ایفا کرده‌اند و بدون توجه به نقش ایشان، نمی‌توان هدایت یک مجموعه را طراحی و تنظیم نمود (جاسبی، ۱۳۷۳: ۲۲۶). حتی پیامبران الهی، به‌ویژه پیامبر اسلام (ص) که موفق به تشکیل حکومت گردید نیز در اداره امور جامعه از مدیریت الهی بهره می‌بردند (توانایان‌فرد، ۱۳۶۵: ۱۱۲). براین اساس، لازم است رهبران، با تأسی به الگوهای شایسته، احتمال خطا در رهبری را کاهش دهند؛ تا از این طریق، قافله جامعه، در کمال صحت، به مقصد سعادت برسد. همین مسئله، ضرورت واکاوی در چستی باورها و چگونگی عملکرد مدیران موفق را نشان می‌دهد.

شهید قاسم سلیمانی، با نقش‌آفرینی‌های زیاد در ادوار فرماندهی خود، به‌عنوان فرمانده‌ای موفق شناخته شده است. تاکنون پژوهش‌های متعددی با روش‌های مختلف، پیرامون بُعد مدیریتی شخصیت شهید سلیمانی (با تمرکز بر خاطرات و یا مصاحبه با افرادی که به نحوی با ایشان ارتباط داشتند) صورت گرفته است. پژوهش حاضر قصد دارد با تمرکز بر بیانات شهید قاسم سلیمانی و به روش تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و رهبری را کشف نماید.

وجه نوآوری پژوهش حاضر از دو جنبه قابل توجه است؛ اول آنکه مؤلفه‌های به‌دست آمده، مستقیماً برگرفته از سخن و قلم شهید قاسم سلیمانی است و پژوهشی که مفاد آن، به‌گونه‌ای اصلی برگردد؛ نه برداشت و استنباط دیگران، از روایی بیشتری برخوردار است. دوم آنکه روش پژوهش، تحلیل مضمون است و از آنجا که در تحلیل مضمون، استخراج مضامین، بدون پیش‌فرض انجام می‌گیرد و ذهنیت پژوهشگر، مجال اثرگذاری قابل‌ملاحظه‌ای ندارد؛ لذا پژوهش حاضر از اعتبار

علمی لازم برخوردار است. سؤال اصلی پژوهش از این قرار است: مدیریت و رهبری در اندیشه شهید قاسم سلیمانی شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

### مبانی نظری

امروزه، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های بشر، مدیریت است. در سایه مدیریت است که مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها، تحقق یافته و از منابع و سرمایه‌های موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی‌های بشر از حالت بالقوه به فعلیت در می‌آید. (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۷) عامل مدیریت، در سایر وجوه زندگی، از جمله فرهنگ و سیاست دارای اهمیتی بسیار است.

پیش از ورود به بحث و کنکاش باهدف استخراج ابعاد و مؤلفه‌های رهبری و مدیریت از بیانات شهید قاسم سلیمانی، مفهوم مدیریت، مفهوم رهبری، ارتباط مدیریت و رهبری و نیز مدیریت در قرآن کریم بررسی خواهد شد.

### مفهوم مدیریت در علم مدیریت:

برای مفهوم مدیریت، به دلیل تفاوت دیدگاه صاحب‌نظران، تعاریف متعددی ارائه شده است. گاهی مدیریت، علم و هنر هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان‌ها و استفاده از منابع، برای دست یافتن به هدف، قلمداد شده است. برخی، مدیریت را در قالب انجام وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و... تعریف می‌کنند. عده‌ای نیز در تعریف مدیریت، به عمل "تصمیم‌گیری"، به عنوان اصلی‌ترین وظیفه مدیر اشاره کرده‌اند. به صورت کلی، رویکرد صاحب‌نظران با مفهوم مدیریت و تعاریف آن، بر اساس نگرش‌ها و تخصص‌های خود، متفاوت است (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۸).

مدیریت، فعالیتی عام و کلی است که در همه انواع، سطوح و وظایف سازمانی اعمال می‌گردد. بر این اساس می‌توان به صورت کلی، این تعریف را به تعاریف بالا افزود که: «مدیریت، یعنی هنر به وجود آوردن و حفظ کردن محیطی که در آن، افراد بتوانند در جهت برآوردن هدف‌های معینی به صورت کارآمد فعالیت کنند» (کاظم، ۱۳۸۱: ۱۸).

### عناصر مدیریت:

عناصر مدیریت<sup>۱</sup> یا همان وظایف مدیر، برگرفته از کلام لوتر گیولیک<sup>۲</sup>، عبارت است از برنامه‌ریزی<sup>۳</sup>، سازماندهی<sup>۴</sup>، به کار گماردن<sup>۵</sup>، هدایت<sup>۶</sup> و رهبری<sup>۷</sup>، هماهنگ کردن<sup>۸</sup>، گزارش کردن<sup>۹</sup> و بودجه‌بندی کردن<sup>۹</sup> (جاسبی، ۱۳۷۳: ۱۲۶) امروزه، مدیر و مدیریت تعیین می‌کند که چطور باید برنامه‌ریزی کرد، هدایت نمود و صحیح عمل کرد تا هدف حاصل شود (توانایان فرد، ۱۳۶۵: ۱۱۳).

### مفهوم رهبری در علم مدیریت

از دیگر مفاهیم قابل بررسی در پژوهش حاضر، مفهوم رهبری است. ظهور رهبری، به شروع زندگی اجتماعی انسان باز می‌گردد. هنگامی که گروه انسانی، با چالش و تهدیدی روبه‌رو شود، افراد مجموعه، در پی فردی خواهند بود که به دلیل برخورداری از توانایی‌هایی<sup>۱۰</sup>، قادر به مهار تهدیدها باشد. در چنین شرایطی، این فرد، جلودار گروه شده و به‌عنوان رهبر عمل می‌کند (جاسبی، ۱۳۷۳: ۲۲۶ و ۲۲۷).

رهبری، نظامی است که یک جنبش را به سمت معینی راهنمایی کرده و شرایط آینده را پیش‌بینی و مطلوبیت بخشی می‌نماید. در این میان رهبر می‌بایست در عین شناخت شرایط و اقتضائات، بکوشد که گروه از هدف اصلی جنبش فاصله نگیرد و اهداف کوچک به‌جای هدف اصلی، اهمیت پیدا نکنند. (قاسمی، ۱۴۰۰: ۱۳۲)

۱. جامعیت و مانعیت عناصر مذکور بین صاحب‌نظران علم مدیریت مورد اختلاف است.

2. Gulick, Luther

۳. Planing: «برنامه‌ریزی، طرحی برای یک آینده مطلوب و راه‌های مؤثر وصول به آن می‌باشد»؛ (جاسبی، ۱۳۷۳: ۱۳۱ به نقل از راسل ال. آکوف)

۴. Organizing: سازمان‌دهی، عبارت است از اقداماتی همچون تشخیص و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تعیین و تفویض اختیار و مسئولیت‌ها، برقراری ارتباط بین افراد به منظور حسن انجام کار، تا آنچه مورد هدف است تحقق یابد (کاظم، ۱۳۸۱: ۲۱).

5. Staffing

6. Directing

7. Coordinating

8. Reporting

9. Budgeting

۱۰. توانایی‌هایی همچون شجاعت، تخصص، دانش و اعتماد به نفس.

برخی از صاحب‌نظران، رهبری را مهم‌ترین رکن در انقلاب‌ها و جنبش‌ها تلقی می‌کنند؛ به گونه‌ای که اگر مشکل و یا ضعفی در رهبری دیده شود وقوع انقلاب و نظام‌سازی آینده را با دشواری‌هایی مواجه می‌کند.

برای رهبران از سمت صاحب‌نظران، صفات ویژه‌ای در نظر گرفته شده است. در ادامه به سه صفت از صفات<sup>۱</sup> ویژه رهبری اشاره می‌شود. (شریفی میلانی، ۱۳۸۸: ۱۱۸)

۱. هوش: کار رهبری نیازمند تجربه و توانایی تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده است به همین دلیل رهبر باید باهوش‌تر از پیروان خود باشد.

۲. بیان رسا: ترغیب افراد به پیروی نیازمند آن است که رهبر از بیانی رسا برخوردار باشد.

۳. رشد اجتماعی و وسعت نظر: رهبر می‌بایست از چنان روحیه‌ای برخوردار باشد که از شکست‌ها مغلوب و از پیروزی‌ها مغرور نشود؛ قدرت تحمل سختی‌ها را داشته باشد و نیز دشمنی با دیگران را در امر رهبری وارد نکرده و دخالت ندهد.

در ادامه ارتباط دو مفهوم رهبری و مدیریت بررسی خواهد شد.

## رهبری در قرآن کریم

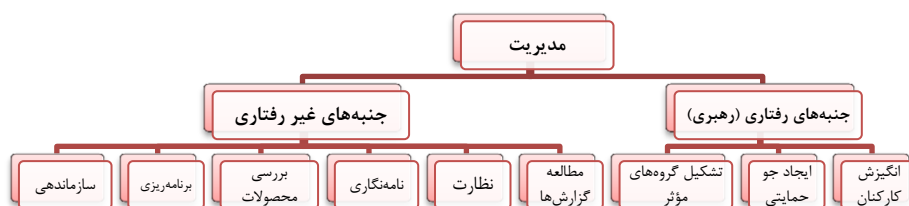
نوع انسان بر خلاف سایر موجودات، ظرفیت آن را دارد که دو نوع تکامل را تجربه نماید. نوع اول تکامل جسمانی است که به شکل طبیعی و قهری صورت می‌گیرد. پس از تکامل جسمی، نوبت به نوع دوم تکامل؛ یعنی تکامل روحی و تعالی روحی می‌رسد که قهری نیست؛ بلکه اراده و اختیار در آن نقش دارد؛ به عبارتی دیگر انسان باید خود، بخواهد و بکوشد که به تعالی روحی و روانی برسد. در این مسیر، انبیا به‌عنوان رهبر انسان‌ها عمل می‌کنند و هریک، آخرین مرحله از تکامل روحی بشر را به مردم هم‌عصر خود انتقال می‌دهند (انصاریان، ۱۳۹۳: ۲۰۵). بر اساس اندیشه شهید مطهری، دقیق‌ترین کلمه‌ای که در قرآن کریم بر امامت منطبق می‌شود، رهبری است و فرق نبوت و امامت در آن است که نبوت راهنمایی است و امامت رهبری. بر این اساس، انبیاء کوچک فقط نبی بوده و راهنمایی می‌کردند (یعنی امام یا به لفظی دیگر رهبر نبودند)؛ ولی پیامبران

۱. مطالعات زیاد طولانی علم مدیریت تا کنون نتوانسته است صفت یا مجموعه صفاتی را که رهبران را از غیر رهبران تمایز بدهد جمع‌آوری نماید؛ به همین دلیل توجه پژوهشگران، به رفتار رهبران متمرکز شد است. (شریفی میلانی، ۱۳۸۸: ۱۱۹)

بزرگ، هم امام و هم نبی بوده‌اند<sup>۱</sup> رهبری بیان شده در قرآن کریم با رهبری ای که بشریت می‌شناسد متفاوت است. رهبری نزد بشریت، محدود به حوزه مسائل اجتماعی بوده و از آن تجاوز نمی‌کند؛ اما رهبری مدنظر قرآن ضمن در بر داشتن رهبری اجتماع، رهبری معنوی و سوق دادن افراد به سمت خداوند را شامل می‌شود (مطهری، ۱۳۸۴، ج ۳: ۳۱۹).

### رهبری<sup>۱</sup> و ارتباط آن با مدیریت

رهبری، واژه‌ای است که در کنار مفهوم مدیریت استفاده می‌شود؛ ولی با مدیریت تفاوت‌هایی دارد. متفکران علوم انسانی، درباره ارتباط میان مدیریت و رهبری، نظرات گوناگونی دارند. برخی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گستره مدیریت را وسیع‌تر از رهبری می‌پندارند (شریفی میلانی، ۱۳۸۸: ۱۱۷).



شکل ۱. رابطه مدیریت و رهبری (دسلر، ۱۳۷۱: ۷۷)

شکل ۱. نشان می‌دهد که مدیریت، کلی‌تر از رهبری بوده و رهبری و هدایت، از وظایف کلیدی مدیریت است.

رهبری، برخلاف سایر وظایف مدیریت، وظیفه‌ای کاملاً "رفتاری" است که با درگیری فراوان در روابط شخصی ملازمه دارد. (دسلر<sup>۲</sup>، ۱۳۷۱: ۷۷ و ۷۶)

برخی نیز برای رهبری نسبت به مدیریت، وسعت بیشتری قائل‌اند و رهبری را "ترغیب دیگران به کوشش‌های مشتاقانه جهت هدف‌های معین" تعریف می‌کنند. (شریفی میلانی، ۱۳۸۸: ۱۱۷).

۱. نبوت و امامت، دو منصب‌اند که در انبیاء بزرگ هر دو منصب جمع است و در انبیاء کوچک یک یا از آن دو وجود دارد. (مطهری، ۱۳۸۴، ج ۳: ۳۱۹)

2. Leadership  
3. Dessler. Gary

جدول ۱. مقایسه مفهوم رهبری و مفهوم مدیریت

مدیریت	رهبری
مدیریت، نفوذ در دیگران جهت کشف اهداف سازمانی است. ❁	رهبری نفوذ در دیگران جهت کسب هدف مشترک است. <sup>۱</sup> ❁
در مدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارند. ❁	در رهبری، هدف‌ها می‌تواند گوناگون باشد ❁
اگر مدیر عالی یک سازمان تحت‌تأثیر شخصی دیگر قرار بگیرد، در این مورد مدیر، پیرو حساب می‌شود. ❁	اگر کسی بر تصمیم مدیر عالی در یک سازمان اثر بگذارد در این مورد او رهبر است. ❁
مدیریت، مقوله‌ای عینی و ملموس است. ❖	رهبری، موضوعی انتزاعی و ذهنی است. ❖
در مدیریت قابلیت اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد. ❖	رهبری، فاقد قابلیت اندازه‌گیری عملی است. ❖

جدول شماره ۱، نشان می‌دهد رهبری و مدیریت ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند ولی در عین حال تفاوت‌هایی نیز دیده می‌شود؛ به گونه‌ای که رهبری، روح و قلب مدیریت است (هارلد اس. جی‌نین: ۱۳۷۵: ۱۵۱) و این، بیانگر آن است که گستره مفهوم رهبری بزرگ‌تر از مفهوم مدیریت است.

نکته مهم آن است که در رهبری، نوعی قدرت اثرگذاری بیشتر جلوه می‌کند. در این نظر به صورت کلی هر وضعیتی که در آن شخصی سعی داشته باشد رفتار شخص یا سازمانی را تحت‌تأثیر خود قرار دهد رهبری صورت گرفته است؛ بدون آن که نوع سازمان اهمیت داشته باشد. (شریفی میلانی، ۱۳۸۸: ۱۱۷)

بنا بر آنچه گفته شد، علم مدیریت، مدیریت و رهبری را مفهوم واحد نمی‌داند و برای آن در جزئیات، تفاوت قائل است؛ اما نظر مختار در پژوهش حاضر، تساوی این دو مفهوم است. به عبارتی دیگر این پژوهش، با اغماض از تفاوت‌های جزئی، مفهوم رهبر و مدیر را دو مفهوم قریب در نظر گرفته است؛ مدیر و رهبر را اداره‌کننده یک گروه، جهت رسیدن به هدف گروه قلمداد کرده؛ و بر همین اساس در کلام شهید قاسم سلیمانی ویژگی‌های افرادی<sup>۲</sup> را که به گونه‌ای اداره

۱. مطالبی که با علامت ❁ مشخص شده‌اند بر گرفته از (شریفی میلانی، ۱۳۸۸: ۱۱۷) و مطالبی که با علامت ❖ نشانه‌گذاری شده‌اند برگرفته از (هارلد اس. جی‌نین: ۱۳۷۵: ۱۵۱ و ۱۵۲) است.

۲. این افراد عبارت‌اند از امام خمینی (ره) و آیت الله خامنه‌ای به عنوان رهبران انقلاب، فرماندهان دفاع مقدس به عنوان اداره‌کنندگان جنگ تحمیلی، ائمه مساجد و جماعات به عنوان مدیران مساجد و سایر مدیران در اجتماعات گوناگون.

یک مجموعه را در دست داشته‌اند (صرف نظر از اینکه ملقب به رهبر، فرمانده یا مدیر باشند) بررسی نموده است.

### پیشینه پژوهش

تاکنون، پژوهش‌های متعددی درمورد ابعاد مختلف شخصیت شهید سلیمانی از جمله بُعد مدیریتی وی (با استخدام سخن دیگران پیرامون شهید سلیمانی) به روش‌های گوناگون انجام گرفته است؛ اما پژوهشی که مستقلاً به بیانات، سخنرانی‌ها و نامه‌های شهید قاسم سلیمانی پرداخته باشد و به روش تحلیل مضمون ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و رهبری در بیانات وی را بررسی کرده باشد، صورت نگرفته است. در ادامه به معرفی پیشینه پژوهش حاضر پرداخته می‌شود.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان	مؤلف	برداشت
۱	تدوین الگوی فرماندهی شهید قاسم سلیمانی	امین پاشایی هولاسو و حسین دهقان‌پور (۱۳۹۹)	در این پژوهش، بیانات، زندگی‌نامه شهید سلیمانی و همچنین مصاحبه با افراد صاحب‌نظر بررسی شد. نتیجه آنکه مکتب شهید سلیمانی مکتب سعادت و شهادت است.
۲	تحلیل محتوایی الگوی مدیریتی سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی بر اساس نامه ۵۳ امام علی (ع) به مالک اشتر	محسن کاردان‌پور (۱۳۹۹)	پژوهشگر، مبنا را بر نامه ۵۳ نهج البلاغه قرار داده و با مصاحبه با نزدیکان و هم‌زمان شهید سلیمانی و با تکنیک تحلیل تم، به تحلیل محتوای الگوی مدیریتی وی پرداخته است.
۳	تبیین منظومه اعتقادی/ رفتاری سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی به عنوان حکمران اسلامی	سید جواد امینی، محسن خلیلی باصری، سید محمود محمدی (۱۳۹۹)	در این پژوهش، با استفاده از روش تحلیل محتوا، وصیت‌نامه شهید سلیمانی، بیانات آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله) و سایرین درباره ایشان بررسی شده و بایستگی‌های حکمرانان در دو زمینه اعتقادی و رفتاری استخراج شده است.
۴	شناسایی ویژگی‌های مدیر جهادی بر اساس رویکرد تحلیل محتوا با نگاهی بر	اسماعیل مزروعی نصرآبادی و فاطمه وحیدی (۱۳۹۹)	نویسنده در این پژوهش، بیانات مربوط به شهید سلیمانی را از جمله مصاحبه با آیت‌الله خامنه‌ای و سایرین، جمع‌آوری نموده و با رویکرد تحلیل



جدول ۲. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان	مؤلف	برداشت
	سردار شهید حاج قاسم سلیمانی		محتوای متنی، به ویژگی‌های شهید سلیمانی پرداخته است.
۵	مدیریت استراتژیک در الگوی مدیریتی شهید سلیمانی	عبدالجواد خلیلی، افروز پور ناصر، هدا بهرامی، خاطره شهابی (۱۴۰۱)	نویسند، اسناد مکتوب بیانات آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله)، سخنرانی‌های شهید سلیمانی، خاطرات مرتبطین با وی را به روش توصیفی تحلیلی بررسی نموده و عناصر مدیریت استراتژیک در مکتب شهید سلیمانی را استخراج کرده است.

بر اساس جدول شماره ۲. پژوهش حاضر، به لحاظ موضوع و روش، پژوهشی نو و تازه است.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر، برای دست‌یافتن به این پرسش که «مدیریت و رهبری از دیدگاه شهید قاسم سلیمانی چه مؤلفه‌ها و ابعادی را در بر می‌گیرد؟» از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش‌های کیفی، متنوع و پیچیده هستند و در عین تنوع<sup>۱</sup>، با هم تفاوت‌های جزئی و اندکی دارند. تحلیل مضمون را می‌توان از جمله روش‌های بنیادین در تحلیل کیفی در نظر گرفت که با روش‌هایی که در پی تشریح الگوهای داده‌های کیفی هستند متفاوت است (شیخ‌زاده و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۵۶). تحلیل مضمون، یک مهارت است که با استفاده از آن، محتوای داده‌های کیفی تحلیل می‌شود (شیخ‌زاده، ۱۳۹۹: ۳۳).

در تحلیل مضمون محقق می‌بایست به سه دسته از مضامین دست یابد. مضامین پایه، اولین و نازل‌ترین دسته از مضامینی هستند که در روش تحلیل مضمون استخراج می‌شوند. با نگاهی کلی به مضامین پایه و سپس دسته‌بندی آن‌ها بر اساس شباهت، مضامین سازمان‌دهنده به دست می‌آیند. در این میان سعی محقق بر آن است تا مضامین سازمان‌دهنده را در قالب عباراتی مجردتر و انتزاعی‌تر ارائه نماید. در وهله بعد، مضامین فراگیر با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و به‌عنوان مضامینی که

۱. از جمله روش‌های کیفی می‌توان به تحلیل گفتمان (Discourse Analysis)، تحلیل محتوا (Content Analysis)، تحلیل محتوای مضمونی (Thematic Content Analysis)، تحلیل محاوره (Conversation Analysis)، تحلیل پدیدارشناسی تفسیری (Interpretative Phenomenological Analysis) اشاره نمود.

حاکم بر کل متن است، تعیین می‌شوند. (استرلینگ آترید، ۲۰۰۱: ۳۸۸) پس از دستیابی به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، نوبت به رسم شبکه مضامین می‌رسد. در شبکه مضامین، سه مضمون مذکور به شکل نقشه‌های شبکه تارنما رسم می‌شود. ترسیم شبکه مضامین به گونه‌ای است که مضامین برجسته و شاخص آن به همراه ارتباط میان آن‌ها نشان داده شود. (استرلینگ آترید، ۲۰۰۱: ۳)

در این قسمت از پژوهش، مراحل طی شده از جمع‌آوری داده‌ها تا انطباق بیانات شهید سلیمانی با آیات قرآن کریم و روایات، در قالب شکل ۲.۲ ارائه می‌گردد.



شکل ۲.۲. مراحل اجرای پژوهش

شکل ۲. نشان‌دهنده گام‌هایی است که در پژوهش حاضر پیموده شد تا مؤلفه‌های رهبری و مدیریت در اندیشه شهید قاسم سلیمانی کشف، استخراج، تبیین گردد و انطباق آن با آیات قرآن کریم و روایات نشان داده شود.

جمع‌آوری و تقطیع داده‌ها: بیانات شهید قاسم سلیمانی که در این پژوهش تحلیل شده‌اند اغلب، در کنگره‌ها و یادمان‌های شهدای دفاع مقدس و جبهه مقاومت ایراد شده‌اند. این بیانات عبارت‌اند از:

- وصیت‌نامه الهی - سیاسی شهید قاسم سلیمانی، (بی‌تا)، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی:  
<https://old.urmia.ac.ir/node/2339>

- سخنرانی در سالروز فتح خرمشهر، تهران، دانشگاه شهید رجایی: خردادماه ۱۳۸۴ قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/ACGZJ>

- سخنرانی در یادواره فرماندهان شهید و معاونان شهید گردان‌ها و واحدهای لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله(ص)، تهران: ۱۳۹۱/۱۲/۱۰، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی:  
<https://www.aparat.com/v/0zeIX>

- سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله کرمان، کرمان: مهرماه ۱۳۹۲ قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/6NEup>

- سخنرانی در سالروز عملیات بیت‌المقدس، تهران: خرداد، ۱۳۹۴، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/Nl8FM>

- سخنرانی در کنگره شهدای استان قم، قم: ۱۳۹۱، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی:  
<https://www.aparat.com/v/xU0TK>

- سخنرانی در کنگره هشت هزار شهید استان گیلان، رشت: ۱۴/۰۲/۱۳۹۵، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/c5tsb>

- سخنرانی در سالروز شهادت شهید حسین همدانی، تهران: ۱۴/۰۷/۱۳۹۵، قابل دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/1ArJ9>

- سخنرانی در یادواره شهدای ملایر، ملایر: ۱۳۹۵/۰۷/۰۱، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/hPj9L>

- سخنرانی در سالروز پیروزی انقلاب اسلامی، کرمان: ۱۳۹۶/۱۱/۲۶، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://snn.ir/fa/news/1051823>
- سخنرانی در روز جهانی مسجد، تهران: ۱۳۹۶/۰۵/۲۹، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/ctwLd>
- سخنرانی در مراسم دهمین سالگرد شهادت حاج عماد مغنیه، تهران: ۱۳۹۶/۱۱/۲۶، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/C0Gsb>
- سخنرانی در مراسم چهلم شهید مرتضی حسین پور، لنگرود: ۱۳۹۶/۰۶/۳۰، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/MxEdV>
- سخنرانی در مراسم هفته دفاع مقدس، محفل هیئت رزمندگان اصفهان، ۱۳۹۶/۰۷/۴، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/0Nnog>
- سخنرانی در یادبود شهید نصیری، مصادف با آزادسازی موصل، ۱۳۹۶/۰۴/۱۹، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/TVRm3>
- سخنرانی در یادواره شهدای محله کن، تهران: ۱۳۹۶/۰۴/۲۹، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/TqZY2>
- سخنرانی در یادواره عملیات رمضان، همدان: ۱۳۹۷/۰۵/۴، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/CLcBh>
- سخنرانی در یادواره شهدای مخابرات و بی سیم چی کرمان، کرمان: ۱۳۹۰، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.seevid.ir/fa/v/zAJmg>
- سخنرانی در مورد معیار جنگ، (بی تا)، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://b2n.ir/k11309>
- نامه برای یکی از اهالی بوکمال، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.yjc.ir/fa/news/7940079>
- نامه به دختر خود "فاطمه"، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://kargaronline.ir/fa/news-details/388321>
- مصاحبه با شهید سلیمانی در دوران دفاع مقدس، (بی تا)، قابلیت دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.aparat.com/v/XFp4x>

در وهله اول، جمع آوری داده‌ها صورت گرفته و در جدول اکسل، بر اساس مضمون<sup>۱</sup> تقطیع شدند. وقتی یک بخش از متن، به مضمونی می‌پردازد و متنی که در ادامه آن می‌آید مضمونی دیگر را مورد بحث قرار داده باشد؛ بین این دو متن تقطیع صورت می‌گیرد. استخراج مضامین از متون تقطیع شده، یک عملیات انتزاعی است که با تفکر در بطن متن، قابل اجرا است. لازم به ذکر است که در این پژوهش، همه متون در دسترس پژوهشگر بررسی شده و صرفاً به کلیدواژه‌های مربوط به ولایت و رهبری اکتفا نشده است.

استخراج مضامین پایه: مضامینی که با خواندن متن، مستقیماً به ذهن متبادر می‌شوند مضامین پایه نام می‌گیرند. مضامین پایه در این نوشتار بر مبنای موضوع مدیریت و رهبری استخراج شده است. در ادامه، بخشی از جدول تحلیل مضمون حاوی مضامین پایه ارائه می‌گردد.

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین پایه مستخرج از بیانات شهید قاسم سلیمانی

ردیف	متن بیانات شهید قاسم سلیمانی	مضامین پایه
۱	به‌کارگیری افراد پاک‌دست و معتقد و خدمتگزار به ملت، نه افرادی که حتی اگر به میز یک دهستان هم برسند خاطره خان‌های سابق را تداعی می‌کنند.	- ضرورت به‌کارگیری افراد پاک‌دست، معتقد، و خدمتگزار به ملت
۲	در دوره حکومت و حاکمیت خود در هر مسئولیتی، احترام به مردم و خدمت به آنان را عبادت بداند و خود خدمتگزار واقعی، توسعه‌گر ارزش‌ها باشد، نه با توجیحات واهی، ارزش‌ها را بایکوت کند. مسئولین همانند پدران جامعه می‌بایست به مسئولیت خود پیرامون تربیت و حراست از جامعه توجه کنند، نه با بی‌مبالاتی و به‌خاطر احساسات و جلب برخی از آراء احساسی زودگذر، از اخلاقیاتی حمایت کنند که طلاق و فساد را در جامعه توسعه دهد و خانواده‌ها را از هم بپاشاند.	- عدم حمایت حکومت از تصمیم‌های آسیب‌زای اجتماعی همچون فساد و طلاق - احترام به مردم، خدمتگزار واقعی، توسعه‌گر ارزش‌ها، توجه به تربیت و حراست از جامعه، باجنبه‌بودن، تلاش برای رفع فساد و طلاق و استحکام خانواده، از تکالیف مدیران
۳	اگر در مدیریت جامعه نیت‌های حزبی، شخصی، فربه‌شدن‌های	- آسیب‌زایی مدیریت بر

۱. Theme "مضمون یک عبارت مرکب، خلاصه و فشرده‌ای است که در پی یک موضوع است و می‌تواند شامل مطالب متعدد و جداگانه‌ای باشد که روی هم رفته یک موضوع را نشان می‌دهد. (باردن، ۱۳۷۴: ۱۱۹)

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین پایه مستخرج از بیانات شهید قاسم سلیمانی

ردیف	متن بیانات شهید قاسم سلیمانی	مضامین پایه
	خانوادگی وارد بشود، این نیت‌های ناسالمی است. این‌ها نیت‌هایی است که در ملت ما انشقاق ایجاد می‌کند. این‌ها نیت‌هایی است که مانع خدمتگزاری به این ملت می‌شود. یک ملت نظیف، وفادار نیازمند خدمتگزاران وفادار و نظیف و ایثارگر است.	اساس نیت شخصی - ضرورت خدمتگزاری، وفاداری، نظیف بودن و ایثارگری مدیر - نیت مدیر، بر اساس منافع شخصی، مانع خدمتگزاری به مردم
۴	یک وظیفهٔ مسجد <sup>۱</sup> مقابله با این است و هم‌زمان که با این مقابله می‌کند برای او تربیت مدافع هم می‌کند هم تربیت مدافع فرهنگی می‌کند و هم تربیت برای ایثار و فداکاری می‌کند آنجایی که بنا شد دفاع نظامی کند، دفاع امنیتی بکند آنجا هم این روح و این انگیزه و این آمادگی وجود داشته باشد.	- مقابله با آسیب‌های فرهنگی، تربیت مدافعان فرهنگی، تربیت مدافعان ایثارگران نظامی تربیت مدافعان امنیت از جمله وظایف ائمه مساجد
۵	یک مسجد دیگر داریم که کارکردش این است. بعضی وقت‌ها وقتی می‌گوییم وظیفه؛ یعنی کسی یک‌جهت به آن داده، وقتی می‌گوییم نتیجه یا ناخودآگاه یا خودآگاه به هر صورت به این منتج می‌شود که روح بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی را «به من چه» را «به من چه مربوط است» را در جامعه می‌کارد...	- نهی از عملکرد منفعلانه ائمه مساجد و ایجاد روحیه بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی در میان مردم
۶	نقش فرماندهی در دوران دفاع مقدس ما، هم در پیروزی‌های جنگ و هم در توسعهٔ معنویت در فضای جنگ، اساسی بود. شما امکان ندارد در تمام لشکر ۲۷ حالا فرماندهان آن‌ها این‌جا هستند اگر فرماندهان شهید زنده موجود و فرماندهان شهید که در ظاهر در جمع ما نیستند و حقیقتاً وجود دارند، از آن‌ها سؤال بکنید، در همهٔ ابعاد، در اخلاق، در رفتار، در دین، در معنویت، در شجاعت، در صبر چه کسی قلّه شما بود؟ بدون استثنا می‌گویند: همت. قبل از او متوسلیان و بعد از او کریمی و قبل از او چراغی	- فرماندهان دفاع مقدس، فرماندهانی معنویت فضا - نقش آفرینی فرماندهان دفاع مقدس در ابعاد اخلاقی، رفتاری، دینی، معنویت، شجاعت و صبر - قابلیت تاسی به شهیدان همت، متوسلیان، کریمی و

۱. از آنجایی که در کلام شهید قاسم سلیمانی، مدیریت امور مربوط به مساجد و جذب افراد به مساجد بر عهده ائمه مساجد است؛ لذا در این پژوهش آن‌دسته از بیاناتی که در پی ذکر ویژگی‌های ائمه مساجد بود نیز استفاده شده است.

## نشریه علمی مدیریت اسلامی

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین پایه مستخرج از بیانات شهید قاسم سلیمانی

ردیف	متن بیانات شهید قاسم سلیمانی	مضامین پایه
		چراغی در اخلاق، رفتار، دین، معنویت، شجاعت و صبر
۷	آن چیزی که تزریق شد در این مدرسه در سطوح گوناگون، ولو امام رضوان‌الله تعالی علیه نبود؛ اما غیرمستقیم تزریق شد، شخصیت امام رضوان‌الله تعالی علیه ذره‌ذره در همه سطوح جنگ رسوخ پیدا کرد	- تبلور شخصیت امام خمینی (ره) در همه سطوح جنگ تحمیلی
۸	خصوصیت سوم امام، قیام برای حق بود. به این دلیل این خیلی مهم است در مدیریت کشور، این جزء موضوعات اساسی است. امام به دلیل این‌که قیامش برای حق بود با هیچ باطلی سازش نکرد و همه باطل‌های درونی را که در داخل کشور بود را قطع کرد، اجازه جوانه‌زدن به آنها نداد و حتی باطل‌های جدیدی که در دوره اول انقلاب شروع به حرکت کرد امام با شدت با آنها مواجه شد، و... شدتی که امام آن روز در مقابل لیبرال‌ها، توده‌ای‌ها، مارکسیست‌ها، منافقین انجام داد حرکت عظیمی بود. اجازه این‌که هر باطلی را بخواهد سر برآورد، و این کشور را و در درون این مزرعه اسلام ریشه بدواند، امام اجازه نداد، هر باطلی را که خواست جوانه بزند، امام با قاطعیت ریشه‌کن کرد.	- رهبری امام خمینی (ره)؛ رهبری حق محور و ضد باطل - رهبری امام خمینی (ره)؛ مبارزه شدید با گروه‌ها و حزب‌های ضد حق و باطل گرا

جدول ۳. نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه در پژوهش حاضر است.

استخراج مضامین سازمان‌دهنده: در این مرحله، مضامین پایه، به اعتبار شباهت در یک گروه قرار می‌گیرند و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل می‌دهند. جدول زیر نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده از بیانات شهید قاسم سلیمانی درباره مدیریت و رهبری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده مستخرج از بیانات شهید قاسم سلیمانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
- ضرورت به‌کارگیری افراد پاک‌دست، معتقد، و خدمتگزار به ملت	ویژگی‌های مدیران کارآمد؛ پاک‌دست، باورمند، خدمتگزار ملت
- احترام به مردم، خدمتگذار واقعی، توسعه‌گر ارزش‌ها، توجه به تربیت و حراست از جامعه، باجنبه‌بودن، تلاش برای رفع فساد و طلاق و استحکام خانواده، از تکالیف مدیران	ویژگی‌های مدیران کارآمد؛ مردم‌دار، خدمتگزار، ارزش‌محور، حافظ موجودیت جامعه و بنیان خانواده، با تقوا

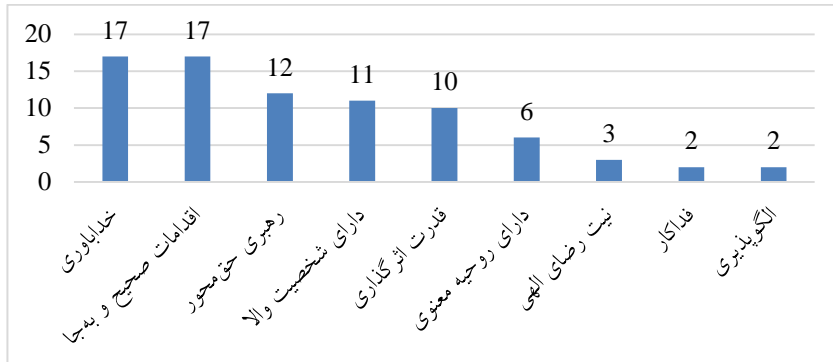
جدول ۴. نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده مستخرج از بیانات شهید قاسم سلیمانی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ویژگی‌های مدیران کارآمد؛ دارای نیات منطبق بر رضای الهی	- آسیب‌زایی مدیریت بر اساس نیات شخصی - ضرورت خدمتگزاری، وفاداری، نظیف بودن و ایثارگری مدیر - نیت بر اساس منافع شخصی، مانع خدمتگزاری به مردم
ویژگی‌های ائمه مساجد؛ تربیت مدافعان فرهنگی، ایثارگر، نظامی، امنیتی	- مقابله با آسیب‌های فرهنگی، تربیت مدافعان فرهنگی، تربیت مدافعان و ایثارگران نظامی تربیت مدافعان امنیت از جمله وظایف ائمه مساجد
ویژگی‌های ائمه مساجد؛ فعال و انگیزه‌بخش	- نهی از عملکرد منفعلانه ائمه مساجد و ایجاد روحیه بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی در میان مردم
ویژگی‌های فرماندهان دفاع مقدس؛ معنویت افزا، شجاع، صبور، افرادی معنوی، اخلاق‌مدار، دین‌مدار، دارای ظرفیت الگو شدن	- فرماندهان دفاع مقدس، فرماندهانی معنویت فضا - نقش‌آفرینی فرماندهان دفاع مقدس در ابعاد اخلاقی، رفتاری، دینی، معنویت، شجاعت و صبر - قابلیت تاسی به شهیدان همت، متوسلیان، کریمی و چراغی در اخلاق، رفتار، دین، معنویت، شجاعت و صبر
ویژگی امام خمینی (ره)؛ دارای شخصیتی اثرگذار	- تبلور شخصیت امام خمینی (ره) در همه سطوح جنگ تحمیلی
ویژگی‌های رهبری و شخصیت امام خمینی (ره)؛ دارای شخصیت حق‌محور و ضد باطل	- رهبری امام خمینی (ره)؛ رهبری حق‌محور و ضد باطل - رهبری امام خمینی (ره)؛ مبارزه شدید با گروه‌ها و حزب‌های ضد حق و باطل‌گرا

بخشی از جدول مضامین سازمان‌دهنده در جدول ۴. نمایش داده شده است. همانطور که مشخص است مضامین سازمان‌دهنده، حول محور ویژگی‌های افرادی است که در کلام شهید قاسم سلیمانی به عنوان رهبران و مدیران یک مجموعه ذکر شده‌اند؛ از جمله امام خمینی (ره)، آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله)، فرماندهان دفاع مقدس و جبهه مقاومت، ائمه مساجد و مدیران. در ادامه، نمودار ویژگی‌های هر یک از افراد مذکور به تفکیک، در قالب نمودار ارائه می‌گردد.

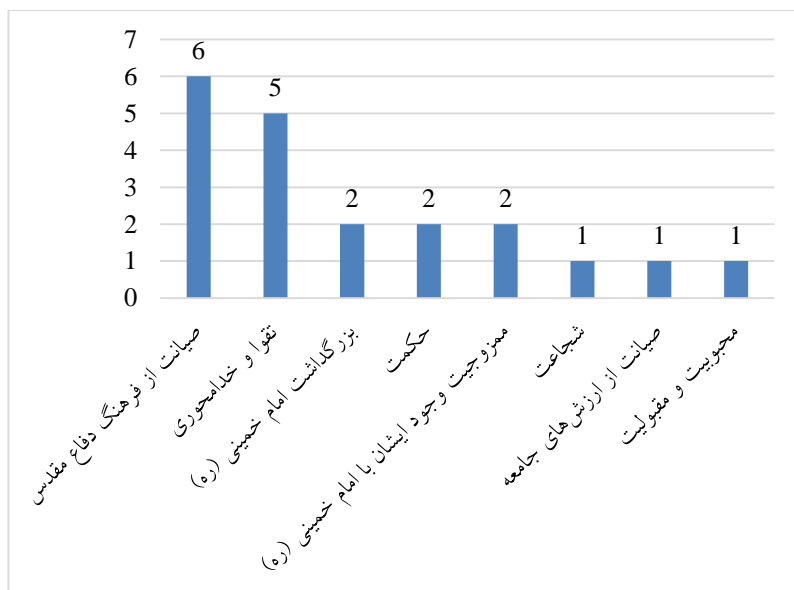


نشریه علمی مدیریت اسلامی



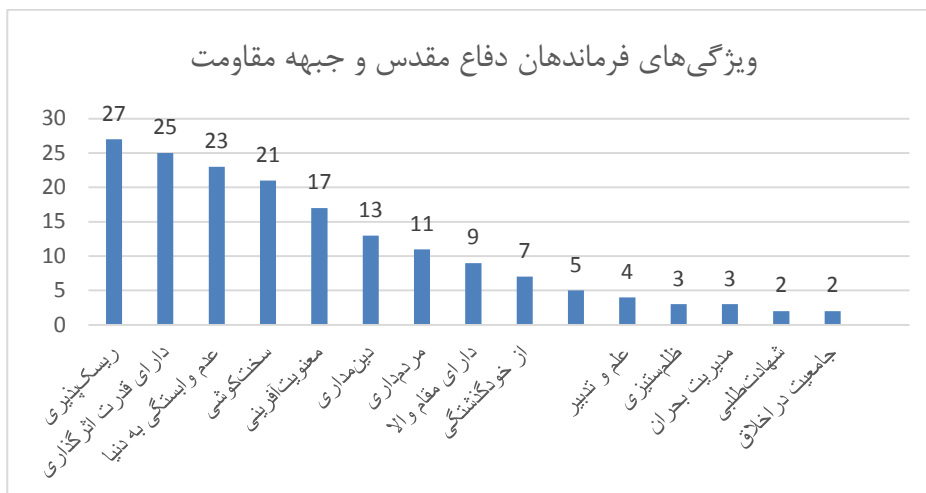
نمودار ۱. ویژگی‌های امام خمینی (ره)

طبق نمودار ۱. خداباوری و اقدامات صحیح، پرتکرارترین ویژگی امام خمینی (ره) در کلام شهید سلیمانی است.



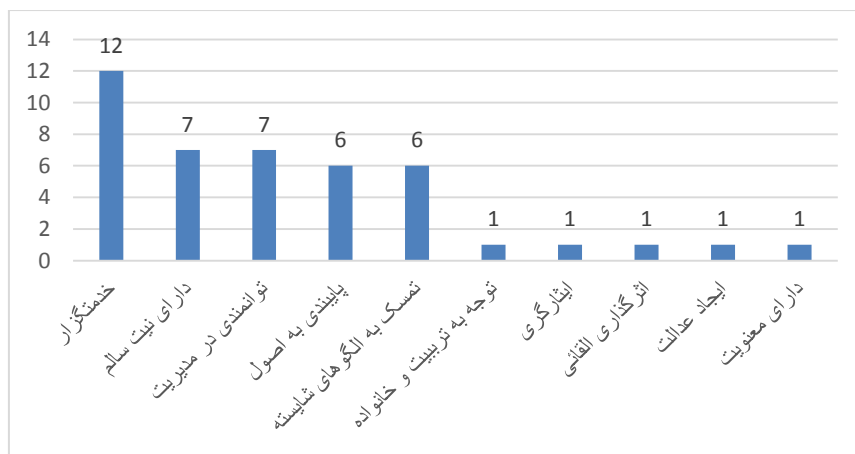
نمودار ۲. ویژگی‌های آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله)

بر اساس نمودار ۲. صیانت از فرهنگ دفاع مقدس پرتکرارترین ویژگی‌های رهبری آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله) است.



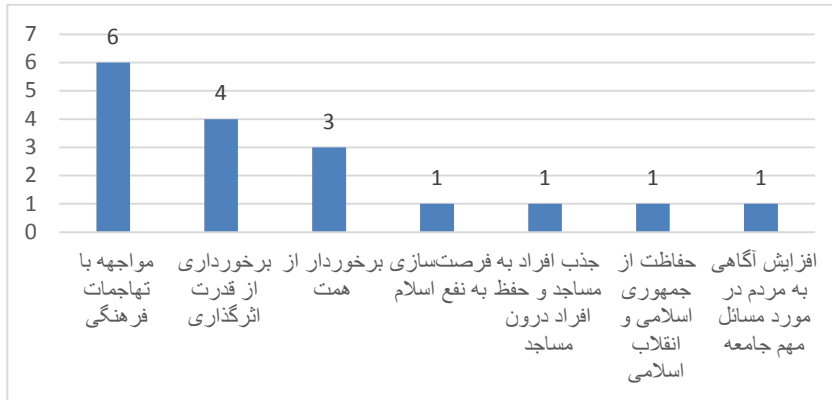
نمودار ۳. ویژگی‌های فرماندهان دفاع مقدس و جبهه مقاومت

بر اساس نمودار ۳. پرتکرارترین ویژگی فرماندهان در بیانات شهید سلیمانی، ریسک‌پذیری و شجاعت است.



نمودار ۴. ویژگی‌های مدیران لایق در بیانات شهید قاسم سلیمانی

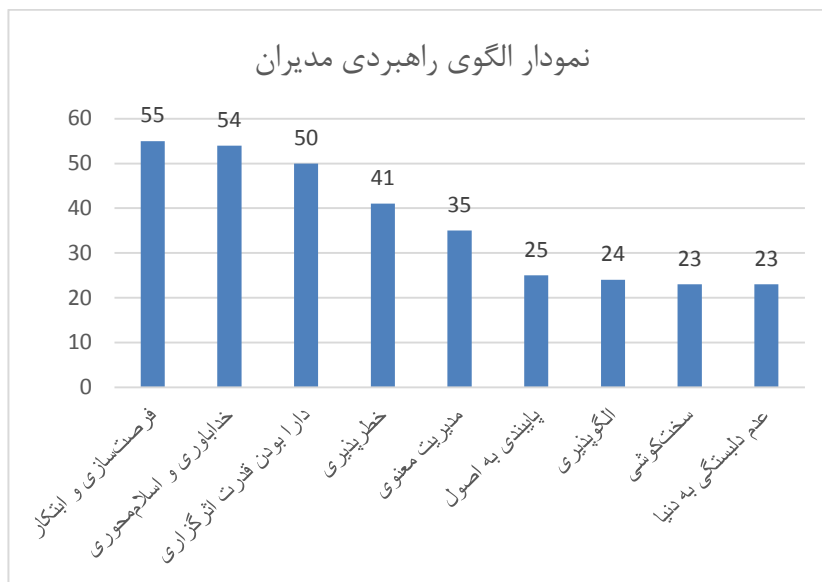
بر اساس نمودار ۴. پرتکرارترین ویژگی مدیران در کلام شهید قاسم سلیمانی، خدمت‌گزار مردم بودن است.



نمودار ۵. ویژگی‌های ائمه مساجد

بر اساس نمودار ۵. پر تکرارترین ویژگی بیان شده برای ائمه مساجد، مواجهه با تهاجمات فرهنگی است.

دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده بر اساس معیار شباهت: در این مرحله، مضامین سازمان‌دهنده از یک مجموعه (متنی که مورد پژوهش واقع شده است)، بر اساس معیارهای تعیین شده پژوهش و بر اساس شباهت‌ها، در کنار هم دسته‌بندی می‌شوند. به این ترتیب ویژگی‌هایی که در پنج ساحت بالا باهم هم‌پوشانی دارند، یکسان‌سازی می‌شوند. در این صورت، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها در اختیار خواهد بود که باب ارائه ابعاد و مؤلفه‌های رهبری و مدیریت را از بیانات شهید قاسم سلیمانی می‌گشاید. در ادامه، نمودار ویژگی رهبران و مدیران، با اثر دادن معیار شباهت در دسته‌بندی، ارائه می‌شود:



نمودار ۶. ویژگی‌های مدیران (مجموع ویژگی‌های امام خمینی (ره)، آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله)، فرماندهان دفاع مقدس و جبهه مقاومت، ائمه مساجد و مدیران در بیانات شهید قاسم سلیمانی)

بر اساس نمودار شماره ۶، توانایی در فرصت‌سازی، ابتکار، خداپاوری و اسلام‌محوری، پرتکرارترین ویژگی در کلام شهید قاسم سلیمانی در موضوع رهبری ولایت است. ویژگی‌هایی که از رهبران و مدیران ذکر شده در بیانات شهید قاسم سلیمانی به دست آمده و در جدول فوق نشان داده شده است، شاخصه‌های رهبری و مدیریت است که پژوهش حاضر در پی استخراج آن بود.

تعیین مضامین فراگیر: آنچه از مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده است، خود در بخش بزرگ‌تری با عنوان مضامین فراگیر قرار می‌گیرند. براین اساس، می‌توان ویژگی‌های رهبران و مدیران در بیانات شهید قاسم سلیمانی را در دو بخش کلی ویژگی نظری و ویژگی‌های عملی رهبران و مدیران، جای داد. بدین ترتیب، مضمون‌های فراگیر، شامل همه مضامین مربوط به ویژگی‌های رهبران و مدیران به تفکیک نظری یا عملی بودن آن است.

تبیین مؤلفه‌ها و شاخصه‌های رهبری و مدیریتی به‌دست آمده (مضامین سازمان‌دهنده): در این مرحله، به تبیین، توضیح و شرح شاخصه‌های رهبر و مدیر کارآمد مبتنی بر بیانات شهید قاسم سلیمانی پرداخته می‌شود.

انطباق مؤلفه‌ها و شاخصه‌ها با آیات و روایات: انطباق شاخصه‌های رهبر و مدیر کارآمد در بیانات شهید قاسم سلیمانی با آیات و روایات نیز مورد توجه بوده است. آیات و روایات با استفاده از نرم‌افزار جامع‌التفاسیر و جامع‌الاحادیث، به‌واسطه جستجوی کلیدواژه‌ای و مفهومی درمورد هر یک از مؤلفه‌ها اجرا شده است.

### سؤال پژوهش

مدیریت و رهبری در اندیشه شهید قاسم سلیمانی، شامل چه مؤلفه‌ها و ابعادی می‌شود؟

### یافته‌های پژوهش

از میان ۷۹۳ مضمون سازمان‌دهنده از کل بیانات شهید سلیمانی، تعداد ۲۱۷ مضمون سازمان‌دهنده مربوط به "رهبری و مدیریت" یافت شد.

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، مضامین پایه مرتبط با رهبری و مدیریت از خلال بیانات شهید سلیمانی درباره ویژگی‌های افرادی که در جایگاه رهبری، فرماندهی، امامت و مدیریت هستند استخراج شد. جدول زیر نمایانگر فراوانی مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده مربوط به تفکیک افراد مذکور است.

جدول ۵. فراوانی مضامین پایه مربوط به ویژگی‌های رهبران و مدیران در بیانات شهید قاسم سلیمانی

عنوان رهبر و مدیر در بیانات شهید قاسم سلیمانی	فراوانی مضامین پایه
فرماندهان دفاع مقدس و جبهه مقاومت	۱۷۲
امام خمینی (ره)	۸۰
مدیران	۴۳
آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله)	۲۰
ائمه مساجد و جماعات	۱۷

همان‌طور که از جدول ۵. برمی‌آید، پرتکرارترین ویژگی بیان‌شده در کلام شهید سلیمانی در حوزه مدیریت، ویژگی‌های فرماندهان دفاع مقدس و جبهه مقاومت و سپس ویژگی‌های امام خمینی (ره) است.

در بیانات شهید قاسم سلیمانی صرفاً به اینکه رهبر و مدیر یک مجموعه فقط باید به تکنیک‌ها و تاکتیک‌های رهبری و مدیریتی واقف باشد اکتفا نشده؛ بلکه به هر دو ساحت اندیشه و رفتار مدیر در کلام شهید سلیمانی توجه شده است. بر همین اساس سعی بر آن شد که ویژگی‌های مدیران و رهبران به تفکیک در دو بخش تنظیم و ارائه شود؛ بخش اول مربوط به اعتقادات مدیران بوده و بخش دوم نیز مربوط به عمل و رفتار ایشان است که به ترتیب عنوان بُعد دینی اعتقادی و بُعد دینی عملی را می‌گیرد. به کاربردن وصف دینی برای هر یک از دو بُعد، به آن جهت است که می‌توان برای هر الگو، ریشه دینی و مذهبی قائل شد.

### ۱. ویژگی دینی اعتقادی رهبران و مدیران

در ادامه بایستگی‌های اعتقادی و نظری مدیران، ذیل عنوان خداباوری و اسلام محوری، ارائه خواهد شد.

#### خداباوری و اسلام محوری

در کلام شهید سلیمانی، باور به خدا، به‌عنوان زیربنایی‌ترین تفکر مدیران شناخته شده است. انتظار می‌رود مدیر، خط فکری خود را هم‌سو با افق اسلام تنظیم نماید و صحت و سقم اندیشه و عمل خود را با محک اسلام تأیید یا رد کند. آنگاه که اندیشه مدیر، اندیشه اسلامی شد عمل وی نیز بر پایه این دین اجرا خواهد شد؛ در این صورت است که موجبات توفیق در امر مدیریت حاصل می‌شود. شهید سلیمانی در مورد امام خمینی (ره) به‌عنوان رهبری موفق می‌گوید: «در طول جنگ همه تلاش و توجه امام به این بود که همه توجهات را در جنگ متوجه اسلام بکنند؛... پیوسته... موضوع مورد تأکید امام مسئله اسلام بود، همه مقصد ما اسلام است. وقتی هم که خرمشهر آزاد شد، امام فرمود: خدا خرمشهر را آزاد کرد!» (سخنرانی در یادواره شهدای لشکر ۲۷ محمد رسول الله، تهران: ۱۳۹۱/۱۲/۱۰).

در کلامی دیگر از شهید سلیمانی، کفایت خداوند، نتیجه خدا باوری محسوب شده است. وی در این باره گفته است: «می‌خواهم بگویم که اگر کشوری، دولتی، مردمی، رهبری، انسانی با خدا پیوند داشت، خدا او را چگونه کفایت می‌کند!»؛ (سخنرانی در یادواره شهدای لشکر ۴۱ ثارالله کرمان، کرمان: مهرماه/۱۳۹۲) نیز می‌گوید: «... امام (رضوان‌الله‌تعالی‌علیه) یک پیرمردی بود که به‌سختی از روی کرسی‌اش بلند می‌شد، چطور دنیا این قدر از او می‌ترسید؟... امام (رضوان‌الله‌تعالی‌علیه) با اقتدارهای حکومتی [و]... از راه امکانات و تجهیزات و ابهت ملی، این را به دست نیاورد. خدا در ذهن او بزرگ بود و مادون و ماسوای او، همه چیز، حقیر و کوچک بود. وقتی کسی چنین اعتماد و توکلی پیدا بکند، او در هر شرایطی پیروز است.» (سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله کرمان، کرمان: مهر ۱۳۹۲)؛ در این باره در منابع روایی از امام صادق (ع) چنین روایت شده است: «خَفِيَ اللَّهُ يُخْفِي مِنْكَ كُلَّ شَيْءٍ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۷: ۳۸۲)؛ امام صادق (ع) در این کلام، تقوای الهی، خداترسی و نیز عمل بر محور خداوند را راه کسب قدرت در برابر دیگران معرفی می‌کند. گویا آدمی، با خداترسی، به قدرتی عظیم می‌رسد؛ در ذهن دشمن، بزرگ جلوه کرده و موجب وحشت او می‌گردد.

تعلق به خداوند، پناهگاهی امن و تعلق به غیر او، دل بستگی به خانه‌ای سست و ناامن است. کسی که در خانه‌ای امن ساکن است، به عروۃ‌الوثقی چنگ زده؛ در حصن حصین الهی جای گرفته؛ به طاغوت کافر و به الله مؤمن است. وی، در برابر اثرگذاری دیگران مقاوم خواهد بود؛ اما با تمسک به غیر خدا، گویا به خانه سست‌بنیادی همچون خانه عنکبوت که دستاویزی گسستنی است پناه برده است. (جوادی آملی، ۱۴۰۰: ۱۳۴ و ۱۳۵)



شکل ۳. ویژگی دینی نظری رهبران و مدیران در بیانات شهید قاسم سلیمانی

شکل ۳. نشان‌دهنده آن است که در ویژگی اعتقادی رهبران و مدیران در کلام شهید قاسم سلیمانی است.

## ۲. ویژگی‌های دینی عملی رهبران و مدیران

تبیین ویژگی‌های عملی مدیران، ذیل عناوین بهره‌مندی از راهبردها و تاکتیک‌های مدیریتی در مواجهه با بحران، دارا بودن قدرت اثرگذاری، خطرپذیری، مدیریت معنوی، پایبندی به اصول و ارزش‌ها، سخت‌کوشی، دنیاگریزی و تأسی به الگوهای تأیید شده در ادامه ارائه می‌گردد.

### الف) بهره‌مندی از راهبردها و تاکتیک‌های مدیریتی در مواجهه با بحران

در کلام شهید سلیمانی، اصلی‌ترین توانمندی مدیر و رهبر جامعه، آن است که بتواند در موقعیت‌های مختلف، عملکرد مناسبی داشته باشد. اگرچه مهم است که مدرک تحصیلی مدیر و رهبر چیست؛ اما مهم‌تر، آن است که میان مدرک تحصیلی و توانمندی ایشان در اداره امور، تطابق وجود داشته باشد. مدیر باید در دل بحران‌ها، از محدودیت‌ها، فرصت ایجاد نماید و مبتکر باشد تا

۱. راهبرد، به راهی اطلاق می‌گردد که برای دست‌یابی به هدف استفاده می‌شود. (قاسمی، ۱۴۰۰: ۱۳۶)

۲. تاکتیک، اتخاذ و اجرای روش‌هایی در چارچوب راهبرد است که راه رسیدن به هدف را تسریع می‌بخشد. (قاسمی، ۱۴۰۰: ۱۳۶)



بتواند جامعه بحران‌زده را با موفقیت از مشکلات عبور دهد. نظیر حضرت یوسف (ع) که توانست کشور مصر را باندبیر و توانایی خود در امر مدیریت منابع غذایی، از بحران نجات دهد. در آیه ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (یوسف: ۵۵) توانمندی حضرت یوسف (ع) در امر مدیریت (طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۵: ۳۷۱) و در آیه ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ (یوسف: ۴۷) توانایی وی در تبدیل بحران‌ها به فرصت، قابل برداشت است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۹: ۴۲۷). شهید سلیمانی در این باره می‌گوید: «... نکته دوم مسئله مدرک است که چیز مهمی است. اما مدرک و علمی ارزشمند است که قابل تطبیق با عمل باشد. من دارای لیسانس مهندسی کشاورزی باشم؛ ولی فرق بین درخت هلو و آلبالو را از هم نتوانم تشخیص بدهم. مدیر باید در بحران‌ها مبتکر باشد. امام (ره) در شدیدترین بحران‌ها، بزرگ‌ترین پیروزی‌ها را به دست آورد» (سخنرانی در یادواره عملیات رمضان، همدان: ۱۳۹۷/۰۵/۴).

عملکرد قوی رهبر، موجب اقتدار ملی می‌شود و از همین طریق، می‌توان در استفاده به موقع از امکانات و ایجاد انسجام و اتحاد میان عناصر مختلف تحت حکومت خود اثرگذار باشد (نیکنام و دیگران، ۱۳۹۹: ۱۱۰ و ۱۱۱) در کلام شهید سلیمانی دارا بودن ابتکار، توانایی در فرصت‌سازی و نیز توانمندی در مدیریت (بدون توجه صرف به رشته تحصیلی و تخصص علمی مدیر و رهبر) سه‌ابزار مهم مدیریتی محسوب می‌شود.

### ب) قدرت اثرگذاری

رهبران باید از چنان ظرفیت اثرگذاری برخوردار باشند که بخشی از فرایند تحول جامعه از طریق اثرپذیری جامعه پیرو، از شخصیت، عملکرد و باورداشت‌های رهبران صورت بگیرد. قدرت نفوذ و اثرگذاری امام خمینی (ره)، به قدری بالا بود که به گفته شهید سلیمانی، دفاع مقدس تحت تأثیر شخصیت وی دگرگون شده بود (سخنرانی در سالروز عملیات بیت‌المقدس، خرداد ۱۳۹۴).

نباید گستره اثرگذاری یک مدیر، به سطح مدیریت وی خلاصه شود؛ بلکه باید بتواند در لایه‌های مختلف وجودی پیروان خود، اثر بگذارد و مانند مرجع تقلید در اخلاق، رفتار، مدیریت، پوشش ظاهری و... الگو باشد؛ مانند شهید باکری که صرفاً فرمانده لشکر نبود؛ بلکه در زمینه‌های

زیادی، مورد تقلید واقع می‌شد (سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله، کرمان: مهر ۱۳۹۲). انتظار می‌رود اثرگذاری رهبران در جامعه پیرو خود، نتیجه‌بخش و مثمر باشد؛ به گونه‌ای که متناسب با سطح مدیریت وی، به طرز چشم‌گیری، پیشرفت مشاهده شود؛ نظیر تحولی که در دفاع مقدس تحت تأثیر فرماندهان رخ داد (سخنرانی در کنگره شهدای استان قم، قم: ۱۳۹۱). به علاوه اثرگذاری مدیران باید به اندازه‌ای باشد که جامعه پیرو وی نیز مانند او، مجهز به قدرت اثرگذاری شوند؛ مثلاً شهید حسن شاطری، متأثر از فرهنگی بود که امام خمینی (ره) در دفاع مقدس بنا گذاشت. وی با تأسی به امام (ره) و فرهنگ دفاع مقدس، به یک مدل رفتاری و الگوی انقلابی مبارز، تبدیل شده و بر جامعه لبنان اثر گذاشت (سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله، کرمان: مهر ۱۳۹۲).

در مقوله اثرگذاری، جذب افراد به‌عنوان موافقان رهبر، بسیار مهم است. رهبر، باید به انواع راه‌های جذب افراد از جمله، منطق، حکمت، حرف حساب، محبت و اطوار دیگر واقف باشد؛ به گونه‌ای که اگر فرد، مخالف نظام حکومتی بود، حداقل حرمت حکومت را حفظ نماید (سخنرانی در روز جهانی مسجد؛ ۱۳۹۶/۰۵/۲۹). در آیه ﴿وَ أَرْسَلْنَا إِلَى مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ ﴿۱۴۷﴾ فَآمَنُوا فَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ ﴿۱۴۸﴾ (الصافات: ۱۴۷-۱۴۸) از مبعوث شدن حضرت یونس (ع) به سمت صدهزار نفر سخن به میان آمده است. از آیه مذکور می‌توان لزوم دارا بودن قدرت اثرگذاری مدیر را بر جامعه تحت حکومت برداشت نمود؛ زیرا رهبر، بدون دارا بودن قدرت اثرگذاری، موفقیت‌چندانی به دست نمی‌آورد. براین اساس، روشن می‌شود که حضرت یونس (ع) در مورد گروه مذکور دارای قدرت اثرگذاری بود که این قوم ایمان آوردند.

### ج) خطرپذیری

خطرپذیری، از دیگر ویژگی‌های رهبر است. رهبری که تشخیص‌های حکیمانه و شایسته‌ای را در پیشبرد اهداف جامعه ارائه می‌دهد باید از چنان شجاعتی برخوردار باشد که بتواند حکمت و تشخیص خود را به منصف ظهور برساند (سخنرانی در روز جهانی مسجد؛ ۱۳۹۶/۰۵/۲۹). نیز ملاک انتخاب افراد برای اجرای مسئولیت‌ها، شجاعت و توانایی مدیران در اداره بحران است (وصیت‌نامه الهی - سیاسی شهید سلیمانی).

موفقیت رهبر در عرصه‌های مدیریتی، وابسته به شجاعت و خطرپذیری اوست. شهید حسن باقری در کلام شهید سلیمانی به‌عنوان فرمانده موفق معرفی شده است که آمادگی رزمی خود را در دانشگاه نظامی کسب نکرد؛ بلکه قدرت تفکر، توکل و شجاعت وی، ایشان را به فرماندهی موفق تبدیل نمود (سخنرانی در سالروز عملیات بیت‌المقدس، خرداد ۱۳۹۴).

در کام شهید قاسم سلیمانی از دو گونه روش رهبری سخن به میان آمده است؛ رهبر سائق و رهبر قائد. سیاق در رهبری یعنی رهبر، خود، در منطقه امن بایستد و نیروها را به سمت خطر و دفع دشمن راهنمایی نماید؛ اما رهبر قائد، از خود، شجاعت و جسارت نشان می‌دهد؛ خود، مقدم بر سربازان و نیروها، با خطر مواجه می‌شود و به اصطلاح به‌جای اینکه به نیروی خود بگوید «برو»، می‌گوید «بیا». براین اساس، شجاعت، عامل تمایز و رهبر قائد نسبت به رهبر سائق است. (مراسم دهمین سالگرد شهادت شهید عماد مغنیه، تهران: ۱۳۹۶/۱۱/۲۶).

به موضوع خطرپذیری و شجاعت در آیه ﴿وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ...﴾ (البقره: ۲۰۷) توجه شده است. بر اساس اقوال مفسران، این آیه، درباره حضرت علی (ع) نازل شده است. هنگامی که مشرکان، تصمیم بر قتل رسول اکرم (ص) داشتند، آن حضرت از مکه خارج شد و به غار «ثور» پناه برد. حضرت علی (ع)، با شجاعت در رختخواب ایشان (ص) خوابیده؛ مانع از قتل وی شد و این‌گونه در پیشبرد اهداف اسلام، خطر را به جان پذیرفت (طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۲: ۵۳۶).

## د) مدیریت معنوی

مدیریت معنوی، نوعی از مدیریت مطلوب است که در سایه آن، معنویت به جامعه حاکم می‌شود.

شرط اول در اعمال مدیریت معنوی، آن است که مدیر، خود، شخصی معنوی باشد. شهید سلیمانی در این باره گفته است: «مگر می‌شود... من به‌عنوان یک فرمانده، در درون جامعه‌ای فاقد معنویت باشم و انتظار داشته باشم جامعه معنویت داشته باشد؟ «الناس علی دین ملوکهم». مردم از رهبرانشان تبعیت می‌کنند...» (سخنرانی در یادواره عملیات رمضان، همدان: ۱۳۹۷/۰۵/۰۴). طبق بیان شهید سلیمانی، غم حاصل از اشک بر اولاد حضرت علی (ع) و حضرت فاطمه زهرا (س)

غمی معنویت دور است. براین اساس، اشک بر اهل بیت (ع)، زمینه‌ساز اجرای مدیریت معنوی است (وصیت‌نامه الهی - سیاسی شهید سلیمانی).

مدیریت در دفاع مقدس، جلوه‌گر مدیریت معنوی است. از خودگذشتگی، تلاش بی‌وقفه در مقابله با دشمن، ایستادگی برای دستیابی به اهداف، اهمیت و اولویت امر مدیریت برای مدیران، بی‌علاقگی به دنیا، اهمیت به نماز در سخت‌ترین شرایط، دارا بودن شخصیتی معنوی به‌عنوان رهبر، مراقبت از دین، و تبلیغ آن، همگی، ویژگی‌های مدیریت معنوی است (سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله، کرمان: مهر ۱۳۹۲).

در قرآن کریم آیه: ﴿الَّذِينَ إِذَا مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج: ۴۱) از تمکن افرادی بر زمین سخن گفته است که با انتخاب حیات صالحانه، جامعه‌ای صالح را نیز به وجود می‌آورند. در چنین جامعه‌ای، به ادای نماز، پرداخت زکات و اجرای امر به معروف و نهی از منکر اهمیت داده می‌شود (طباطبایی، ۱۳۹۰، ج ۱۴: ۳۸۶). امام محمدباقر (ع) می‌فرماید: به خدا مصداق این آیه ماییم (طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۷: ۱۴۰). چنانچه در جامعه‌ای، مدیر نسبت به ادای نماز، پرداخت زکات و نیز اجرای امر به معروف و نهی از منکر اقدامات لازم را انجام دهد، هم خود دارای شخصیتی معنوی است و هم موجب معنویت‌آفرینی در جامعه شده و مدیریتی معنوی را به نمایش گذاشته‌است.

### ح) پایبندی به اصول و ارزش‌ها

اثرگذاری مدیر، زمانی صورت می‌گیرد که اعتقادات و اعمال وی، باهم همسو باشند. این اعتقادات می‌بایست در رفتار او متجلی شود، نه آنکه در ظاهر، خود را معتقد به اصول نشان دهد و در خلوت بر خلاف آن عمل نماید (سخنرانی در یادواره شهدای محله کن: ۲۹/تیر). در کلام شهید قاسم سلیمانی، اصولی که مدیر باید رعایت کند اشاره شده است. این اصول عبارت‌اند از اعتقاد عملی بر ولی‌فقیه‌ی که به‌عنوان طیب حقیقی شرعی و علمی به حساب می‌آید؛ (وصیت‌نامه الهی - سیاسی شهید سلیمانی)، اتکاء و اطمینان بر خدا، توسعه فرهنگ فداکاری، ارتباط صمیمانه، مردم‌مداری، اجرای اقدامات لازم جهت حفظ بنیاد ارزشمند خانواده و ممانعت از گسترش طلاق و فساد.

نکته قابل توجه برای مدیران، اصلِ دارا بودن نیت الهی و عمل بر اساس رضای خداوند است. نیت‌های حزبی، شخصی و نیاتی که موجب فربه‌شدن‌های خانوادگی می‌شود، باعث انشقاق جامعه و مانع از خدمتگزاری مدیر می‌گردد. مدیر باید خود را خدمتگزار مردم بداند و بر همین اساس به انجام امور، نیت نماید. از آیه (قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ) (یوسف: ۵۵) این نکته به دست می‌آید که حضرت یوسف (ع)، به‌عنوان مدیر، امانت‌دار بوده و به انبارهای دولت مصر خیانت نکرد (قرشی بنایی، ۱۳۷۵، ج ۵: ۱۳۹)

### ه) تأسی به الگوهای مؤید

مهم است که مدیر چه الگویی را برای مدیریت یک مجموعه انتخاب می‌کند. بهترین نقشه اجرای مدیریت مطلوب، اسلام و بهترین الگوی مدیران در امر مدیریت، اعمال و رفتار کارگزاران اسلام ناب و سیره ائمه معصومین (ع) است (سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله، کرمان: مهر ۱۳۹۲). شهید قاسم سلیمانی، معتقد است حادثه کوتاه عاشورا با همه اتفاقات آن از عرفات، ورود ابا عبدالله (ع) و خاندان ایشان به کربلا، رخداد گودال قتلگاه تا مقابله زینب کبری (س) در برابر یزید، همگی باهدف برپایی یک فرهنگ غنی، عظیم و پر از عبرت و درس و الگو برای بشریت از زمان شهادت امام حسین (ع) تا آخر دنیا پیش آمده است (سخنرانی در مراسم هفته دفاع مقدس - محفل هیئت رزمندگان اصفهان: ۱۳۹۶/۰۷/۴) براین اساس، این امکان وجود دارد که حتی از کوچ‌ترین وقایع حادثه کربلا در عرصه‌های گوناگون از جمله عرصه رهبری و مدیریت الگوبرداری نمود.

نیز شایسته است دوران دفاع مقدس، به دلیل قرابت با زمان معاصر، تجلی ملموس‌تر اسلام ناب در آن و تطابق مجموعه رفتار، اعمال و مدیریت مدیران دفاع مقدس با اسلام، به‌عنوان الگوی مدیریتی محسوب شود (سخنرانی در یادواره [شهدای] لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله (ص)، تهران: ۱۳۹۱/۱۲/۱۰). شهید سلیمانی در این بار می‌گوید: «بینید دفاع مقدس ما یک مدل است، یک الگو است وقتی ما بحث شهید باکری را می‌کنیم، بحث شهید شوکت پور (رضوان‌الله‌تعالی‌علیه) را می‌کنیم، وقتی بحث شهید شاطری را می‌کنیم، بحث سر یک فرمانده لشکر نیست؛ بحث سر یک فرمانده پادگان نیست، بحث سر یک فرمانده نظامی منصوب‌شده مدرج نیست.

چرا جنگ ما به مدرسه تبدیل شد؟ امروز جنگ الگو است یا نیست؟ چه مدرسه‌ای عمیق‌تر از دفاع مقدس دارید که یک مدل رفتاری حقیقی دینی اخلاقی مدیریتی در ابعاد گوناگون را به عنوان نمونه به نمایش گذاشته باشد؟ یک نمایش تجربه‌شده موفق حقیقی؟ آن قدر این عظمت پیدا کرده که شما می‌بینید در بُعد رهبری، مقام معظم رهبری به‌رغم اینکه ولی فقیه است، مرجع تقلید است، عالم دینی است، حکیم است، زاده پیامبر (ص) است، عمامه پیامبر (ص) را بر سر دارد؛ اما اصرار دارد در هر جلسه رسمی و غیررسمی این چفیه دوران دفاع مقدس را دور گردن خودش داشته باشد. همین که در همه جلسات همه مشتاقانه می‌خواهند از او بگیرند، این چیست؟ یک مدل موفق است (سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله کرمان، کرمان: مهر ۱۳۹۲)

تأسی به اهل بیت (ع) از جمله مقولاتی است که در نهج البلاغه<sup>۱</sup> به آن اشاره شده است. امام علی (ع) به مردم دستور می‌دهد که راه اهل بیت پیامبر (ص) را برگزینند؛ مطابق عملکرد ایشان عمل نمایند. با پیروی از اهل بیت (ع)، راه، بر گمراه شدن مسدود خواهد شد (انصاریان، بی تا: ۸۱). بنابراین اصل مقوله تأسی از الگوهای سالم، شاهد روایی دارد.

## (و) سخت‌کوشی

از مدیر در هر سطح مدیریتی، انتظار می‌رود سخت‌کوش باشد، در تنگناهای مدیریتی، عزم خود را جزم کند، همت نماید تا اقدامات را به نفع جبهه خودی انجام دهد. در دوران دفاع مقدس، فرماندهان جوان، در یکی از عملیات که خستگی ناشی از جنگ بر آنان چیره شده بود با سخت‌کوشی، عملیات را اداره نمودند و پیروز شدند (سخنرانی در سالروز فتح خرمشهر، تهران: خرداد ۱۳۸۴). به علاوه رهبر نباید فعالیت مدیریتی خود را منوط به امکانات فراوان مدیریت ببیند و اینطور نباشد که اگر بودجه‌ای در اختیار داشت، مدیریت کند و هنگام فقدان بودجه، دست از مدیریت بردارد و کار را متوقف نماید (سخنرانی در یادواره عملیات رمضان، همدان: ۱۳۹۷/۰۵/۴).  
امام علی (ع) در عبارت: «وَعَلَيْكُمْ بِالْجِدِّ وَالْاجْتِهَادِ وَالتَّاهِبِ وَالِاسْتِعْدَادِ وَالتَّوَدُّدِ فِي مَنَزِلِ الزَّادِ» (حر عاملی، ۱۴۰۹ه.ق، ج ۱: ۹۲) مخاطبین را به تلاش، سخت‌کوشی و مهیا شدن توصیه می‌کند.

۱. «انظروا اهل بیت نبیکم فالزموا سمتهم و اتبعوا اثرهم فلن ینخرجوکم من هدی و لن یریدوکم فی ردی فان لبسوا فالبسوا و ان نهضوا فانهضوا و لا تسبقوهم فتصلوا و لا تتأخروا عنهم فتهلكوا»

### ز) عدم دل‌بستگی به دنیا

انتظار می‌رود رهبران، به دنیا و نیز القابی که بیانگر جایگاه رهبر است دل‌بسته نباشد و منیت نداشته باشند. شهید سلیمانی در مورد شهید عماد مغنیه می‌گوید: «متواضع بود؛ هرگز نگفت من کردم. من... ندیدم او یک‌بار عملیاتی را تعریف بکند که بخواهد محوریت خود را و خود را و من خود را و منیت خود را در آن مطرح کرده باشد... درحالی که خالق خیلی از پیروزی‌ها بود» (سخنرانی در مراسم دهمین سالگرد شهادت شهید عماد مغنیه، تهران: ۲۶/۱۱/۱۳۹۶). شهید حسین همدانی نیز نمونه یک فرمانده لایق است. شهید سلیمانی درباره ایشان می‌گوید: «شهید همدانی نگذاشت این تعلقات برای او هدف شوند، او برای خیلی از منصب‌ها... پیشنهاد داشت، و... به جای اسم سردار حسین همدانی، به دوره اول خودش در دفاع مقدس برگشت، برادر حسین یا برادر حاج حسین، ابو وهب شد نه سردار ابو وهب» (سخنرانی در سالروز شهادت شهید حسین همدانی، تهران: ۱۳۹۵/۰۷/۱۴).

در قرآن کریم نیز در آیه «وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا لَعِبٌ وَ لَهْوٌ» (الانعام: ۳۲) دل‌بستگی به دنیا، امر نیکویی شمرده نشده است. در تفسیر مخزن‌العرفان آمده است: «این دنیا، نه پاینده است و نه پسندیده؛ ... و کسی که حقیقت دنیا را شناخت، نه بر فقدان آن، محزون می‌گردد و نه از اقبال او خرسند.» (نصرت بیگم، بی‌تا، ج ۵: ۲۹).



شکل ۴. ویژگی‌های دینی عملی رهبران و مدیران در بیانات شهید قاسم سلیمانی



ویژگی‌های رهبران و مدیران در بُعد عملی در بیانات شهید قاسم سلیمان در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۵. شبکه مضامین مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت و رهبری مبتنی بر بیانات شهید قاسم سلیمانی در شکل ۵. مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری و مدیریت در بیانات شهید قاسم سلیمانی نشان داده شده است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدیریت و رهبری، از عرصه‌های مهمی است که در پیشبرد اهداف جامعه، از اهمیت بالایی برخوردار است. توفیق شهید قاسم سلیمانی در مدیریت و نیز سابقه درخشان وی در دفاع مقدس و جبهه مقاومت، ایشان را الگوی مناسب رهبری می‌نمایاند. بر این اساس، به‌دست آوردن مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری و مدیریت و شناخت ویژگی‌های رهبر و مدیر لایق در اندیشه ایشان به‌عنوان فرمانده‌ای حاذق و معاصر، زمینه شکل‌گیری مطالعه حاضر شد؛ مطالعه‌ای که پیکره آن، بر اساس بیانات شهید سلیمانی (بدون دخالت دادن سخنان صاحب‌نظران دیگر) سامان یافته تا به پاسخی یقینی‌تر و مطمئن‌تر دست یابد و وجهی از وجوه نوآوری پژوهش باشد.

از جنبه دیگر با توجه به اینکه پژوهش حاضر، سبک فرماندهی بزرگانی همچون امام خمینی (ره) و آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله) و نیز شهیدان (که خود آبرومندان در گاه الهی‌اند) را مورد نظر قرار داده است و همچنین ویژگی‌های ائمه مساجد و مدیران همگی مستخرج از لسان فرمانده شهیدی همچون شهید قاسم سلیمانی است؛ لذا مؤلفه‌های مستخرج نیز مجرب، معتبر و قابل اعتماد است.

ویژگی‌های به‌دست آمده از تحلیل مضمون سخنان شهید سلیمانی، به فراخور اینکه مربوط به اندیشه مدیران است و یا به عملکرد ایشان مرتبط است در دو دسته بُعد دینی - اعتقادی و دینی - عملی قرار گرفتند. خداباوری و اسلام محوری به‌عنوان ویژگی نظری، باید زیربنای اندیشه مدیر موفق باشد. رهبر و مدیر در هر سطحی از رهبری می‌بایست در اعتقاد، خداباور، خدا محور و متقی باشد، خداوند را نسبت به سایر عوامل اثرگذار، برتر ببیند، و از غیر خدا، ترسی به دل راه ندهد. همچنین این نتیجه به دست آمد که مدیر باید در بُعد عملی مدیریت خود، خطرپذیر، شجاع و جلودار باشد، به دشمن ارزش‌ها حمله‌ور شده و با شجاعت بتواند دستورهای حکیمانه خود را به منصف ظهور برساند؛ در برابر سختی‌های مدیریتی صبر و استقامت داشته باشد و سخت‌کوشی را در دستور کار خود قرار دهد. انتظار می‌رود رهبر، از شخصیت اثرگذاری برخوردار باشد تا بتواند بخشی از ارزش‌ها و بایدهای شخصیتی، توسط قدرت اثرگذاری وی، بر جامعه تحت حکومت او منتقل شود. لازم است مدیر به الگوهای همچون ائمه (ع)، امام خمینی (ره) و فرهنگ دفاع مقدس تأسی نماید؛ باشخصیت معنوی خود، معنویت را در جامعه ایجاد کرده و با مبنا قرار دادن اسلام، مدیریتی معنوی

داشته باشد. ضروری است مدیر در رفع بحران‌ها، توانمند عمل نماید؛ از دل مشکل، فرصت ایجاد کند؛ مدیریت صحیح خود را وابسته به وجود امکانات و منابع نبیند و قدرت رهبری و مدیریت داشته باشد.

پایبندی به اصول و ارزش‌ها و نیز عدم دل‌بستگی به دنیا از جمله مواردی است که لازم است رهبران و مدیران در عمل رعایت نمایند. براین اساس، شایسته است مدیر، به دنیا به گونه‌ای وابسته نباشد که برتری دنیا به آخرت را نزد وی نشان دهد و خود را نسبت به صیانت از ارزش‌های جامعه مسئول ببیند.

علاوه بر نتایج پیش گفته، دستاوردهای تحلیل کلام شهید قاسم سلیمانی بدین قرار است:

۱. در بیانات شهید قاسم سلیمانی، هم به ویژگی‌های اعتقادی نیز به ویژگی‌های عملی مدیر اشاره شده است و این یعنی موفقیت در مدیریت، فقط حاصل عملکرد صحیح مدیریتی نیست؛ بلکه به وضعیت اعتقادی و نظری مدیران نیز بستگی دارد. براین اساس خداباوری و دین‌محوری از ضروری‌ترین اصولی است که باید بر تفکر رهبر و مدیر، حاکم باشد.
۲. از ویژگی‌های مشترک مدیران، قدرتمند بودن و جرئت‌مند بودن است. جرئت‌مند بودن مدیر در انتخاب مسیر الهی، قدرت در رهایی دنیا و تعلقات آن، قدرت در پس‌زدن هرچه غیر از اصول و ارزش‌هاست، اجرای پر قدرت امور مدیریتی، قدرت در اثرگذاری بر دیگران، قدرت در رویارویی با خطرات و بحران‌ها. به صورت کلی ضروری است مدیر چه به لحاظ شخصیتی و چه به لحاظ عملکرد، انسانی قدرتمند باشد.
۳. عالی‌ترین فرماندهان در اندیشه شهید قاسم سلیمانی عبارت‌اند از امام خمینی (ره)، آیت‌الله‌خامنه‌ای (مدظله) و نیز فرماندهان دفاع مقدس از جمله شهیدان حسن باقری، حسین خرازی، احمد کاظمی، حسین غلامی، شعبانی، نصیری، مهدی زندی، مهدی زین‌الدین، حمید باقری، مهدی باقری و شهدای جبهه مقاومت از جمله شهیدان حسن شاطری، حسین غلامی، عماد مغنیه، حسین همدانی.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود میزان هم‌سویی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت در اندیشه شهید قاسم سلیمانی با عملکرد ایشان در فرماندهی دوران دفاع مقدس و جبهه مقاومت بررسی گردد.

## منابع

- قرآن کریم، فولادوند، محمدهدی، (۱۴۱۸ه.ق)، تهران: دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی
- نهج البلاغه، انصاریان، حسین، (بی‌تا)، قم: دارالعرفان
- انصاریان حسین، (۱۳۹۳)، تفسیر حکیم، قم: دارالعرفان
- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۶)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- باردن، لورنس، (۱۳۷۴)، تحلیل محتوا، محمد یمنی دوزی سرخابی و ملیحه آشتیانی، تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی
- توانایان فرد، حسن، (۱۳۶۵)، مبانی مدیریت و مدیریت در اسلام، تهران: انتشارات الهام.
- جاسبی، عبدالله، (۱۳۷۳)، اصول و مبانی مدیریت، بی‌جا: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- جوادی آملی، عبدالله، (۱۴۰۰)، تفسیر موضوعی قرآن کریم: مراحل اخلاق در قرآن، قم: مرکز نشر اسراء.
- حر عاملی، محمد بن حسن، (۱۴۰۹ه.ق)، وسایل الشیعه، قم: مؤسسه آل‌البیت (علیهم‌السلام).
- دسلر، گری (۱۳۷۱)، مبانی مدیریت، داود مدنی، تهران: پیشبرد.
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۶)، سخنرانی در روز جهانی مسجد، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/ctwLd>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۵)، سخنرانی در سالروز شهادت شهید حسین همدانی، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/1ArJ9>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۴)، سخنرانی در سالروز عملیات بیت المقدس، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/Ni8FM>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۸۴)، سخنرانی در سالروز فتح خرمشهر، گرفته‌شده در تاریخ از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/ACGZJ>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۱)، سخنرانی در کنگره شهدای استان قم، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/xU0TK>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۶)، سخنرانی در مراسم دهمین سالگرد شهادت حاج عماد مغنیه، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/COGsb>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۶)، سخنرانی در مراسم هفته دفاع مقدس - محفل هیأت رزمندگان اصفهان، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت: <https://www.aparat.com/v/ONnog>
- سلیمانی، قاسم، (بی‌تا)، وصیت‌نامه الهی - سیاسی، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از سایت <https://old.urmia.ac.ir/node/2339>

- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۲)، سخنرانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله کرمان، گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰ از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/6NEup>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۶)، سخنرانی در یادواره ۱۳۰ شهید محله کن تهران، گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/TqZY2>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۷)، سخنرانی در یادواره عملیات رمضان، گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰، از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/CLcBh>
- سلیمانی، قاسم، (۱۳۹۱)، سخنرانی در یادواره فرماندهان و معاونان شهید گردان‌ها و واحدهای لشکر ۲۷ محمد رسول الله (ص) (پرچمداران دوکوهه)، گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۳۰ از آدرس سایت اینترنت <https://www.aparat.com/v/OzeIX>
- شریفی میلانی، هامون و عادل تقوی (۱۳۸۸)، الفبای مدیریت. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- شیخزاده، محمد و رضا بنی اسد، (۱۳۹۹)، تحلیل مضمون: مفاهیم، رویکردها و کاربردها. تهران: لوگوس.
- شیخزاده، محمد، ابوالحسن فقیهی، محمد سعید تسلیمی و حسن عابدی جعفری، (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، پیاپی ۱۰، ۲، از صفحه ۱۵۱ تا صفحه ۱۹۸
- طباطبایی، محمدحسین، (۱۳۹۰)، المیزان فی تفسیر القرآن. بیروت: مؤسسه‌الاعلمی للمطبوعات.
- طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۷۲ ه.ش)، مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن. تهران: ناصرخسرو.
- قاسمی، بهزاد، (۱۴۰۰)، طراحی راهبردهای نهضتی (در پرتو گفتن انقلاب اسلامی ایران)، تهران: مرکز مطالعات نفسا
- قرشی بنایی، علی‌اکبر (۱۳۷۵ ه.ش)، تفسیر احسن‌الحديث. تهران: بنیاد بعثت، مرکز چاپ و نشر.
- کاظم، محمد (۱۳۸۱)، مدیران فهیم و مفاهیم اساسی. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ سازمان چاپ و انتشارات.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ ه.ق)، بحارالانوار الجامعه لدرر الاخبار الائمه الاطهار. بیروت: داراحیاء التراث العربی.
- مطهری مرتضی، (۱۳۸۴)، مجموعه آثار ۳ (جهان بینی الهی و جهان بینی مادی، کلام، ختم نبوت، پیامبر اتمی، فطرت، امدادهای غیبی در زندگی بشر، نبرد حق و باطل، بخشی از بیست گفتار)، تهران: صدرا
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۱)، تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- نصرت بیگم، امین (بی تا)، تفسیر مخزن العرفان در علوم قرآن. بی جا: بی نا.
- نیکنام، خسرو، مسعود جعفری نژاد و سید حسن ملانکه، (۱۳۹۹)، تأثیر اندیشه‌های امام خمینی (ره) در شکل‌گیری مبانی اقتدار ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی سیاست جهانی، پیاپی ۳۳، ۹، از صفحه ۱۰۳ تا صفحه ۱۴۲.
- هارلود، اس. جی. ین و آلیون مسکو، (۱۳۷۵) اداره کردن، محمد خرد بخش، تهران: نشر البرز
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Network: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3): 385-405