

## مدیریت امام خامنه‌ای (حفظه‌الله)

(محورهای سوم و چهارم: مدیریت «رفتار» و «فرهنگ» سازمانی)

سید صمصام الدین قوامی

مدرس خارج فقه و اصول حوزه علمیه قم

رئیس بنیاد فقهی مدیریت اسلامی

### چکیده

یکی از راه‌های بررسی و تبیین مدیریت اسلامی و ارائه الگوی تراز مدیریت اسلامی، کاوش در سیره مدیریتی رهبران دینی جامعه و حکومت اسلامی است. سلسله «مقالات مدیریت امام خامنه‌ای» در صدد است با کاوش در سیره مدیریتی امام خامنه‌ای، اصول و مبانی رهبری در سیره مدیریتی ایشان را رصد و تبیین نماید.

تبیین نظریه و الگوی مدیریت اسلامی، بایستی مبتنی بر محورهای چهارگانه مدیریت از قرار ذیل باشد: (۱) وظائف مبنایی مدیر (محور نظم)، (۲) مدیریت منابع انسانی (محور رشد)، (۳) مدیریت رفتار سازمانی (محور انگیزش)، (۴) مدیریت فرهنگ سازمانی (محور معنویت).

در شماره‌های پیشین این سلسله مقالات، محور اول (وظائف مبنایی مدیر) و محور دوم، یعنی مدیریت منابع انسانی (محور رشد) مورد بحث قرار گرفت. مقاله حاضر متصدی تبیین محورهای سوم (مدیریت رفتار سازمانی [محور انگیزش]) و چهارم (مدیریت فرهنگ سازمانی) از محورهای چهارگانه مدیریت است.

ذیل محور سوم (محور انگیزش) موضوعاتی از قبیل: رفتارشناسی، مدیریت تعارض، ارتباطات و انگیزش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

در محور چهارم (محور مدیریت فرهنگ سازمانی) نیز بحث فرهنگ مطلوب و راه و روش تبدیل فرهنگ موجود به مطلوب مورد بررسی قرار گرفته است. در هر بخش نیز ماهیت و اصول مربوطه در بیان و بنان رهبری معظم انقلاب مورد تحلیل قرار گرفته است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت، محورهای مدیریت، محور انگیزش، محور مدیریت فرهنگ

سازمانی، امام خامنه‌ای.



## مقدمه

مقاله حاضر، در ادامه مقاله پیشین، به توصیف و ارزیابی اصول مدیریت در سیره مدیریتی رهبر معظم انقلاب، امام خامنه‌ای (حفظه‌الله) همت گمارده است.

ساختار موضوعی سلسله مقالات مدیریت امام خامنه‌ای، نیز بر اساس محورهای چهارگانه مدیریت تنظیم شده است که عبارتند از: وظائف مبنایی مدیر (محور نظم)، مدیریت منابع انسانی (محور رشد)، مدیریت رفتار سازمانی (محور انگیزش) و مدیریت فرهنگ سازمانی (محور معنویت).

این محورها به همراه دو عرصه کمی و کیفی به عنوان ساختار موضوعی کلیه تحقیقات مدیریت اسلامی در بنیاد مذکور به تصویب رسیده و حاصل چهار دهه تحصیلات و مطالعات مدیریتی نگارنده است و در یک کتاب مستقل مورد تبیین و استدلال واقع شده است. کتاب «مدیریت امام خمینی (ره)» نیز بر همین ساختار (۲+۴) شکل گرفته است و انشاءالله کتاب «مدیریت امام خامنه‌ای» نیز همین منوال را خواهد داشت.

با توجه به اینکه از منظر مقام معظم رهبری، «جمهوری اسلامی» به مثابه یکی از مصادیق سازمان اداری می‌باشد (همو، دیدار اعضای شورای شهر تهران: ۱۳۸۲)، مدیریت ایشان بر این سازمان کلان با ادبیات مدیریت سازمانی منطبق می‌شود و ساختار موضوعی فوق توجیه می‌یابد.

نکته‌ای که نباید از نظر دور داشت، لزوم رعایت اختصار در طرح حاضر است، لذا جز در موارد ضرورت اسناد حجیم ارائه نشده است. البته متن، خود گویای سند، بلکه خود سند است.

گفتنی است در مقاله حاضر از محورهای چهارگانه فوق‌الذکر، محور سوم، یعنی مدیریت رفتار سازمانی (محور انگیزش) و محور چهارم، مدیریت فرهنگ سازمانی مورد اهتمام است.

### محور سوم - مدیریت رفتار سازمانی (انگیزش)

در این محور مدیریت به اصلاح و بهبود رفتار اهالی سازمان همت می‌کند. رفتارهای نابهنجار را بهنجار، و رفتارهای بهنجار را تعالی می‌بخشد تا به حد مطلوب برسند. با مدیریت رفتارها در سازمان، انگیزش حقیقی ایجاد می‌شود. رفتارهای فرد با فرد، جمع با جمع، جمع با فرد، رییس با مرئوس و بالعکس، رفتارهای عرضی و طولی، مدیریت تعارضات و تبدیل تعارض به رقابت برای پیشرفت و... در حیطه مدیریت رفتار سازمانی می‌گنجد. این مباحث در چند بخش مطرح

می‌شود که نوعاً وام گرفته از علوم رفتاری و روان‌شناسی هستند، و وارد دانش مدیریت شده‌اند. مدیریت مقام معظم رهبری در رفتارها نیز با همین نقشه و هندسه مورد بحث قرار می‌گیرد.

### بخش اول - رفتار شناسی

(۱) رفتار: رفتار پدیده‌ای مبتنی بر اخلاق و عقائد است. عقائد و پیش‌ها باعث خلق ارزش‌ها و اخلاقیات بوده، نهایتاً به رفتار تبدیل می‌شود. رفتار سازمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. کما اینکه رفتار اقتصادی، رفتار اجتماعی و رفتار سیاسی نیز از همین فرمول سه وجهی تبعیت می‌کند، هرچند رفتار سازمانی - به دلیل ظرفیت فراگیر دانش مدیریت که ماهیتی چند رشته‌ای دارد - ظرفیت پوشش سایر رفتارها را نیز دارد. شناخت رفتارها متوقف بر شناخت پشت صحنه اخلاقی و اعتقادی آن است، که به پشتوانه‌های نگرشی و ارزشی موسوم و موصوف می‌گردند.

(۲) رفتارشناسی رهبری: رهبری انقلاب در رفتارشناسی به غرض مدیریت و اصلاح آنها، عملکرد قابل قبولی در سازمان جمهوری اسلامی نشان داده است. جاذبه و دافعه ایشان نیز تا حد قابل توجهی مرهون رفتارشناسی ایشان است. رفتارهای دوستانه و خصمانه و بی‌تفاوت، رفتارهای قدرت‌طلبانه و خدمت‌گذار و معیشتی، رفتارهای دنیاگرایانه و آخرت‌گرا، رفتارهای مؤمنانه یا منافقانه و هزاران دسته رفتار، که تشخیص درست آنها به اصلاح و بهبود آنها کمک می‌کند. در طول یک دهه ریاست جمهوری و سه دهه رهبری در جریان‌های لیبرال، نفاق، اصلاح‌طلب و اصول‌گرا و اسلام‌خواه، خودی و غیر خودی، منحرف و مستقیم، نستوه و خسته و... در معرض قضاوت ایشان بوده است، و در حد امکان سعی در ارشاد و اصلاح آنها داشته است، بعضی را تحمل و مدارا، و بعضی را دفع و رفع، و بعضی را با خود همراه و یا همکار، و با بعضی را به تدریج جدا کرده است.

(۳) تشخیص علت رفتار: رهبری هوشیار و بصیر، به راحتی رفتار ظاهری را از واقعی تشخیص را می‌دهد. سیره نظری و عملی ایشان نیز مشحون از این رفتارشناسی است، که به سبب ارزش‌ها و نگرش‌هایی که صاحب رفتار به آن پای‌بند است برای رهبری می‌سور می‌شود. در جریان هر بحران و فتنه رفتارهایی خاص از افراد سر می‌زند که با رفتارهای پیشین متفاوت است. علت تغییر رفتارها از دید رهبری عبارتند از: بی‌بصیرتی، خستگی، بد بینی، حسادت، انفعال در مقابل دشمن، حقارت، ترس، ضعف، ساده لوحی و قدرت طلبی و ... که به تجدید نظر و تغییر رفتار انقلابی به سمت غیر



انقلابی و ضد انقلابی می‌انجامد، که در تقلب احوال جواهر رجال رو می‌شود و سرائر کنار می‌رود. این علت‌ها در کلمات متعدد رهبری قابل ملاحظه است.

۴) **اصلاح رفتار:** سبک رهبری در اصلاح رفتارهای تغییر یافته یا بروز یافته، سبک امام راحل و رهبران آسمانی است، که با لینت و ارشاد و نصیحت و روشن‌گری برخورد می‌کند، و در نهایت به قانون متکی می‌شود و دفع می‌کند، که یا به انزوای رفتار منجر می‌شود، و در صورت تقابل با انقلاب و عدم اصلاح، با قاطعیت تام برخورد انقلابی نموده، به حصر و حبس و امثال آن منجر می‌شود، که مصادیق آن را در جریان فتنه‌های مختلف مشاهده نموده‌ایم. امام راحل نیز در جریان توهم بنی صدر و پیمان‌ش با نفاق و باند مهدی هاشمی، و پیش‌تر قطب‌زاده و مراجع پشتیبان آنان و امثال این جریان‌ها توطئه‌گر و منحرف، با تغییر یا بروز رفتارهای هنجارشکن و ساختارشکن، همین‌گونه رفتار می‌نمود، و اعلام می‌کرد که برای حفظ نظام، با کسی شوخی ندارد! مخصوصاً با عناصر وابسته شده، و آلدالخصام که کاریکاتوری از انقلاب را رو در روی تصویر واقعی انقلاب قرار می‌دهند!

مدیریت امام خامنه‌ای  
محور سوم و چهارم  
مدیریت «رفتار»  
و «فرهنگ» سازمانی

البته توده مردم که در اثر غبارآلود شدن فضا و مماشات یا سکوت رهبری به تغییر رفتار با انقلاب و نظام دست می‌زدند، در اثر عملیات اصلاحی رهبری متنبه شده و به حالت اولیه بر می‌گردند، هر چند به قول رهبری گناه کرده و باید استغفار کنند.

جریان مدیریت و اصلاح رفتار در سبک رهبری دائمی است، زیرا جریان تغییر رفتار نیز دائمی است. دشمن فعال است و در دنیای مجازی و حقیقی ک برای تغییر رفتار انقلابیون کوشش می‌کند، و راه آن را به خوبی می‌داند که در هر قشر از چه طریقی وارد شود. لذا رهبری دائماً رفتارها را، به‌خصوص در اقبای انقلاب و نظام، رصد می‌کند و مکرر با صراحت یا کنایه علل تغییر رفتار را گوشزد می‌کند، تا حجت تمام و بالغه شود.

ارزیابی عمل کرد رهبری در مدیریت رفتار سازمانی قابل قبول است، به‌خصوص وقتی خواص، سکوت و احتیاط می‌کنند، کار ایشان سخت‌تر می‌شود، و نیز تغییر رفتار سابقون کار اصلاح آن را سهمگین‌تر می‌نماید.

## اصول رهبری در رفتارشناسی

- رفتارشناسی دانش بنیان و ایمان بنیان؛
- اصلاح رفتارها با منطق و حکمت و فرصت؛
- اصلاح رفتارها با اصلاح نگرش‌ها؛
- اتمام حجت و قاطعیت؛
- ریشه‌یابی؛
- رعایت تدریج؛
- اصلاح محرمانه و محترمانه؛
- صمیمیت و نصیحت؛
- توجه و تبیین.

## بخش دوم - مدیریت تعارض

شماره سوم  
پاییز و زمستان

۱۳۹۹

پدیداری تعارضات گوناگون، ناشی از اختلاف عقیده، سلیقه، فکر، ذائقه، نظریه، نظر، برداشت، فهم و... در سازمان طبیعی است، و نبود آن غیر طبیعی می‌باشد. تعارضات بین دو مسئول مهم و هم طراز، بین دو نظریه‌پرداز و برنامه‌ریز، بین دو سازمان غیر رسمی و بین دو طیف فکری و سیاسی و... یک امر طبیعی است. یکی از کارکرد های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت تعارض، و تبدیل تعارض از حالت تهدید به حالت فرصت، و مبدل ساختن دو طرف تعارض به فاز و نول است تا برق و نور تولید شود، تا اصطکاک و فرسایش به تضارب آراء و تشاور انظار بینجامد. این هنر یک مدیر است که از بخش‌های مدیریت رفتار سازمانی محسوب می‌شود. راه حل این است که تعارض ریشه‌یابی شود و حتی‌الامکان دیدگاه‌ها به یکدیگر نزدیک گردد، و الا حاصل نظرات مختلف برای داوری یا جمع بین انظار و تبدیل آن به یک نظریه که حاوی نقاط قوت طرفین و عاری از نکات ضعف آندو، به گروه سومی داده می‌شود. این کار بسیار جالب است و چه بسا به رفع تعارض بینجامد و یا در بعض تعارضات رأی به یک طرف متمایل شود.

رهبری انقلاب در این عرصه نیز در مدیریت خود، عملکرد خوبی نشان داده است. در انقلاب دو جناح از زمان امام راحل پدیدار شده است که تا کنون ادامه دارد و سایر جریانات

نهایتاً با یکی از دو جناح هم‌سو می‌شوند، ولو ظاهراً مستقل از هر دو نشان دهند. این دو جناح معروف به اصلاح‌طلب و اصول‌گرا هستند و نماد آنها روحانیون و روحانیت مبارز می‌باشند که هر کدام به طیف‌های درونی خود تقسیم می‌شوند.

امام راحل مصلحتاً هر دو جناح را به رسمیت شناخت و آنها را به رقابت دوستانه به نفع نظام و انقلاب دعوت نمود. رهبری نیز این مشی را ادامه دادند، چرا که رهبری نقش پدری را برای دو فرزند و دو برادر انقلاب دارد، و اتفاقاً در نظام مردم‌سالاری اسلامی که مبتنی بر رای مردم هر ساله انتخابات دارد، این پدری را آسان می‌کند، چرا که بسته به عملکرد هر جناح، مردم متناوباً به یک جناح تمایل بیشتری نشان می‌دهند، و میدان خدمت را به او می‌سپارند و ارشادات رهبری و آراء مردم این تعارض را به نفع انقلاب حل می‌کند. ولی نظام جوان مردم‌سالاری دینی، اخلاق خاص خود را می‌طلبد، چرا که گاه رای اکثریت ایجاد توهم می‌کند و جناح حائز اکثریت به خود حقانیت می‌دهد تا نسبت به رهبری هم تعارض را بکشانند، و دشمن بیرونی نیز به این توهمات دامن بزند و بخواهد جناح پیروز را به اپوزیسیون تبدیل کند. طبیعی است که رهبری در این میان مانند هر پدری، عملکرد و نگرش و رفتار یک جناح را به موازین انقلاب و خود نزدیک‌تر ببیند، که در این صورت به نفع انقلاب جانبداری و حمایت کند، تا جناح مقابل هم متنبه شود. واکنش‌های ناشی از توهم، و ناشکری به نفع دشمن شکل می‌گیرد، و گاه به فتنه تبدیل می‌شود، و رهبری برای حل تعارض به زحمت می‌افتد و اذیت می‌شود.

به نظر می‌رسد در آینده با یاد آموختن قواعد بازی در میدان مردم‌سالاری دینی، این مشکلات راحت‌تر حل خواهد شد، و این زمانی است که دو برادر، کلام پدر را به عنوان فصل‌الخطاب بپذیرند و دشمن را حامی خود ندانند، و در یک رقابت سالم زمام خدمت را بدست گیرند و به یکدیگر فحاشی نکنند. این دو قطبی بودن در عرصه ورزش و اقتصاد و عوام نیز به چشم می‌خورد. این امر گویا امری فطری است که مایه رشد است. به هر حال رهبری با عدالت در مدیریت تعارض وارد می‌شود و با کمک خداوند و مردم مومن به خداوند، این تعارضات را حل می‌کند. هرچند رهبری اصالتاً این نامگذاری‌ها را قبول ندارد و ملاک حقانیت یک گروه سیاسی را نزدیکی به انقلاب می‌داند، و گاهی از دو جناح به خودی و غیرخودی یاد می‌کرد که به ذائقه

بعضی خوش نمی‌آمد. به هر حال با اقتدار رهبری ریشه‌های فتنه ضعیف شده است و فتنه‌سازان به یاس نزدیک شده‌اند، و این زمینه را برای تبدیل تعارض به رقابت سالم و رشید آماده می‌کند.

حاصل مدیریت تعارض رهبری این شد که دولت موسوم به اعتدال که همسویی جناح اصلاح طلب دارد، به فصل الخطاب بودن رهبری ولو ظاهراً تمکین بیش‌تری نشان می‌دهد. البته ممکن است در آینده دو قطبی بودن بین اصولگرایان واقع شود که بعید هم نیست، چرا که اصلاح‌طلبان خود باعث مرگ و حذف تدریجی خود شدند. ولی با مرگ اصلاح‌طلبی و تبدیل آن به اپوزیسیون، دو جناح جدید پدید می‌آید که برای رشد انقلاب مفید است. تک جناحی رقابت را و در نتیجه رشد را از بین می‌برد، و مدیریت تعارض رهبری به این سمت گرایش نشان می‌دهد. این تعارض در زمان حاکمیت اصول‌گرایان کاملاً آشکار شد.

### اصول رهبری در مدیریت تعارض

- تبدیل تعارض به تضارب؛
- ریشه‌یابی؛
- تبدیل به فرصت؛
- حق‌گرایی؛
- ارشاد و هدایت؛
- انصاف و عدالت در داوری؛
- همگرایی تا حد امکان؛
- احترام و اعتناء به طرفین؛
- مشورت برای حل تعارض.

### بخش سوم - ارتباطات

یک مدیر باید ارتباطات خود را با داخل و خارج سازمان، و در داخل با کلیه اجزاء و اعضاء تعریف کند، و نیز ارتباطات اعضاء با یکدیگر را تبیین، رصد و کنترل نماید. اعضاء نیز ارتباطات بین خود را از لحاظ رسمی و غیر رسمی با مافوق و مادون و هم‌تراز تبیین نمایند. زیرا سازمان در حقیقت همین ارتباطات و تعادل و شفافیت آن است. مدیریت ارتباطات به نحوی که گفته شد از شاخه‌های مدیریت رفتار سازمانی شمرده می‌شود، به این علت که رفتارها مایه تقویت یا تضعیف ارتباطات سازمانی می‌باشد. رفتارهای نابهنجار، ارتباطات نابهنجار را به دنبال دارد، و کسانی که از روابط عمومی قوی و تاثیرگذار بهره‌مند هستند، جایگاه سازمانی خود را ارتقاء می‌دهند. مدیریت ارتباطات به این هدف فعال می‌شود که بین این ارتباطات توازن و تعادل برقرار



کند، و از هماهنگ کردن و منطقی نمودن آنها به نفع اعتلاء سازمان و حصول اهداف آن بهره بگیرد.

رهبری در این زمینه نیز از عملکرد مقبولی برخوردار است. ارتباطات معنوی با معبود که تنها مدیر هستی است، ارتباط با حضرت ولیعصر (عج) که مشروعیت‌بخش به ولی امر است. ارتباط با مسئولان و مردم به شکل تعریف شده و منظم، آن‌هم ارتباطی صمیمی و رحمانی در برنامه کاری رهبری وجود داشته است.

عبادت‌ها و توسلات ایشان حاکی از ارتباطات معنوی ایشان است. حضور متناوب در مسجد جمکران، نماد ارتباط با مسئول مافوق است. دیدارهای منظم با مسئولان و آشنایی با اوضاع آنها و ارائه رهنمود برای بهتر شدن کارها، دیدار از خانواده‌های شهدا و محرومان، که نوعاً رسانه‌ای نمی‌شود. ایراد خطبه‌های جمعه و عیدین نیز حاکی از این ارتباط مردمی است. همچنین در همین راستا معاونت ارتباطات مردمی در بیت ایشان فعال است. ایشان رهبر در حجاب نیست و ارتباطات قوی دارد. سفرهای استانی که حدوداً شش ماه یک بار انجام می‌شود، اوج ارتباط با مردم و مسئولان منطقه‌ای است، که نوع ارتباط از جنس معنوی و آسمانی است و قابل مقایسه با ارتباطات صرفاً سیاسی یا صرفاً دینی نیست. ارتباط با دانشجویان و اساتید و طلاب و برقراری جلسات پرسش و پاسخ شفاف و بدون مجامله از ارتباطات عالی است. اتفاقاً بیشترین اطلاع‌رسانی از سبک زندگی و مدیریت ایشان، در این دیدارها، بویژه با دانشجویان بدست می‌آید. ارتباط با نخبگان ملی و استانی وافر و فاخر است که اخیراً در شکل سازمان یافته «الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت» امکان و تعداد و نظم و کیفیت این ارتباط بیشتر شده و با اصرار ایشان به گفتمان نخبگانی تبدیل شده است. ارتباط با مراکز نظامی دائمی و منظم است و در مانورها، جشن‌های فارغ‌التحصیلی و اعطاء درجه و سر دوشی، رونمایی از محصولات جدید جنگ‌افزاری، و در آغاز زیارت مراقد شهدای هر مرکز، جملگی حاکی از این ارتباطات معنوی و فنی و رسمی است. این ارتباطات در حد بیرون از محل اقامت رهبری در زمان امام راحل به علت کهنلت و کسالت میسور نبود، ولی رهبری این توفیقات را دارد. ارتباط با مراجع تقلید مداوم است به گونه‌ای که به هنگام بیماری و بستری شدن این عزیزان، دستور بسیج تیم پزشکی مخصوص برای مداوا می‌دهند و خود به عبادت می‌روند. درسفر اخیر به قم نیز با مراجع دید و بازدید داشتند. ایشان



برای درگذشت کلیه علماء و مراجع و دیگر مفاخر پیام ویژه ارسال می‌کند و مجلس بزرگداشت می‌گیرد و مخصوصاً به خانواده آنان تعزیت و تسلیت می‌گوید. حتی برای کسانی که با رهبری صمیمیت لازم را نشان نمی‌دادند، مانند مرحومین منتظری، طاهری اصفهانی و حائری نیز این امر جریان داشته است، که حاکی از نوعی سماحت ایشان است. همچنین خیلی ارتباطات مخفی دیگری که از حوصله این مقاله خارج است، همه مایه محبوبیت و مقبولیت رهبری و دوام خدمت ایشان و تمدید ماموریت ایشان از سوی حضرت ولیعصر(عج) می‌باشد.

جمع‌بندی اینکه ایشان در مدیریت ارتباطات با رفتار متواضعانه خود در این شاخه از مدیریت رفتار سازمانی، نمره قبولی دارد و خواه ناخواه الگویی برای مسئولان و مقلدان و پیروان خود است، تا در ایجاد و تقویت ارتباطات با پیرامون خود تلاش بیشتری داشته باشند.

### اصول رهبری در ارتباطات

- در احتجاب نبودن؛
- اولویت ایثارگران؛
- نظم و برنامه؛
- مدیریت زمان؛
- تقدم ارتباط حضوری؛
- تقدم اطلاع بر سرزده؛
- صمیمیت و محبت؛
- تفقد و عیادت؛
- پرسمان و گفتمان.

### بخش چهارم - انگیزش

انگیزش، محصول شیرین مدیریت رفتار سازمانی و نیز یکی از بخش‌های مهم آن است. مقداری از این بحث مهم در خلال مباحث گذشته، به ویژه در مبحث نظام جبران، طرح شد. این جا در جای اصلی خود و مستقلاً مورد تامل قرار می‌گیرد. انگیزش از پیچیده‌ترین نظریات مدیریتی است. و وجه پردازش آن یک کتاب مستقل است و در یک مقاله مختصر، فقط شمایی از آن قابل ارائه است. سوال اصلی در انگیزش این است که: با چه روشی می‌توان کارکنان را با دستوراتی درونی و خودجوش بدون دست، دستور و دستمزد به فعالیت واداشت؟ این کار به عوامل بی‌شمار و پیچیده‌ای نیاز دارد، که از یک سو به طور عام، اگر مدیریت وظائف عام و خاص خود را به نحو عالی و احسن انجام دهد، کارکنان در چنین محیطی انگیزخته می‌شوند. ولی از دیگر سوی عوامل ویژه‌ای هم نیاز است که در رأس آن معنویت است و اعتقاد به کار تعلق و



تعبد به سازمان متبوع و نیز فداکاری و صداقت و عدالت مدیران و مسئولان، و نیز قدرت نفوذ رهبری و پیشگامی او در عمل؛ چرا که رهبری اسلامی به قول شهید بهشتی یعنی بیا نه اینکه برو! بیا به این معنا که من مسیر را طی کرده و خطر نموده‌ام، حال تو هم بیا و برو. یعنی اینکه تو برو خطر کن، من در پی تو می‌آیم. در حقیقت جای رهبر و پیرو تغییر می‌کند.

رهبری انقلاب عوامل عام و خاص انگیزش را به خوبی دارد. اولاً وظائف خود را به خوبی انجام داده است، که در طول مقاله با این واقعیت آشنا شدیم. ثانیاً عوامل ویژه را نیز برخوردار است. یعنی رهبری است که راه را طی کرده، زندان و تبعید و جبهه رفته، ترور شده و تادم مرگ رفته و برگشته، تا به اذن خدا رهبری کند. این واقعیت در مرآی و منظر مردم بوده است. دست راست خود را با خدا معامله کرده است (دست خود پنهان مکن در آستین - ای تو دست انقلاب راستین). و از عدالت و صداقت و معنویت و نفوذ برخوردار است. لذا کلام نافذی دارد. سخن که می‌گوید در جان‌های آزاد تاثیر می‌کند و به انگیزش می‌انجامد. لذاست که هر وقت اراده کند به اذن و اراده خدا، مومنین میلیونی در حمایت از او بر می‌خیزند و قوی‌ترین مشکلات را حل می‌کنند و مسنولان نیز اطاعت امر می‌کنند، به ویژه نهادهای انقلاب و در راس آن سپاه و بسیج، که همه چون ارتش جان برکف هستند و از امام و امت دفاع می‌کنند.

با این انگیزش قوی است که علیرغم توطئه‌ها و فتنه‌های پیاپی که از بیرون سازماندهی، و در درون پیاده می‌شود، انقلاب به توسعه و تکامل پایدار رسیده است. به یقین می‌توان گفت اگر این قدرت انگیزش نبود، انقلاب و نظام اکنون بر باد رفته و از یاد رفته بود. امام راحل نیز از چنین توان انگیزشی برخوردار بود و این امر نیاز به اثبات ندارد و جانشین خود را نیز به دلیل قدرت انگیزش معرفی نمود.

### اصول رهبری در انگیزش

- پیشتازی در عمل؛
- تشویق و تنبیه؛
- عبادت و ذکر خدا؛
- نظارت و ارزیابی عادلانه؛
- آخرت گرایی؛
- نام بردن و یاد کردن؛
- تقدم مادیت بر معنویت؛
- تجلیل الگوها؛
- اشباع نیازهای مشروع؛
- پایبندی به ارزش‌ها.

## محور چهارم - مدیریت فرهنگ سازمانی

### بخش اول - فرهنگ مطلوب

۱) تبیین مفهومی: مراد فرهنگ حاکم و جو مسلط بر فضای عمومی سازمان است که دائماً از حالت موجود به حالت مطلوب باید تغییر کند و تعالی یابد. اگر وضع موجود منفی است به مثبت تبدیل شود، و اگر مثبت است، عالی شود و اگر عالی است متعالی گردد. به هر حال راکد نشود، چراکه تا رسیدن به فرهنگ اسلامی و آسمانی حدّ یقف وجود ندارد. این تغییر مطلوب وظیفه مهم مدیر سازمان است. این تغییر باید مدیریت شود و نام آن «مدیریت فرهنگ سازمانی» است، که بر خلاف مدیریت رفتار سازمانی که ماهیتی روان‌شناسانه و فردی داشت، ماهیتی جامعه‌شناسانه و جمعی دارد. آنجا رفتار فرد فرد یا گروه گروه اصلاح می‌شد، اینجا رفتار مجموع من حیث المجموع تغییر می‌یابد. پیوند آنجا و اینجا این است که رفتاری تعمیم داده شده را فرهنگ می‌نامیم. مثلاً اگر فردی یا افرادی معدود اهل ایثارند، هنوز فرهنگ سازمانی نیست، بلکه فقط رفتار سازمانی است. بله اگر یک رفتار سازمان فراگیر و همه‌گیر گردید، به فرهنگ سازمانی مبدل می‌شود. در این صورت است که می‌توان گفت که فرهنگ ایثار بر این سازمان حاکم است، و از همین قبیل است فرهنگ توکل، بسیجی، عاشورایی، جهاد، خدمت، جود و... و به عکس است حاکمیت فرهنگ سود، قدرت، بیکاری، کسالت، تنبلی، کارگریزی، نمائی، دنیاگرایی و... آن یکی لیست فرهنگ‌های مطلوب عقل و شرع بود و این یکی، فهرست فرهنگ‌های منکر و نامطلوب.

مدیریت فرهنگ سازمانی سخت‌ترین کار یک مدیر است، چرا که تغییر و تبدیل فرهنگ، کاری است که اصرار و تکرار می‌خواهد، خون دل می‌طلبد و طولانی و تدریجی است، ولی میسور است، و راه و روش دارد. دانش این راه و روش، «مدیریت فرهنگ سازمانی» نام می‌گیرد.

۲) تبیین موضع رهبری: رهبری انقلاب در ادامه کار امام راحل در این عرصه صعب و سهمگین نیز با مدد خدای تعالی توفیقات فروانی داشته‌اند (مزید توفیق را از خدا برایشان خواهیم). چه سخت است تبدیل فرهنگ شاهنشاهی به فرهنگ امامت و ولایت فقیه، ولی تا حد زیادی میسور شد. از همین قبیل است تبدیل فرهنگ خرافه، ملی‌گرایی، مادیت‌گرایی، سودجویی،



کام‌روایی، قدرت‌طلبی، ثروت‌اندوزی، وابستگی، دیگر اتکایی، وادادگی، سلطه‌پذیری، انظام، بی‌تحریکی و... به فرهنگ بصیرت، جود و جهاد و اجتهاد، استقلال، حریت، عزت، ایثارگری، اعتماد به نفس، توکل، امر به معروف و نهی از منکر، خدمت‌رسانی و آخرت‌گرایی، عفاف و در یک کلمه فرهنگ معنویت به جای فرهنگ مادیت. واقعاً سخت است و جای نگرانی دائمی دارد، که رهبری دائماً نگران است. رهبری که در محورهای قبلی به خوبی عمل کرده و نتیجه گرفته است، در این محور چهارم یعنی مدیریت فرهنگ سازمانی، به حق نگران است و حق دارد. چرا که محور عملیاتی سنگین و دیربازده است و یک جنگ تمام‌عیار است، که دشمن ناکام در محورهای سه‌گانه، در این محور بسیج شده است، و از داخل نیز انقلابیون خسته و فرسوده از او حمایت می‌کنند. ولی «افضل الاعمال احمزها» و در توانایی رهبری این توفیق رفیق می‌شود، انشاءالله. در این مسیر باید مثل نوح و ابراهیم و موسی و عیسی (علیهم‌السلام الله) باید اصرار کرد تا در مدینه‌النبی ثمر دهد.

البته در صدر انقلاب مانند صدر اسلام، به علت تازگی و گرمی انقلاب، توفیقات معجزآسایی در تغییر فرهنگ سازمانی ایران پدید آمد و واقعاً انقلاب فرهنگی شد. یادمان نمی‌رود ایثارگری‌های عاشورایی و کربلایی را در جنگ تحمیلی، و ترورها و تسخیر لانه جاسوسی و... ولی با گذشت امام و رحلت پیامبر انقلاب اسلامی، علی‌مجدداً مظلوم شد و نیات پلید بروز و میدان جولان یافت، و مانند موریانه به جان فرهنگ امام خمینی افتادند. رهبری را محاصره کردند و تنها گذاشتند و به عکس شد. شاهد تغییر فرهنگ به سمت نامطلوب شدید. رهبر معنوی یک‌تنه و ناامید از خواص قدرت‌طلب و بریده و برگشته، ولی موثر، به تنهایی در این عرصه پایداری کرد، تا دوباره روزه‌هایی از تغییر مثبت هویدا شود. به رهبری باید حق داد که در فضایی از توطئه و خیانت و بی‌صفایی و بی‌بصیرتی یاران سابق، در این میدان ناجح کامل نباشد. ولی نسل رویش کرده، آرام آرام مسیر را تشخیص و تغییر می‌دهد. از دید رهبری اگر بدخواهان از آمال مایوس خود شوند، فضای انقلاب از غبارها و ریزگردها و آرایش‌های انفسی و آفاقی پاک می‌شود.

۳) راه و روش تبدیل فرهنگ موجود به مطلوب: مقاومت، استقامت، اصرار، تکرار، موعظه، تبیین، ارشاد، مقایسه، ایجاد امید، افشای دشمن، امر به معروف و نهی از منکر، به عکس خواسته دشمن عمل کردن و معنویت‌افزایی به سبک نوح و ابراهیم، کار را سامان می‌دهد. عجله در این راه

بی‌معناست، و رهبری کاملاً در این مسیر مجاهدت می‌کند. نام‌گذاری‌های سالیانه نیز براین واقعیت دلالت دارد، مخصوصاً بیانات تند و صریح با شورایعالی انقلاب فرهنگی که معنای انقلاب فرهنگی را هنوز درک نکرده‌اند، تا چه رسد به اصلاح آن! امید است با فتوحاتی که در اثر اخلاص امام و امت به تدریج پدید می‌آید نسل جوان و جدید، با اعتکاف و احیاء و دعا و معنویت، به پیش آید و فرهنگ سازمانی انقلاب را به سمت مطلوب عودت دهد.

۴) **سبک رهبری:** سبک رهبری در این مسیر سبک «انذار و تبشیر» است. ابتدا از شیخون و تهاجم و ناتو و نگرانی فرهنگی انذار و هشدار می‌دهد. تا دشمن داخلی می‌خواهد سوءاستفاده کند، بلافاصله از جوانان تعریف می‌کند و از پاکی، لطافت، معنویت‌پذیری، اسلام دوستی و انقلابی‌گری آنها می‌گوید و به نمادهای اعتکاف و شب‌های احیا و جماعات و راهیان نور و ابتکارات و توفیقات علمی و ورزشی و سیاسی آنان اشاره می‌کند، و این که اگر دوباره جنگی پدید آید، همین جوانان جبهه‌ها را پر خواهند کرد. این جزر و مد به عنوان یک سبک در مدیریت فرهنگی سازمانی ایشان مشهود است. سبک خوف و رجاء، که بهترین سبک برای این مدیریت سنگین است. سبکی که جواب خواهد داد. و در پایان می‌افزاییم که محصول مدیریت فرهنگی سازمانی «معنویت» است، که میوه‌ای دیر رس، ولی شیرین است و باصبر و مقامت و بصیرت حاصل خواهد شد.

### اصول مدنظر رهبری در مدیریت فرهنگ سازمانی (سبک جزر و مد)

- تبیین فرهنگ مطلوب و نا مطلوب؛
- معرفی غرب نماد فرهنگ نامطلوب؛
- معرفی امام راحل به عنوان نماد فرهنگ مطلوب؛
- یاد آوری معنویت و فرهنگ عالی جنگ تحمیلی؛
- هشدار به انقلابیون نسبت به دل نبستن به چرب و شیرین زندگی؛
- تمجید از معنویت جوانان و آمادگی آنان برای هر نوع مجاهدت؛
- هشدار و اعلام نگرانی متناوب از رخنه فرهنگی غرب؛
- تاکید بر نمادهای معنوی مثل اعتکاف و بسیج و راهیان نور؛
- تاکید بر مدیریت جهادی؛
- تاکید بر خدمت به جای قدرت.



### جمع‌بندی سلسله مقالات مدیریت امام‌خامنه‌ای (حفظه‌الله)

«سلسله مقالات مدیریت امام‌خامنه‌ای» تلاش کرد فشرده‌ای از اصول مدیریت امام‌خامنه‌ای را که بیان‌گر سبکی شییه و نزدیک به مکتب مدیریتی امام خمینی بود را به تصویر بکشد. مدیریتی که از جنس مدیریت «ولایت فقیه» است. یک فقیه جامع‌الشرائط که رهبری سیاسی و مرجعیت دینی را بر عهده دارد، لابد عقلانیت، عدالت و معنویت سه اصل کلی در سبک مدیریتی او خواهد بود، که حاکم بر سایر اصول و روش‌های مدیریتی می‌باشد. به نظر می‌رسد سایه این سه اصل بر تمامی فصول و اصول این مقاله مشهود است. ترکیب این سه اصل، مکتبی خاص مدیریت فقیه ایجاد می‌کند که برای فقهای مدیر و مدیران اسلامی قابل اقتباس، و برای نظریه‌پردازان عرصه مدیریت قابل تامل و تحسین است. یک فقیه با توجه به مبانی بینشی و ارزشی خود که از اسلام می‌گیرد، در تمامی عملکرد سازمانی و اداری خود، خواه ناخواه تحت تاثیر آنها است، و همین ابتناء بر مبانی خاص، سبک ممتازی را در میان سبک‌های مدیریتی جهان شکل می‌دهد. مبانی بینشی مانند اعتقاد به مبدأ و معاد و عصمت، و مبانی ارزشی مانند معنویت، عقلانیت و عدالت، پایه‌ای استوار و استوانه برای کلیه رفتارها و روش‌های سازمانی ولی فقیه به شمار می‌روند.

در این مقاله حدود ۱۵۰ اصل مدیریتی مقام معظم رهبری استقراء شده است، که تماماً محکوم مبانی پیش‌گفته است و در کتاب مدیریت امام‌خامنه‌ای کار وسیع‌تر و عمیق‌تری روی آنها انجام یافته و مستندات بیشتری ارائه گردیده است. نگارنده در طول تدوین به شدت تحت تاثیر سبک مدیریتی معظم له قرار گرفته، مطالب آن از درون سینه‌اش نسبت به آنچه در حدود سه دهه رهبری ایشان لحظه به لحظه به شکل زنده درک کرده و در ارتکاز قلب و مغزه به تدریج مستقر شده بود را با عنان قلم بر کاغذ ریخت، و در حقیقت آنچه تدوین شد همان بود که در جان تکوین یافته بود، لذا خود متن سندی گویا است و خواننده، سند را در طول رهبری ایشان درک کرده است، و آن که درک نکرده، نیز متن را مستند تفسیر می‌کند.