



معاونت توسعه مدیریت و منابع

۱۴۰۱

# مدرسه سانس

منویات و رهنمودهای مقام معظم رهبری (دام ظلّه)



## ۱. مقدمه

از منظر رهبر معظم انقلاب، مدیران کشور باید با ایمان، متدین و با تقوا؛ خدمتگزار، پرتحرک و خستگی ناپذیر؛ شجاع و فعال در مقابل دشمن؛ امین، دلسوز و متعهد به مردم و نظام؛ دارای اعتماد به نفس و خودباوری؛ امیدوار و دارای عزم راسخ؛ متعهد به توانمندی‌های داخلی؛ عدالتخواه و ضد فساد؛ دارای روحیه تحریک و پیشرفت در کارها؛ اهل تدبیر و عقلانیت، به دور از اشرافی‌گری؛ اهل اشراف میدانی بر مشکلات؛ با نشاط، پرانگیزه و اهل پیگیری؛ صادق و مسئولیت‌پذیر؛ معتقد به جوانان؛ انقلابی و جهادی؛ مردمی، عالم، کارآمد و اهل اخلاص باشد.

رهبر انقلاب معتقدند بایستی کسانی بر سر کار بیایند که معتقد به مردم باشند. واقعاً عنصر جوان را قدر بدانند و عملکرد انقلابی داشته باشند. به معنای واقعی کلمه عدالتخواه باشند و ضد فساد باشند.

در این کتابچه قصد داریم ملاک‌ها و شاخص‌های مدیر شایسته را از نگاه رهبر فرزانه انقلاب به طور خلاصه بازگو نماییم. بی‌شک رویکرد انقلابی و جهادی مدیران گره‌گشای مسایل کشور است و منویات و رهنمودهای رهبری، هم سنجهای برای شایستگی مدیران و هم چراغ راهی به سوی مدیریت موفق است. لذا مدیران باید بر خود فرض بدانند این رهنمودها را سر لوحه خود قرار داده و در راستای آن و تحقق آن گام بردارند.

## ۲. مفاهیم نظری (مدیریت جهادی و انقلابی)

مفهوم مدیریت جهادی و یا انقلابی در ادبیات رهبر انقلاب، سابقه‌ای حداکثر چهار ساله دارد. زمینه‌های صورت‌بندی و طرح این مفهوم را می‌توان با نیاز انقلاب اسلامی و بسط تکنوکراتیسم مرتبط دانست. مدیریت جهادی و انقلابی که این روزها بر آن تأکید می‌شود، بر اساس تجربه‌ی مدیریتی صدر انقلاب اسلامی در نهادهای بی‌بدیلی که تحت عنوان نهادهای انقلاب اسلامی ایجاد شد می‌باشد. اگرچه برای به دست دادن درک ژرف از مفهوم مدیریت انقلابی/ جهادی و خارج ساختن آن از دایره روزمرگی نیاز است دست‌کم تجربه اجتماعی انقلاب اسلامی، به دقت ثبت و واکاوی شود.

کوشش‌های نظری رهبر انقلاب برای نقد این اندیشه از نقد «تفوق توسعه بر عدالت» آغاز شد. آن‌جا که به صراحت ایده‌ی تقدم توسعه یا تولید ثروت بر عدالت را نقد می‌کردند. این تلاش‌ها در ادامه به بازسازی مفهوم «لگوی ایرانی-اسلامی پیشرفت» رسید که بر اساس پیشرفت و عدالت توأمان و تفوق عدالت صورت یافته بود. در مفهوم مدیریت انقلابی سه امر برجسته است:

**الف. امر مردمی:** در مدیریت انقلابی طراحی پاسخ به مسئله‌های گوناگون بر اساس نیروی مردمی انجام می‌شود. در این‌جا امر مردمی در برابر خصوصی‌سازی و آزادسازی کاپیتالیستی-لیبرالیستی، دولتی‌سازی سوسیالیستی-کمونیستی و همچنین ایده‌های متحجرانه‌ای قرار دارد که انحصار امر اجتماعی را به نخبگان خواستار هستند. تجربه‌ی متفاوت وقوع امر مردمی در صدر انقلاب و در چارچوب مدنیت انقلابی نهادهایی مانند جهادسازندگی و نهضت سوادآموزی می‌تواند تا حدود زیادی روشنگر این مفهوم است. امر مردمی بر حسب استدلالی از رهبر انقلاب، یکی از توانایی‌های محوری در حل مسئله در نظام جمهوری اسلامی است:

«توانایی تأمین حضور مردمی در عرصه»: «هر جایی که مسئولین کشور توانایی‌های مردم را شناختند و به‌کار گرفتند، ما موفق شدیم. هر جایی که ناکامی هست، به‌خاطر این است که ما نتوانستیم حضور مردم را در آن عرصه تأمین کنیم. ما مسائل حل‌نشده کم نداریم. در همه‌ی مسائل گوناگون کشور، مسئولین باید بتوانند با مهارت، با دقت و ابتکار راه‌هایی را برای حضور مردم پیدا کنند... اینجاست که مسئولین باید زمینه‌ها را، مدل‌ها را، فرمول‌های عملی و قابل فهم عموم را، فرمول‌های اعتمادبخش را برای مشارکت مردم فراهم کنند. مدیر و مدیریت انقلابی/ جهادی شخص و فرایندی است که این توانایی را به‌شکلی تکاملی در خود پرورانده باشد.»

**ب. امر انقلابی:** مدیریت انقلابی در عین پایبندی به نظم، در جستجوی مسیرهای فراسازمانی برای تحقق خواسته‌هایش است. امام خمینی (ره) در پیام تشکیل نهضت سوادآموزی از محدودیت‌های بروکراتیک به‌عنوان «تشریفات اداری» یاد می‌کنند. مدیریت انقلابی می‌کوشد برای حل مسئله‌های اجتماعی از قفس آهنین بروکراسی

مدرن بیرون بیاید. خروج از این قفس به هر میزان که امکان یابد، میزان و سطح کمی کشش‌گری مدیر انقلابی را به نحوی چشمگیر افزایش می‌دهد.

**ج. امر جهادی:** جهاد یکی از پرمایه‌ترین مفاهیم در الهیات اجتماعی اسلام است. حسب آموزه‌های قرآنی، امر جهادی امری بی‌جهت نبوده و به‌شکلی روشن به دو سوی «راه خدا» و «راه مستضعفین» جهت‌گیری شده است:

**مَا لَكُمْ لَا تُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَ الْمُسْتَضْعَفِينَ**

بنابراین جهاد فقط ناظر به افزایش کمی حجم کارها نیست بلکه امر جهادی بر پایه‌ی توأمان معنویت و عدالت استوار است و در سطح اجتماعی جهت‌گیری تام به سوی مستضعفین دارد. آن‌چه مهم است جهت‌گیری سیاست‌ها، برنامه و اقدامات اجرایی به نفع مستضعفین است. با مروری بر کلیه نهادهای انقلاب اسلامی در وضعیت صدر پیدایش خود معنای جهت‌گیری به سمت مستضعفین را بهتر در می‌یابیم. همچنان که مرور تجربه‌ی جهاد سازندگی، بنیاد مستضعفین، نهضت سوادآموزی و دیگر نهادهای مربوطه بدون لحاظ این جهت‌گیری قابل تصور نیست.

### **۳. آفت مدیران غیرانقلابی**

رهبر معظم انقلاب در خصوص آفت مدیران غیر انقلابی چند مورد را در خصوص عدم توازن پیوستار «تعهد - تخصص» گوشزد می‌نمایند:

الف. مدیران دو تابعیتی

ب. مدیران با حقوق نجومی

ج. مدیرانی که برای مقاصد شخصی کار می‌کنند نه برای عظمت ملت و دین ایشان دو راه حل برای این مساله پیشنهاد می‌دهند: اول، "ایمان" را رمز اصلی قدرت انقلاب اسلامی می‌دانند و معتقدند امروز، مدیران خواهان قدرت، که واهمه دارند منافع و قدرت خود را از دست بدهند، از فرط فرو بردن کشور در لاک دفاعی، باعث کاهش بهره‌وری آن می‌شوند. افراد منفعت‌جو یا تدافعی، کسانی که طوری به میز ریاست می‌نگرند که گویی یک نحو مایملک است، یا کسانی که به اجرای قانون ملتزم نیستند، یا آن‌ها که برای رسیدن به منافع و قدرت از هر طریق می‌پویند، و یا آنان که ریاست را مصدر خدمت نمی‌شمرند، نمونه‌هایی از مدیران «بد» در مقابل سبک «مدیر

انقلابی» هستند، که باید علاج شوند. رهبری معظم انقلاب بر این باورند مدیران به دور از سبک «مدیر انقلابی»، بلای جان کشور خواهند شد، چرا که عمداً در انسجام کشور کارشکنی می‌کنند تا موقعیت خود را بر پایه‌ی ضعف سازمانی سایر نیروهای عمل‌کننده حفظ کنند. ضعف نیروهای کشور، ضعف شخصی ایشان را می‌پوشاند و آن‌ها را به مثابه یک مدیر معمولی، برازنده‌ی سازمان‌های معمولی می‌کند ایسان ریشه مشکل را آن میدانند که اگر مدیران ضعیف تصور کنند که نابودی نیروهای مؤثر و انقلابی، محدود کردن ارتباطات و قیود اجتماعی بین نیروهای عمل‌کننده، و تشکیل سازمان‌های ضعیف به حفظ موقعیت نحیف خودشان کمک می‌کند، از این کار دریغ نخواهند کرد. پس، وقتی تعهد به اهداف متعالی در مدیر نباشد، عملاً سازمان را به پایین می‌کشد، البته از دیدگاه مسئولین ارشد، او سازمان را ساکت و آرام به پیش می‌برد، ولی واقع آن است که او سازمان را به زیر می‌کشد.

وجود چنین مدیران و سیاستمدارانی می‌تواند باعث شود که سلسله مراتب اداری، در همان سطوح اولیه نیز از هم پاشیده شود؛ اگر آن‌ها برای حفظ موقعیت ضعیف خود، ناگزیر از تخریب اعضای شاخص سازمان شوند که اغلب می‌شوند، به خصومت و تفرقه در سازمان دامن می‌زنند، و آن را به سرزمین سوخته تبدیل می‌کنند، طوری که افراد در درون سازمان‌ها، دیگر نمی‌توانند به طور مؤثر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و همان بهره‌وری معمولی خود بدون حضور یک مدیر ارشد کارآمد را هم نخواهند داشت. این، یک یافته شناخته شده است که مدیران و سیاستمدارانی که تشنه‌ی قدرت و حفظ موقعیت اداری خود هستند، نسبت به کسانی که انگیزه‌شان مبتنی بر تعهد و خدمت و لاقط تعهد به مقاصد علمی و فنی است، ارتباطات انسانی و انسجام کشور را از بین می‌برند. مدیران به دور از سبک «مدیر انقلابی»، موفقیت خود را در آرام نگاه داشتن سازمان و انتقال مسائل به دوره‌های مدیریتی بعدی تدبیر می‌کنند، و عملاً موفقیت سازمان را فدای حفظ قدرت خویش می‌سازند.

راه حل دیگر رهبر فرهیخته انقلاب آن است که باید «انسجام معنوی» سازمان را در کنار بازده فنی سازمان‌ها، به عنوان دو شاخص اصلی سنجش و انتخاب مدیریت‌ها جا انداخت. مدیران باید بدانند که انسجام معنوی سازمان می‌تواند بر بازده کلی سازمان تأثیر حیرت‌آوری بگذارد و سازمان را از مجموعه ماشین‌های غیرمبتکر، به مجموعه‌ی

انسان‌های راه‌گشا و غیر ماشینی تبدیل کند. مفهوم کلیدی در این میان، انسجام معنوی سازمان‌های عمل‌کننده است.

به عبارتی سازمان‌های با انسجام معنوی بالا، بسیاری از رفتارهای فاسد و مخرب را خود به خود از بین می‌برند، و حتی نیازی هم به برخوردهای اداری و کیفری با فسادها نخواهد بود. این، نکته‌ی بسیار مهمی است. خطوط ارتباطی و همکاری مبتنی بر «انسجام معنوی» بین نیروها، مداخله‌ی فرامین یا مدیران میانی فاسد در امور را دشوارتر می‌کند، و نقش آموزنده و هدایت‌کننده‌ای دارد.

#### **۴. مهارت‌های مدیران از نگاه رهبر فرزانه انقلاب**

رهبر انقلاب مجموعه‌ای از مهارت‌ها را برای مدیران لازم می‌دانند که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

- الف. مهارت‌های مدیریتی:** شامل محورهایی است که برای هر مدیری در هر نظام و با هر مرامی لازم است. شرایطی از قبیل تدبیر، عقلانیت، منطق، ابتکار، اعتماد بنفس، کارآمدی، احساس مسئولیت، دلسوزی، شایسته‌سالاری، سعه‌ی صدر و انتقادپذیری
- ب. خصوصیات انقلابی:** شامل ویژگی‌هایی است که در مدیریت‌های درون نظام جمهوری اسلامی باید لحاظ شود. خصوصیت‌های ۲۱ گانه‌ای از جمله: پایبند به ارزش‌ها و شعارهای انقلاب، بصیرت، پیروی از خط امام و رهبری، حفظ منافع و مصالح نظام، استقلال و خودباوری ملی، صبر و استقامت، توجه به کار فرهنگی، فسادستیزی، ساده‌زیستی، مردمی بودن، وزانت سیاسی و وجهه اجتماعی، کفایت و صلاحیت
- ج. ویژگی‌های معنوی و اخلاقی:** مدیران است و شامل ۱۷ ملاکی است که برای قبول مسئولیت یک انسان متدین در نظام اسلامی باید لحاظ شود. مواردی از جمله: ایمان، اخلاص، توکل، خودسازی، اخلاق، عفت، امانت، فداکاری، دوری از غرور، امید و شجاعت

## ۵. بایدها و نبایدهای مدیر قوی از نگاه رهبری

### الف. بایدها

#### انقلابی فعالِ پُر تحرک باشد

ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعالِ پُر تحرک داشتیم، کار پیش رفته است... باید مدیرانمان ان شاء الله پُر انگیزه تر باشند، کارآمدتر باشند، تلاش بیشتری را انجام بدهند. من به طور قاطع عرض میکنم که اگر مدیریت در بخشهای مختلف کشور، متدین باشد، انقلابی باشد و کارآمد باشد، همه‌ی مشکلات کشور حل خواهد شد.

#### متعهد، متدین و با نشاط و پُر انگیزه باشد

یکی از الزامات، مدیریت کارآمد و متعهد و متدین است. مسئولان بالای کشور، برای بخشهایی که به تولید ارتباط پیدا میکنند، مدیریتهای کارآمد بگذارند؛ مدیریتهای بانشاط، با حال؛ مدیریتهای علاقه‌مند، پُر انگیزه، قوی

#### کار را تا رسیدن به نتیجه پیگیری کند

یکی از مشکلات عمده‌ی ما در کشور پیگیری نکردن است؛ کار را خوب شروع می‌کنیم اما پیگیری لازم همیشه وجود ندارد؛ در بعضی از موارد چرا؛ هر جا خوب پیگیری کردیم، به نتایج خیلی خوب رسیدیم، در بسیاری از جاها هم کار، وسط کار متوقف میشود، پیگیری نمی‌شود؛ این یکی از مشکلات اساسی است. هر کدام از شماها در بخش‌های مختلف، مدیریتی دارید؛ مدیران کشور باید به این مسئله توجه کنند که پیگیری بسیار مهم است.

#### توجه به اولویت‌ها داشته باشد

مسئولیتها اگر به طور جدی، به دور از انگیزه‌های شخصی، به دور از هرچیزی جز انگیزه‌ی خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد ... انگیزه‌های گوناگون را نباید دخالت داد، اولویت‌ها را باید نگاه کرد.

### نیروهای با استعداد را تشویق نماید

امروز شما جوانهای این کشور، فعالان این کشور و مدیران جهادی بارزش، توانسته‌اید خودتان را به رتبه‌ی بالای ساخت نیروگاه‌های گازی برسانید... با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای با استعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد.

### اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی داشته باشد

عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی. در همه‌ی کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی کنیم؛ به کمکهای الهی اعتماد کنیم. وقتی شما از خدای متعال کمک می‌خواهید، راه‌ها به‌سوی شما باز می‌شود: و من یتق الله يجعل له مخرجاً و یرزقه من حیث لایحتسب. این رزقی که در این آیه و در آیات دیگر گفته شده است، به شکل‌های مختلفی به من و شما می‌رسد؛ گاهی شما ناگهان در ذهنتان یک چیزی برق می‌زند، میدرخشد، راهی باز میشود؛ این رزق الهی است؛ در یک برهه‌ی فشار، ناگهان یک امید وافری در دل شما به‌وجود می‌آید؛ این همان رزق الهی است.

### با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت کار کند

اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرتهای جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.

### جوانب و آثار یک اقدام را ملاحظه کند

یک شاخص دیگر از شاخصهای دولت مطلوب، مسئله‌ی حکمت و خردگرایی در کارها است؛ کار کارشناسی، مطالعه‌ی درست، ملاحظه‌ی جوانب و آثار و تبعات یک اقدام، و حتی گاهی ملاحظه‌ی تبعات یک اظهارنظر. گاهی یک اظهارنظر از سوی یک مسئول دارای جایگاه و به اصطلاح دارای تربیون، دارای منبر، یک تأثیرات سوئی می‌گذارد. بایستی سنجیده اظهارنظر کرد.

### از ظرفیت کارشناسی استفاده کند

از جملهی شقوق خردگرایی و حکمت در مدیریت‌ها، استفاده از ظرفیت بالای کارشناسی است در مسائل کشور است.

### صداقت و مسئولیت‌پذیری داشته باشد

صداقت و مسئولیت‌پذیری باید در مدیران وجود داشته باشد. هنر یک مدیر این است که مسئولیت‌پذیری داشته باشد. بر مبنای یک پایه منطقی، کار را انجام دهید و مسئولیتش را هم به گردن بگیرید؛ بگویید این کار را کردم، مسئولیتش هم با من است. از مسئولیت نباید هراس داشت.

### به مردم و نظام اسلامی متعهد باشد

هر جا مدیریت‌های متعهد، مؤمن و دلسوز بر سرکار بودند و با عقل و درایت و ایمان و تعهد نسبت به مردم و نظام اسلامی کار کردند، ما توفیق پیدا کردیم. شما به عرصه کشور نگاه کنید؛ ما در زمینه بخشی از پیچیده‌ترین صنایع - که یک روز صنعتگران این کشور حتی فکرش را نمی‌کردند؛ به خاطر مدیریت‌های کارآمد، به حدّ مطلوب رسیدیم. بسیاری از بیگانگان، دشمنان و رقیبان حتی حاضر نیستند این واقعیت را باور کنند؛ ولی بالاخره باور می‌کنند؛ چون آثارش را در گوشه کنار می‌بینند... باید مدیریت دلسوز و متعهد زمام کار را در دست گیرد.

### برای انجام کار کفایت لازم را داشته باشد

جدّی بودن در کار، آرام نداشتن برای کار، احساس مسؤولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته، [برای مدیر و مسئول] بسیار مهم است. به همین جهت هم هست که اگر کسی واقعاً در بخشی از بخش‌های کشور احساس می‌کند که کفایت لازم برای این کار را ندارد، معلوم نیست که پذیرش آن کار، مشروع باشد. چون قبول این کار، به معنای این است که تعهد کند و بپذیرد که این کار را به انجام برساند. این، بدون کفایت و لیاقت، امکان‌پذیر نیست.

### **مردمدار و دلسوز باشد**

مردم نظام را در چهره‌ی مسؤول مربوطه مشاهده می‌کنند. اگر او سالم باشد، امین باشد، مردمدار و دلسوز باشد، نشان این است که کل تشکیلات دولت این‌گونه است.

### **صلاح و سلامت داشته باشد**

اگر دستگاه مدیریت جامعه، صالح و سالم باشد، خطاهای متن جامعه، قابل اغماض است و در مسیر جامعه، مشکلی به‌وجود نخواهد آورد. اما اگر مدیریت و رأس جامعه، از صلاح و سلامت و عدل و تقوا و ورع و استقامت دور باشد، ولو در میان مردم صلاح هم وجود داشته باشد، آن صلاح بدنه‌ی مردم، نمیتواند این جامعه را به سرمزل مطلوب هدایت کند. یعنی تأثیر رأس قله و هرم و مجموعه‌ی مدیریت و دستگاه اداره کننده در یک جامعه، این قدر فوق‌العاده است.

### **ب. نبایدها**

#### **ضعیف، بی‌حال و ناامید نباشد**

بنده از ضعفهای فعالیت‌های مسئولین کشور در سطح عموم ملت ایران و در طول سالها، آگاهم؛ ضعف‌های زیادی وجود داشته که این مربوط به مدیریت‌های ما است، مربوط به حرکت عمومی نظام اسلامی نیست... ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعال پُر تحرّک داشتیم، کار پیش رفته است؛ هر جا مدیریت‌های ضعیف، بی‌حال، ناامید، غیرانقلابی، و بی‌تحرّک داشتیم؛ کارها یا متوقف مانده است، یا انحراف پیدا کرده است. این مسئله‌ای است که وجود دارد؛ یک اشکالی و یک ضعفی است که وجود دارد؛ باید مدیرانمان ان شاء الله پُرانگیزه‌تر باشند، کارآمدتر باشند، تلاش بیشتری را انجام بدهند.

#### **سرگرم اختلافات داخل کشور نشود**

چالشهای درونی ما اینها است: سرگرم شدن به اختلافات در داخل کشور؛ اختلافات فرعی و اختلافات سطحی، ما را سرگرم بکنند، در مقابل هم قرار بدهد، تعارض به‌وجود بیاورد، ما را از مسائل اصلی و از خطوط اصلی غافل بکند؛ این یکی از مصادیق آن

چالش اصلی است که عرض شد. از دست دادن انسجام ملت از چالشهای ما است. دچار شدن به تنبلی و بی‌روحیگی، دچار شدن به کم‌کاری، دچار شدن به یأس و ناامیدی، تصور اینکه ما نمیتوانیم، تصور اینکه تا حالا نتوانستیم؛ همان‌طور که امام فرمودند ما می‌توانیم، باید عزم داشته باشیم.

### **دارای انگیزه‌ای جز خدمت به کشور نباشد**

مدیریت جهادی مخصوص دولت نیست، این مسئولیت‌ها اگر به‌طور جدی، به‌دور از انگیزه‌های شخصی، به‌دور از هرچیزی جز انگیزه‌ی خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگ‌ترین کار جهادی است؛ کار جهادی یعنی این؛ انگیزه‌های گوناگون را نباید دخالت داد، اولویت‌ها را باید نگاه کرد.

### **به دنبال جمع ثروت برای خود نباشد**

در نظام اسلامی، مراکز قدرت و کسانی که دستگاههای مختلف و مدیریتهای و امضاءها را در اختیار دارند، باید به جمع ثروت شخصی برای خود، به عنوان یک گناه نگاه کنند. اگر این‌طور شد، آن‌گاه دستها و دامن‌ها پاک خواهد ماند؛ اگر مسؤولی که فلان تجارت خارجی و فلان مناقصه بزرگ در اختیار اوست؛ فلان پروژه مهم و پُرخرج زیر امضای اوست و فلان صندوق پول زیر کلید اوست، به خودش اجازه دهد برای منافع شخصی و جمع‌آوری ثروت برای خود یا نزدیکانش، از این امکان - که متعلق به کشور و مردم است - استفاده کند، همان چیزی اتفاق خواهد افتاد که در کشورهای دچار سیستمهای ظالمانه در گذشته و امروز در دنیا اتفاق افتاده است؛ یعنی ثروت در یک نقطه متمرکز خواهد شد و جمع‌کثیری دچار محرومیت و فقر خواهند گردید.

### **تنبلی، بی‌حالی و سهل‌انگاری نباشد**

تنبلی و بی‌حالی و سهل‌انگاری و کار را به دست حوادث و قضا و قدر سپردن، اولین بلایی است که ممکن است یک مدیر را از صلاحیت کافی و لازم ساقط کند. جدی بودن در کار، آرام نداشتن برای کار، احساس مسئولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته، بسیار مهم است. به همین جهت هم هست که اگر کسی واقعاً در بخشی از بخشهای کشور احساس می‌کند که کفایت لازم برای این کار را

ندارد، معلوم نیست که پذیرش آن کار، مشروع باشد. چون قبول این کار، به معنای این است که تعهد کند و بپذیرد که این کار را به انجام برساند.

### در دستگاه تحت مدیریتش فساد نفوذ نکند

حفظ پاکیزگی در عمل است. اجتناب از هرگونه اختلاط با اهداف غیر مشروع یا اهداف غیر مقبول و غیراخلاقی است. مدیر خوب، مدیری است که هر کاری را به عهده می‌گیرد، با رعایت اصول اخلاقی صحیح، انجام دهد. در نظام اسلامی، چیزی که به شدت با آن مقابله می‌شود، رسوخ فساد است. در نظام اسلامی، با اعتقاد بد و نادرست، این‌طور مقابله نمی‌شود که با عمل غیر صحیح و عمل غیراخلاقی و خدای ناکرده رسوخ فساد مبارزه می‌شود.

### ۶. روحیه جهادی و انقلابی

طبق نظر رهبر معظم انقلاب یکی از ویژگی‌هایی که مسئولان دولت لازم است داشته باشند، داشتن روحیه جهادی و انقلابی است. ایشان تاکید کرده‌اند که با عزم ملی و مدیریت جهادی می‌توان همه گره‌ها را باز کرد. مدیری روحیه جهادی و انقلابی دارد که برای عبور از مشکلات و شکستن موانع پیش روی پیشرفت کشور شب و روز نشناسد. همواره ارتباط نزدیکی با مردم داشته باشد و با استفاده از ظرفیت‌های مختلف هر کاری می‌تواند برای حل مشکلات مردم انجام دهد. مدیر جهادی و انقلابی ویژگی‌های مهمی دیگری نیز دارد که رهبر معظم انقلاب در سخنان خود بارها به آنها اشاره کرده‌اند. در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

### الف. کارآمدی

کارآمدی در مدیریت به معنای انجام صحیح و درست کارهاست. یکی از مشکلات در دولت آقای روحانی استفاده از برخی مدیرانی بود که کارآمدی لازم را نداشتند و همین هم موجب مشکلاتی برای کشور شد. مدیریت جهادی و انقلابی، مدیری کارآمد است. مدیری که از ظرفیت‌های مختلف برای حل مشکل به درستی استفاده می‌کند. برای

همین هم هست که رهبر معظم انقلاب، کارآمدی را به عنوان هویت و حیثیت نظام، مطرح می کند.

### ب. داشتن روحیه جوانی و روحیه خدمت

یکی از مسائلی که در سال های اخیر همواره مورد تاکید رهبر معظم انقلاب قرار گرفته، داشتن روحیه جوانی برای مدیران است. نشاط، توانایی، شجاعت، خلاقیت، ابتکار، خطرپذیری و داشتن امید از ویژگی های یک مدیر با روحیه جوانی است. رهبر معظم انقلاب نیز بر همین اساس، همواره بر جوانگرایی و به کارگیری جوانان صالح، مؤمن، انقلابی و جهادی در عرصه های مختلف و در نهایت تشکیل دولت جوان حزب اللهی تأکید کرده اند. رهبر معظم انقلاب در این باره تأکید دارند: دولت جوان، یک دولت سر پا و با نشاط و آماده های که در سنینی باشد که بتواند تلاش کند و کار بکند و خسته و از کار افتاده نباشد ... به نظر من علاج مشکلات کشور، دولت جوان حزب اللهی و جوان مؤمن است که می تواند کشور را از راه های دشوار عبور بدهد.

### ج. حفظ ارتباط با مردم

انقلاب اسلامی با حضور و پشتیبانی مردم به پیروزی رسید و بعد از آن هم در دوره های مختلف با حمایت مردم استمرار پیدا کرد، از این پس نیز لازم است این نقش مهم مردمی حفظ شود. یکی از اقداماتی که در دولت ها باید صورت گیرد این است که ارتباط نزدیک مسئولان با مردم حفظ شود و مسئولان پاسخگوی مردم باشند. رهبر معظم انقلاب درباره مردمی بودن معتقدند مردمی بودن یعنی با مردم، با زندگی مردم کنار بیاییم، مثل مردم زندگی کنیم، با طبقات مختلف مردم انس بگیریم. مقام معظم رهبری از بالا نگاه کردن به مردم را شدیداً نهي می کنند و اینکه کسی از موضع بالا به آحاد مردم نگاه کند را غلط میدانند و از مسئولان می خواهند در هر جایی هستند خودشان را خدمتگزار مردم بدانند.

#### د. ارتباط با دانشگاهیان و مراکز علمی

یکی از مواردی که مسئولان باید به آن توجه جدی کنند، استفاده از ظرفیت دانشگاهیان و مراکز علمی و دانشگاهی برای حل مشکلات است. مسئولی که بتواند از این ظرفیت که متأسفانه در بسیاری از دولت ها به آن بی توجهی شده، استفاده کند، قطعاً می تواند کارنامه درخشانی را از خود به جای بگذارد.

#### ۷. مدیریت جهادی

مدیریت جهادی عبارتست از تلاش بی وقفه در به کارگیری مؤثر و کنترل فعالیت های افراد، مبتنی بر مبارزه در تمام عرصه های علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... با نیت الهی، جهت نیل به اهداف والای جامعه و رفع موانع موجود.

اما تفاوت اصلی مدیریت جهادی با سایر نظام های مدیریتی در پیش فرض ها و مبانی فکری و عقیدتی آن است. در این نظام مدیریتی، احکام دین مبین اسلام به عنوان راهبردی برای زندگی و شاخصی برای سنجش حیات مطلوب در نظر گرفته شده و هدف این نظام مدیریتی، پیاده سازی ارزشها در جامعه به منظور تبدیل آنها به کیفیت زندگی می باشد. مدیریت جهادی با مصرف گرایی، اشرافی گری، سستی، تنبلی، بی حالی و انحراف از مسیر آرمان گرایی ایمانی، تغایر داشته و بلکه با آن مبارزه می کند؛ در حالی که در شیوه های مدیریتی دیگر که عمدتاً محصول فرهنگ سرمایه داری است، جامعه به سمت مصرف گرایی، اشرافیت، بی عدالتی، اصالت لذت و انحراف از آرمان های انسانی، سوق داده می شود.

اساس مدیریت جهادی بر تاکید بر معنویت و ارزش های اخلاقی، اسلامی و انسانی بنا شده؛ درحالی که در نظام های مدیریتی دیگر، اخلاق به عنوان وسیله، مطرح بوده و تا زمانی کاربرد دارد که در راستای اهداف آن نظام مدیریتی بوده باشد.

مدیریت جهادی بر خلاف شیوه های مدیریتی دیگر، فرهنگی خاص و سبکی از زندگی است که دین محوری، ولایت مداری، ایثار، مردم گرایی، خودباوری و تکلیف مداری از جمله ثمرات عینی آن در جامعه می باشد. مدیر جهادگر در مرتبه نخست بر جنبه های انسانی سازمان توجه داشته و نظام مدیریتی خود را برای تعالی انسان ها پایه ریزی می کند.

## مدیریت جهادی از دیدگاه رهبری:

رهبر انقلاب در مجامع مختلف به تبیین شاخص‌های مدیریت جهادی پرداخته و به مناسبت‌های گوناگون، ویژگی‌های این نوع مدیریت را بیان فرموده‌اند. در این جا، ده شاخص مدیریت جهادی در بیان رهبری، تبیین می‌شود.

### الف. توکل به خدا

توکل به خدای متعال از جمله نشانه‌های جامعه ایمانی می‌باشد. در جامعه اسلامی، مؤمنین بر اساس وعده‌های الهی، تمام کارهای فردی و اجتماعی خود را با توکل به خدا آغاز کرده و حمایت الهی را برای خود کافی می‌دانند؛ چرا که قرآن کریم می‌فرماید: **وَ تَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَ كَفَى بِاللَّهِ وَكِيلًا**

مؤمنین بر اساس وعده ائمه طاهرين می‌دانند که غنا و عزت، ثمره توکل و اعتماد هر فرد یا جامعه به خداست؛ و اگر می‌خواهند جامعه‌ای عزت‌مدار داشته باشند، باید در کارهای خود، خدا را در نظر داشته و به او توکل کنند. به همین جهت، رهبر معظم انقلاب، می‌فرمایند: در همه کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی کنیم؛ به کمک‌های الهی اعتماد کنیم. وقتی شما از خدای متعال کمک می‌خواهید، راه‌ها به سوی شما باز می‌شود.

### ب. خودباوری و اعتماد به نفس

مقام معظم رهبری، خودباوری و اعتماد به نفس را یکی از ویژگی‌ها و عوامل مهم در مدیریت جهادی بر می‌شمارند:

**عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی**  
خودباوری و اعتماد به توانایی نیروهای خودی، یکی از هدیه‌های امام خمینی (ره) به ملت ایران بود که رهبری نیز بدان اشاره می‌کنند:

**همان‌طور که امام فرمودند ما می‌توانیم، باید عزیم داشته باشیم، عزیم ملی و مدیریت جهادی می‌تواند همه این‌گره‌ها را باز کند.**

### پ. دشمن شناسی

دشمن شناسی در رهنمودهای رهبری، جایگاه ویژه‌ای داشته و یکی از شاخص‌های مدیریت جهادی را دشمن شناسی می‌دانند و معتقدند باید دشمن را شناخت ... دشمنی او را باید فهمید، نقشه او را باید تشخیص داد ... این شد حرکت جهادی و مدیریت دستگاه؛ چه مدیریت دانشگاه، چه مدیریت وزارت، چه مدیریت هر بخشی از بخش‌های گوناگون این عرصه عظیم

### ت. دوری از اختلافات

توصیه به وحدت و دوری از اختلاف و تفرق، از مهمترین فرامین الهی در قرآن کریم است. از نگاه قرآن کریم، مؤمنان برادران یکدیگرند. آنان از طینت واحد خلق شده، آینه یکدیگر و شریک دینی همدیگر هستند قرآن کریم می‌فرماید:

إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقَعَ بَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ

اختلاف و دشمنی بین مسلمانان، خواسته شیطان و شیطان صفتان می‌باشد. یکی از نقشه‌های دشمنان اسلام در عصر کنونی، در عرصه بین‌المللی و داخلی، ایجاد اختلاف بین مسلمانان می‌باشد. مقام معظم رهبری با هوشیاری هرچه تمام به این نقشه دشمن وقوف داشته و بارها در بیانات خود، از آن بر حذر داشته‌اند:

چالش‌های درونی ما اینهاست: سرگرم شدن به اختلافات در داخل کشور؛ اختلافات فرعی و سطحی، ما را سرگرم بکند، در مقابل هم قرار بدهد، تعارض به وجود بیاورد، ما را از مسائل و خطوط اصلی غافل بکند؛ این یکی از مصادیق آن چالش اصلی است... از دست دادن انسجام ملت از چالش‌های ماست.

### ث. استفاده از امکانات و ظرفیت‌ها

یکی از ویژگی‌های مدیریت جهادی، استفاده از ظرفیت‌ها و بهره‌گیری از امکانات موجود برای نیل به اهداف متعالی جامعه است. لذا مقام معظم رهبری با تأکید بر وجود استعداد و ظرفیت پیشرفت در جامعه، می‌فرمایند:

اگر ملّتی به خود نیاید، خود را قوی نکند، دیگران به او زور می گویند. بعضی ملّت ها هستند که تا قوی شدن، فاصله زیادی دارند؛ امیدی وجود ندارد که بخواهند نیرویی در خود ایجاد کنند که بتوانند با زورگویان و گردن کلفت های دنیا، مقابله کنند؛ اما ملّت ما این گونه نیست؛ ما اولاً استعداد قوی شدن، زیاد داریم؛ امکانات و ظرفیّت ها هم زیاد داریم؛ ملّت ما به سمت اقتدار ملّی هم راه افتاده است و راه زیادی پیموده است؛ من بر این اساس نقشه کلّی سال ۹۳ را در این دو عنصر می بینم: اقتصاد و فرهنگ با عزم ملّی و مدیریت جهادی.

### ج. نگاه نقادانه

نگاه نقادانه به خصوص از سوی اهل فن در هر سیستمی، بهترین راه شناخت نقاط قوت و ضعف آن سیستم است. اگر در جامعه، علماء، اساتید، روشنفکران متدّین و هنرمندان متعهد با نگاه تخصصی خود، نقاط ضعف فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... در جامعه را به مسئولین و مدیران جامعه، گوشزد نمایند، جامعه مسیر رشد خود را سریع تر و بهتر طی خواهد کرد. مقام معظم رهبری، درباره نگاه نقادانه در عرصه فرهنگی می فرمایند:

علماء، اساتید، روشنفکران انقلابی، هنرمندان و متعهد، نگاه نقادانه خودشان را نسبت به اوضاع فرهنگی کشور همچنان داشته باشند و تذکّر بدهند. البته من در مورد تذکّرات، معتمد باید با منطق محکم و بیان روشن، نقطه نظرات صحیح را ارائه بدهند. بنده با تهمت زنی و جنجال آفرینی، با تکفیر و متهم کردن این و آن، موافق نیست. اعتقاد من این است که مجموعه انقلابی کشور - که بحمدالله تعداد بی شماری از آن ها در بین جوان ها و صاحب نظران، اساتید، بزرگان و تحصیل کرده های ما حضور دارند، می توانند با منطق محکم وارد میدان بشوند، نقادی کنند، نقاط ضعف و نقاط منفی را به رخ ما مسئولین بکشانند. گاهی می شود که مسئول، متوجّه نیست در متن جامعه چه می گذرد، اما آن جوان در متن جامعه است، او میفهمد؛ آن عزم ملّی و مدیریت جهادی که عرض کردیم در زمینه فرهنگ این است.

### چ. حرکت مبتنی بر علم و درایت

مدیریت جهادی، مبارزه با مشکلات و موانع از روی علم و آگاهی، جهت رفع اصولی این مشکلات و موانع می باشد. لذا یکی از اصول اساسی این نوع مدیریت، علم و درایت است:

اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرت های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.

### ح. همت، همراه با انگیزه خدمت

حضرت علی (ع) می فرماید: شرافت به همت های بلند است، نه به (تفاخر به گذشتگان) و استخوانهای پوسیده آنان. قطعاً کارهای بزرگ در هر جامعه ای، نتیجه همت های والا و عالی و به تعبیر مقام معظم رهبری همت جهادی افراد در جامعه خواهد بود؛ با حرکت عادی نمی شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب آلوده و بی حساسیت نمی شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است. حرکتی که می شود باید علمی، پر قدرت، با برنامه و هم مجاهدانه باشد.

البته این همت عالی، اگر با نیت خالص، جهت خدمت رسانی به جامعه و برادران دینی باشد، ارزشمند خواهد بود. مقام معظم رهبری، مسئولیت پذیری به نیت خدمت به مصالح کشور را بزرگترین کار جهادی می نامند؛

این مسئولیت ها اگر به طور جدی، به دور از انگیزه های شخصی، به دور از هر چیزی جز انگیزه خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگ ترین کار جهادی است؛ کار جهادی یعنی این؛ انگیزه های گوناگون را نباید دخالت داد، اولویتها را باید نگاه کرد.

### خ. حضور مردمی (عزم ملی)

یکی از اصول اولیه و ویژگی های اساسی مدیریت جهادی، مشارکت و حضور مردمی و یا به تعبیر رهبر معظم انقلاب، عزم ملی می باشد:

آنچه برای بنای زندگی و سازندگی آینده مورد انتظار است، بدون مشارکت مردم تحقق پذیر نیست... بدون حضور مردم کار پیش نخواهد رفت و مقصود تحقق پیدا نخواهد کرد. مردم در گروه های گوناگون مردمی با اراده و عزم راسخ ملی می توانند نقش آفرینی کنند. مسئولین هم برای اینکه بتوانند کار را به درستی پیش ببرند، احتیاج به پشتیبانی مردم دارند. آن ها هم بایستی با توکل به خدای متعال و با استمداد از توفیقات و تأییدات الهی و کمک مردمی، مجاهدانه وارد میدان عمل بشوند.

ایشان معتقدند برای شکوفایی اقتصاد کشور، به کاری احتیاج داریم که هم مجاهدانه باشد، هم عالمانه باشد. با تنبلی، با بی حالی، کم انگیزی، مسئله ای اقتصاد کشور حل نخواهد شد. کار جهادی باید انجام بگیرد، مدیریت های جهادی باید بر مسائل اقتصادی کشور احاطه داشته باشند، تصمیم گیری کنند؛ کار جهادی. کار جهادی یعنی کاری که هم در آن تلاش هست، خستگی ناپذیری هست، هم اخلاص هست؛ [یعنی] انسان می فهمد که برای خودش، برای پُر کردن کیسه ی خودش کار نمی کند، دارد برای مردم کار می کند، برای خدا کار می کند؛ هم این، و هم عالمانه؛ یعنی بنشینند و با موازین علمی، با شیوه ی دقیق عالمانه راه های صحیح را پیدا کنند؛ هم باسواد باشند، کارآمد باشند، هم امکانات گوناگونی داشته باشند؛ اینها بنشینند کار کنند؛ اقتصاد کشور قطعاً شکوفایی پیدا خواهد کرد. اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیزِ قدرتهای جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.

\*\*\*

### منابع:

پایگاه اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری  
پایگاه اطلاع رسانی حوزه



بی شک پیاده‌سازی منویات رهبر معظم انقلاب نیازمند مدیریت مردانی از جنس  
شهید سلیمانی و مکتب حاج قاسم است. یادش زنده و راهش پر رهرو باد