



## Sincerity-Centered Leadership, the Essence of Martyr Soleimani's School

Sayyed Mohammad Moghimi \*

### Abstract

The history of human civilization demonstrates the fact that some human beings have changed history by playing a special role and have made the turning points of civilization. Martyr Ghasem Soleimani is one of such genius and strategists who has established a new school inspired by the Imams of the Islamic Revolution in the international range. Martyr Soleimani's school is a practical example and an authentic manifestation of the Hereafter-oriented organization in the Islamic management that can be studied from different aspects. As the Supreme leader of the Islamic Revolution mentioned martyr Soleimani as the most sincere character, the researcher has selected this central concept and has coined the expression "sincere leadership". In the background of this research, similar theoretical foundations in the present management literature related to genuine or sincere leadership were reviewed and the issue of sincerity in Islamic texts were studied. Then an attempt was made to review the lectures of Martyr Soleimani and those of the Supreme Leader and the statements and views of the Martyr's accompanying combatants were analyzed. Based on scientific methodology, several tables containing quotations, basic themes, organizing themes and comprehensive themes were categorized. To end with, based on thematic analysis and network of themes, a process model based on the underlying factors of sincere leadership, the traits of sincere leadership and the realizations of this type of leadership were designed and explained. A set of factors affecting the sincerity model of Martyr Soleimani are presented as the underlying factors used as input to the model. Afterwards, the components of leadership were grouped on the basis of sincerity in the form of nine comprehensive themes, the core of which is sincere behaviors regarded as the most important effective theme in interaction with other themes. The achievements of the leadership based on the sincerity of Martyr Soleimani were finally categorized in the form of six themes. To end with, considering the data extracted from the theoretical and practical life of Martyr Soleimani, a scale was designed for measuring the style of sincere leadership. This research tool consists of 122 questions of five-point scale and 49 indicators, which are classified into ten main clusters.

**Keywords:** *Martyr Soleimani, sincerity, sincere leader, authentic leadership, thematic analysis, sincerity-centered leadership.*

---

\* Full professor at the University of Tehran

moghimi@ut.ac.ir

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱ شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵	<b>نشریه علمی</b> <b>«مدیریت اسلامی»</b> (زمستان ۱۳۹۹، سال ۲۸، شماره ۴: ۹۲ - ۳۳)	 دانشگاه امام حسین
--	--	--

## رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی

سید محمد مقیمی \*

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۳

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۱۱/۰۸

### چکیده

تاریخ تمدن بشر بیانگر این واقعیت است که برخی انسانها با نقش آفرینی ویژه، تاریخ ساز، و باعث شکل گیری نقاط عطف تمدنی شده اند. شهید حاج قاسم سلیمانی از جمله این گروه انسانهای نابغه و استراتژیست است که مکتب جدیدی را با الهام از امامین انقلاب اسلامی در عرصه بین المللی پی ریزی کرده است. مکتب شهید سلیمانی نمونه عملی و تبلور واقعی سازمان آخرت گرا در مدیریت اسلامی است که از جنبه های مختلف قابل مطالعه است. از آنجا که از دیدگاه حضرت آیت الله العظمی خامنه ای (مدظله العالی)، اخلاص مهمترین ویژگی شهید سلیمانی است، محقق این مفهوم محوری را در قالب رهبری اخلاص مدار مورد مطالعه قرار داده است. در این مقاله ابتدا در پیشینه تحقیق، مبانی نظری مشابه در ادبیات رایج مدیریت با عنوان رهبری اصیل یا خالصانه و همچنین مبحث اخلاص در متون اسلامی مرور، و تلاش شد تا با استفاده از رویکرد تحقیق کیفی و بهره گیری از روش تحلیل مضمون، سخنرانیهای شهید سلیمانی، فرمایشات رهبر معظم انقلاب و اظهارات و دیدگاه های همزمان شهید مورد واکاوی قرار گیرد و مبتنی بر روش شناسی علمی، جدولهایی شامل نقل قولها، مضمونهای پایه، مضمونهای سازماندهنده و مضمونهای فراگیر تنظیم شود. در نهایت مبتنی بر تحلیل مضمون و شبکه مضمونها، الگویی فرایندی مبتنی بر عوامل زمینه ساز رهبری خالصانه، مختصات رهبری اخلاص مدار و دستاوردهای این نوع رهبری طراحی و تبیین شود. در این الگو مجموعه ای از عوامل تأثیرگذار بر اخلاص شهید سلیمانی با عنوان عوامل زمینه ساز مطرح شده اند که به عنوان ورودی الگو ایفای نقش می کند؛ سپس در این الگو اجزای رهبری بر مبنای اخلاص در قالب نه مضمون فراگیر گروه بندی شده اند که هسته مرکزی آن که همانا رفتارهای خالصانه است، به عنوان مهمترین مضمون تأثیرگذار با مضمونهای دیگر در تعامل است. در پایان دستاوردهای رهبری بر مبنای اخلاص شهید سلیمانی نیز در قالب شش مضمون مورد توجه قرار گرفته است و نیز با عنایت به داده های مستخرج از سیره نظری و عملی شهید سلیمانی، مقیاس سنجش سبک رهبری اخلاص مدار طراحی گردیده است. این ابزار شامل ۱۲۲ پرسش پنج مقیاسی و ۴۹ شاخص است که در قالب ده خوشه اصلی طبقه بندی شده است.

**کلیدواژه ها:** شهید سلیمانی، خلوص نیت، رهبر با اخلاص، رهبری اصیل، تحلیل مضمون، رهبری اخلاص مدار.

## مقدمه

امروزه یکی از چالش‌های اساسی سازمانها بویژه در عرصه بین‌المللی این است که با عنایت به پیچیدگی و چندبعدی بودن نیازهای کارکنان از یک سو، و گوناگونی روبه تزايد ویژگیهای فرهنگی جوامع از سوی دیگر، مدیران باید روی کدام عنصر کلیدی متمرکز شوند تا در تحقق اهداف سازمانی توفیق حاصل شود. به عبارت دیگر ارزش محوری در سازمانهای امروزی چیست؟ رهبری در مواقع چالش برانگیز همیشه دشوارتر بوده است؛ اما عوامل تنش‌زای منحصر به فردی که سازمانهای سراسر جهان امروز با آن روبرو هستند، می‌طلبد که بر آنچه رهبری واقعی را تشکیل می‌دهد تمرکز دوباره صورت پذیرد. سازمانهای دولتی، خصوصی و حتی نهادهای مدنی در حال رسیدگی به چالشهایی هستند که دامنه آنها از فروپاشی اخلاقی گرفته تا تروریسم را شامل می‌شود. آنچه که در این وضعیت عملکرد طبیعی را تشکیل می‌دهد، با ظهور چالشهای جدید، فناوریها، تقاضاهای بازار و رقابتهای دائمی روبه تزايد است. محققان پیشنهاد می‌کنند که چنین چالشهایی، ضرورت تمرکز دوباره در بازگرداندن اعتماد به نفس، امید و خوشبینی، توانایی بازتوانی سریع ناشی از حوادث فاجعه‌بار و انعطاف‌پذیری، کمک به افراد در جستجوی معنی و پرورش خودآگاهی و ارتباط واقعی با همه ذی‌نفعان (همکاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، مالکان و جوامع) را مضاعف کرده است. همان‌طور که بیل جورج (۲۰۰۳)، به‌طور مختصر اظهار داشت: ما به رهبرانی نیاز داریم که با هدف، ارزشها و یکپارچگی رهبری کنند. رهبرانی که سازمانهای پایدار ایجاد می‌کنند، کارکنان خود را برای ارائه خدمات برتر به مشتری ترغیب می‌کنند و برای سهامداران ارزش طولانی‌مدت ایجاد می‌کنند (Avolio & Gardner, 2005, P. 316).

امروزه رهبری اصیل<sup>۱</sup> به‌عنوان شکلی از سبک رهبری ظاهر شده است که مورد توجه بسیاری از دانشمندان و پیشگامان حوزه رهبری قرار گرفته است. علاقه به رهبری اصیل ناشی از رسواییهای شرکتی اخیر و سوء استفاده‌های سازمانی مانند عدم صداقت رهبری و اقدامات غیر اخلاقی و هم‌چنین کاهش توجه به رویکردهای متداول رهبری مانند رهبری تحول‌گرا و کاریزماتیک است که از طریق رهبری تأکید بر دستیابی به عملکرد سازمانی دارند. رهبری اصیل با تأکید بر خلوص نیت<sup>۲</sup> و اخلاق، بر معضلات اخلاقی متمرکز است و شرکتها را برای ایجاد یک فضای یادگیری و

1. Authentic leadership
2. Sincerity

سازمانی مثبت ترغیب می‌کند. خلوص نیت نقش مهمی در تأثیرگذاری روابط سازمانی کارکنان در موضوع رفتار سازمانی دارد. تجربه‌های کارکنان از رفتار خالصانه و اصیل سازمانی به شفافیت، اعتماد و ثبات در رویکردهای رهبری بستگی دارد. هون و گرونیک<sup>۱</sup> تأکید می‌کنند که مدیریت باید روابط مشترکی را با کارمندان خود توسعه دهد تا اهمیت روابط سازمانی کارمندان افزایش یابد (Iqbal et al., 2020, P. 1-3). یکی از گزینه‌ها برای پاسخ به این پرسش اساسی، انجام موردکاوی و رجوع به بهترین تجربه‌ها یا الگوهای سرآمد است. این روزها در تمام محافل خبری دنیا، کارشناسان اهل فن از الگویی کارآمد در مدیریت نهادی با گستره بین‌المللی سخن می‌گویند که به‌عنوان یک استراتژیست نابغه، مکتب جدیدی را در عرصه بین‌المللی عرضه کرده است؛ و آن کسی نیست جز سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی. شهید قاسم سلیمانی چهره‌ای بین‌المللی بود که نقش وی در فرو نشانیدن توطئه‌های منطقه‌ای بر کسی پوشیده نیست؛ آن زمان که دولتهای عراق و سوریه از دست داعش به‌تنگ آمده بودند و هر آن بیم سقوط آنها به‌دست این گروه تروریستی می‌رفت، این قاسم سلیمانی بود که شبانه و بی‌هیچ هیاهویی به بغداد و ساعاتی بعد به دمشق رفت و با فرماندهی متمرکز در همان ساعات اولیه، داعش را عقب راند و با بسیج نیروهای مردمی طومار آنها را درهم پیچید. آنچنان که حتی خالقان داعش، در خفا و آشکار سلیمانی را تحسین کردند، ولی چون او را مانعی بزرگ برای اجرای نقشه‌های شوم استعماری خود می‌دانستند، با اقدامی تروریستی او را ناجوانمردانه به شهادت رساندند. اما شهادت وی پایان کار نبود؛ بلکه تشییع باشکوه این سردار سرافراز اسلام در عراق و ایران و تکریم بی‌نظیر او بوسیله توده‌های مردمی در ایران و جهان، سرآغازی شد برای شناخت این اسطوره مدیریتی فراموش‌نشده. امروزه اندیشمندان حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی و بویژه مدیریت در سرتاسر جهان، بدنبال پاسخ به این پرسش کلیدی هستند که سلیمانی که بود و چه کرد؟

بهترین منبع و مرجع برای شناخت شهید قاسم سلیمانی، بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی درباره آن شهید بزرگوار است. در این مجال تنها به چند مورد از فرمایشات ایشان متناسب با موضوع این نوشتار اشاره می‌شود. مقام معظم رهبری در دیدار هزاران نفر از مردم قم در ۱۸ دی ۱۳۹۸، اخلاص سردار پرافتخار حاج قاسم سلیمانی را بالاتر از همه ویژگیهای او خواندند و اضافه کردند: او شجاعت و تدبیرش را برای خدا خرج می‌کرد و اهل تظاهر و ریا نبود

1. Hon and Grunig

که ما نیز باید برای دستیابی به این ویژگی بسیار مهم یعنی اخلاص، تلاش و تمرین کنیم. ایشان در زمینه اخلاص مثال‌زدنی حاج قاسم نیز فرمودند: در جلسه‌های رسمی با مسئولان مختلف، او به گونه‌ای در حاشیه و دور از چشم می‌نشست که باید می‌گشتید تا او را پیدا می‌کردید و می‌دیدید» ایشان در جای دیگر می‌فرماید: «مردم قدر سردار شهید قاسم سلیمانی را دانستند و این ناشی از اخلاص است؛ این که دلها این جور همه متوجه می‌شوند، نشاندهنده این است که یک اخلاص بزرگی در آن مرد وجود داشت، مرد بزرگی بود» (۱۳۹۸/۱۰/۱۳). ایشان هم‌چنین می‌فرماید: «به شهید حاج قاسم سلیمانی به چشم یک فرد نگاه نکنیم؛ به چشم یک مکتب، یک راه و یک مدرسه درس‌آموز نگاه کنیم» (۱۳۹۸/۱۰/۲۷). دو گزاره مهم و کلیدی مرتبط با شهید سلیمانی که از فرمایشات مقام معظم رهبری قابل استخراج است، عبارت است از:

- نگاه به شهید سلیمانی به‌جای یک فرد، به‌مثابه یک مکتب و مدرسه درس‌آموز

- «اخلاص» به‌عنوان مهمترین ویژگی شهید سلیمانی

براین‌اساس می‌توان گفت که الگوی رفتاری سپهبد شهید سلیمانی یک مکتب مدیریتی با مختصات و ویژگیهای خاصی است که مؤلفه «اخلاص»، محور و سنگ بنای این مکتب را تشکیل می‌دهد. خاستگاه اخلاص شهید سلیمانی کجاست؟ و چه تأثیراتی بر کارکردهای مدیریت دارد؟ مکتب شهید سلیمانی نمونه عملی و تبلور واقعی سازمان آخرت‌گرا در مدیریت اسلامی است. در این مجال تلاش می‌شود تا الگوی رهبری اخلاص‌مدار شهید سلیمانی مورد تحقیق و واکاوی قرار گیرد.

#### مروری بر نظریه‌های غربی و اسلامی

در این مقاله تلاش می‌شود تا در بخش اول ادبیات نظری مرتبط با موضوع تحقیق در نظریه‌های عرفی مدیریت و رهبری مورد بررسی اجمالی قرار گیرد؛ سپس در بخش دوم، مباحث مرتبط با اخلاص در مکتب متعالی اسلام مرور می‌شود که الهامبخش شهید سلیمانی بوده است.

#### رهبری اصیل در نظریه‌های غربی

در طول ۵۰ سال گذشته، محققان حوزه رهبری بیش از ۱۰۰۰ مطالعه برای تعیین سبکهای رهبری، و یا ویژگیهای شخصیتی رهبران بزرگ انجام داده‌اند. هیچ‌یک از این مطالعات جلوه روشنی از رهبر ایده‌آل ایجاد نکرده است. هیچ‌کس با تقلید از شخص دیگر نمی‌تواند اصالت پیدا کند. شما می‌توانید از تجربه‌های دیگران بیاموزید؛ اما زمانی که به‌جای اصیل و خالص بودن، کپی

شخص دیگری می‌شوید، نمی‌توان به شما اعتماد کرد. رهبری صداهاى زیادى دارد. شما باید همان چیزی باشید که هستید، سعی نکنید از شخص دیگری تقلید کنید. در طی سالهای گذشته، مردم بی‌اعتمادی عمیقی نسبت به رهبران پیدا کرده‌اند. به‌طور فزاینده‌ای آشکار می‌شود که در قرن بیست و یکم به نوع جدیدی از رهبران کسب و کار محتاجیم. در سال ۲۰۰۳، کتاب بیل جورج<sup>۱</sup>، با عنوان «رهبری اصیل: کشف دوباره اسرار ایجاد ارزش ماندگار»، نسل جدید را به رهبری واقعی دعوت کرد. رهبران اصیل به هدف خود توجه می‌کنند، ارزشهای خود را به‌طور مداوم تمرین می‌کنند، و با قلب و هم‌چنین سر خود رهبری می‌کنند. آنها روابط طولانی‌مدت و معنادار برقرار می‌کنند و انضباط شخصی دارند تا نتیجه بگیرند؛ آنها می‌دانند که چه کسانی هستند (George et al., 2013, P.2).

این پند اخلاقی که «خودتان را بشناسید» به سقراط، فیلسوف یونان باستان نسبت داده شده است. این احساس بیش از ۲۰۰۰ سال بعد در نمایشنامه هملت اثر ویلیام شکسپیر نمایشنامه‌نویس انگلیسی با استفاده از قصیده «با خودت صادق باش» ظاهر شد. امروزه، بیش از ۲۴۰۰ سال پس از تأکید سقراط بر اهمیت خودآگاهی، محققان و پزشکان معتقدند که خودآگاهی، خودتنظیمی و خلوص‌نیت<sup>۲</sup> از جنبه‌های مهم رهبری است. با این وجود، رهبری در سازمانهای بین‌المللی مدرن اغلب فاقد این ویژگی است و فساد اداری به‌خوبی با نهادهایی کاملاً عجین شده است که برای منابع، شهرت، تقلب، برنامه‌های جعلی و موارد دیگر رقابت می‌کنند. رسواییهایی که در دهه گذشته اتفاق افتاده، منجر به نیاز به رویکردی اخلاقی برای رهبری شده است. در واقع، این حوادث، انگیزه دانشگاهیان و رهبران کسب و کار را دو چندان کرده است تا شیوه‌های رهبری را مورد بررسی دوباره قرار داده و الگوهایی از رهبری ارائه دهند که در آن رهبران واقعی، اخلاقی عمل می‌کنند و پیروان خود را به این کار ترغیب می‌کنند. این اقدامات غیر اخلاقی موجب خشم عمومی و هم‌چنین جلب حمایت برخی افراد از جمله ریچارد ادلمن<sup>۳</sup>، مدیرعامل شرکت روابط عمومی ادلمن شده است؛ به‌گونه‌ای که گفته می‌شود در این دوره از تاریخ به‌وضوح در رهبری دچار بحران هستیم (Bonnie & Mason, 2017, P.1).

1. Bill George
2. Sincerity
3. Richard Edelman

## اصالت چیست؟

«لیزا روش و لین آفرمن»<sup>۱</sup> با انتشار مقاله‌ای در سال ۲۰۱۳ در مجله مروری بر کسب و کار هاروارد<sup>۲</sup> بیان می‌کند که اصالت<sup>۳</sup> کلیدواژه جدید امروز رهبران است. بر این اساس به رهبران توصیه شده است که تمام وجود خود را به محل کار بیاورند، به گفتگوهای صریح پردازند و داستانهای شخصی را راهی برای جلب اعتماد همکاران و بهبود عملکرد گروه تعریف کنند. در حال حاضر مطمئناً همه می‌دانند که رمز موفقیت رهبری سازمانی، خلوص نیت است. رهبری اصیل<sup>۴</sup> یعنی رهبری توسط افرادی که تلاش می‌کنند در تعاملات خود با صراحت و صداقت رفتار کنند. این موضوع به یک استاندارد طلایی برای گروه‌سازی موفق و یک انتظار اساسی برای پیشرفت حرفه‌ای تبدیل شده است. هیچ‌کس نمی‌خواهد برای کسی که سرد یا گوشه‌گیر است کار کند. شبکه‌سازان سرآمد و رهبران کسب و کارها با خلوص نیت و رفتارهای راستین به عناوین بزرگ دست پیدا می‌کنند (Rosh & Offerman, 2013, P.1).

مفهوم اصالت (خود واقعی شدن) ریشه در فلسفه یونان دارد. درباره منشأ و تاریخچه اصالت در حوزه‌های فلسفه و روانشناسی، مطالعاتی توسط هارتر (۲۰۰۲) و فریکسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) ارائه شده است. روانشناسان انسان‌گرا همچون کارل راجرز (۱۹۶۳، ۹۵۹) و آبراهام مازلو<sup>۶</sup> (۱۹۶۸، ۱۹۷۱) توجه خود را بر توسعه افراد خودکارآمد یا خودشکوفای<sup>۷</sup> متمرکز کردند (Avolio & Gardner, 2005, p. 319 - 20). به گفته گاردنر و همکاران (۲۰۱۱) اصالت شامل فرایندهای رفتاری و شناختی است که با خودسازی مرتبط است. طی این فرایندها، افراد خود واقعی‌شان را کشف می‌کنند و به آن می‌رسند. کرنیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) اظهار می‌کند که اصالت در واقع عمل کردن به‌عنوان خود واقعی یا اصلی در زندگی روزمره است. اهمیت خودسازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصالت، آشکارا توسط دیگر محققان این حوزه مورد تأکید قرار گرفته است (والومبا، آوولیو، گاردنر، ورنسینگ و پیتسون، ۲۰۰۸؛ Karacay et al., 2018, P.34).

1. Lisa Rosh and Lynn Offermann
2. Harvard Business Review
3. Authenticity
4. Authentic leadership (AL)
5. Harter (2002) and Erickson (1995)
6. Carl Rogers and Maslow
7. Self-actualized persons
8. Kernis

## تعاریف رهبری اصیل

رهبری اصیل برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ میلادی در ادبیات مورد بحث قرار گرفت، اگرچه در دهه گذشته با توجه به شدت گرفتن اقدامات غیر اخلاقی در کسب و کارها، تحقیقات مرتبط با آن بسیار افزایش یافته است. نظریه رهبری اصیل در اثر ناامیدی فزاینده از رهبری مدرن همراه با جنبش مثبت روانشناسی ایجاد و تکامل یافته است. اصالت، صداقت و خلوص نیت در رهبری نادر است. اخیراً نمونه‌های بسیار گسترده‌ای از فساد اقتصادی و شرکتی رخ داده که تقاضای برای اصالت در رهبری و تمایل به رویکردهای اخلاقی را تقویت کرده است. قهرمان نظریه و تحقیقات رهبری اصیل، بیل جورج، استاد دانشگاه هاروارد و تاجر موفق است. به گفته جورج، در هر نوع سبک رهبری، اصالت عامل اصلی در رهبری مؤثر است. رهبری اصیل ریشه در فلسفه انسان‌گرایانه دارد. انسان‌گرایان، خود واقعی‌سازی را بالاترین نقطه دستاورد انسان می‌دانند. به عبارت دیگر، شخصی که خود واقعی می‌شود، اصیل است (Johnson, 2019, P.181-2).

والومبوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) رهبری اصیل را الگویی از رفتار رهبر تعریف می‌کنند که از هر دو ظرفیت روانشناختی مثبت و فضای اخلاقی مثبت برای ارتقای خودآگاهی بیشتر، دیدگاه اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت ارتباطی با دیگران استفاده می‌کند و آنها را ارتقا می‌دهد؛ رهبرانی که با پیروان کار می‌کنند و رشد مثبت خود را تقویت می‌کنند. در این تعریف، خودآگاهی به نشان دادن درک درستی از چگونگی به وجود آمدن و معناداری انسان از جهان و اینکه چگونه فرایند ساخت معنا بر نوع دیدگاه فرد در طول زمان تأثیر می‌گذارد، اشاره دارد. این امر هم‌چنین بیانگر نشان دادن درک درستی از نقاط قوت خود است، که شامل بینش نسبت به خود از طریق قرار گرفتن در معرض دیگران و آگاهی از تأثیر خود بر دیگران است (Datta, 2015, P.63).

آوولیو، لوتانز و والومبوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) رهبران اصیل را کسانی تعریف می‌کنند که عمیقاً از چگونگی تفکر و رفتار خود آگاه باشند و دیگران آنها را به گونه‌ای ادراک و مشاهده می‌کنند که از ارزش‌ها، نگرش‌های اخلاقی، دانش و نقاط قوت خود و در بستری که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهی دارند؛ دارای اعتماد به نفس، امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و ویژگی اخلاقی سطح

1. Walumbwa
2. Avolio and Luthans & Walumbwa (2004)



بالا هستند. سازه مربوط به رهبری اصیل در سازمانها توسط آولیو و لوتانز (۲۰۰۳)<sup>۱</sup> تعریف شده است که در برگیرنده فرایندی است که هم از ظرفیتهای مثبت روانشناختی و هم از یک زمینه سازمانی بسیار پیشرفته ناشی می‌شود که به خودآگاهی بیشتر و خودتنظیمی منجر می‌شود و رفتارهای مثبت رهبران و همکاران، خود بهبودی مثبت را تقویت می‌کند ( Avolio & Gardner, 2005, P.321).

#### ویژگیهای رهبری اصیل

بیل جورج (۲۰۱۰) بیان می‌کند که برای ابعاد اساسی همه رهبران اصیل و ویژگیهایی که رهبران واقعی باید رشد دهند، من از طریق بسیاری از تجربه‌ها در هدایت دیگران، تشخیص داده‌ام که رهبران اصیل این پنج ویژگی را از خود بروز می‌دهند:

- فهم و درک مناسب از هدف

- مشق کردن و عمل به ارزشهای ناب و خالص

- ایجاد روابط ناگسستی

- نشان دادن انضباط شخصی و خودتأدیبی

- رهبری با قلب (Bonnie & Mason, 2017, Pp.2).

بیل جورج هم‌چنین بیان می‌کند که رهبران اصیل به‌جای تکمیل این ویژگیها در یک فرایند متوالی، آنها را در طول زندگی خود رشد می‌دهند؛ زیرا رهبران اصیل به این شکل متولد نمی‌شوند؛ بلکه رهبران به‌طور مداوم آنها را توسعه می‌دهند و در طول زندگی این پنج بعد را با هم ترکیب می‌کنند و رهبری اصیل را شکل می‌دهند (George, 2003, P.18).

بیل جورج معتقد است که هر یک از این ابعاد، برای مؤثر بودن رهبران به یک جنبه توسعه‌ای نیاز دارد: هدف؛ شور؛ ارزشها؛ رفتار؛ قلب؛ شفقت؛ روابط؛ دائمی و مستمر؛ انضباط شخصی؛ سازگاری (George, 2003, P.36).

زندگی صادقانه در یک مجموعه شرایط خاص، قدرتمندترین رویکرد و سودمندترین راهبرد است که هر رهبری می‌تواند در کار خود داشته باشد. راستگو بودن به‌معنای واقعی کلمه راستگو بودن نیست؛ بلکه گفتن چیزهای دقیق یا اصیل است. در حقیقت راستگویی عمیق‌تر از محتوای کلمات ما است (Sparks, 2021, P.100).

1. Luthans, Avolio (2003)

رهبران اصیل، نژاد خاصی از مردم هستند. آنها می‌دانند که چه کسانی هستند و این خودشناسی، آنها را توانا می‌کند تا زندگی خود و کسانی را که رهبری می‌کنند متحول سازند. اصالت آنها باعث ایجاد وفاداری، اعتماد، همکاری، تعامل و تعهد می‌شود. آنها تغییرات مثبتی را در گروه‌ها، سازمانها، جامعه و صنعت ایجاد می‌کنند. رهبران اصیل با تکامل انسان تکامل می‌یابند، آنها رهبرانی هستند که در جبهه تغییر قرار دارند (Hollis, 2019, P.1).

#### رفتارهای رهبران اصیل

رهبران اصیل و موثر چه کاری انجام می‌دهند؟ بیل جورج معتقد است که رهبران اصیل و موثر، رفتارهای زیر را از خود بروز می‌دهند:

- به راحتی افراد را حول یک هدف مشترک ترغیب می‌کنند و آنها را به اوج عملکرد می‌رسانند.

- افراد را حول یک مجموعه ارزشهای مشترک متحد می‌کنند تا همه دقیقاً بدانند که چه انتظاری از آنان می‌رود.

- به دیگران قدرت می‌دهند تا قدم بردارند و رهبری کنند تا در سازمان از انگیزه بالایی برخوردار باشند و بهترین عملکرد خود را ارائه دهند.

- با تمام ذی‌نفعان در حال گفتگوی مداوم هستند؛ به‌عنوان رهبر، نه تنها مسئولیت تعامل با سهامداران، بلکه مشتریان، کارمندان و افراد جامعه را نیز بر عهده دارند (George et al., 2015, P.2).

«لیزا روش و لین آفرمن» گامهای عملی برای رهبری اصیل و حفظ تعادل در این مسیر را در قالب پنج گام بیان می‌کنند:

۱. بنیانی از خود آگاهی و خویش‌شناسی<sup>۱</sup> ایجاد کنید.

۲. داستانهای مرتبط با کار را بازگو کنید و خاطرات جالب و بامزه کاری را با همکاران به اشتراک بگذارید. رهبری اصیل عبارت است از ایجاد یک گروه قدرتمند و کارآمد.

۳. عدم افشای اسرار را اصل قرار دهید: چیزی را قضاوت نکنید. رهبری سازمانی موفق مبتنی بر اعتماد است.

۴. از افشای اطلاعات خیلی شخصی پرهیز کنید و یا آن را به تأخیر بیندازید.

1. Self-knowledge

۵. زمینه‌ها و بسترهای سازمانی و فرهنگی را فهم کنید. از هنجارهای فرهنگی آگاه باشید و چگونگی واکنش دیگران از کشورهای مختلف، شرکتها یا قومیتها را به آنچه شما می‌گویید، در نظر بگیرید. احترام به احساسات و تجربه دیگران صرفاً یک اقدام درست سیاسی نیست (Rosh & Offerman, 2013, P.1).

تحقیقات پاتریشا براوو<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که اگر رهبر، همدلی<sup>۲</sup> را به‌عنوان بخشی از رهبری اصیل اعمال کند، می‌تواند انگیزه مؤثرتری در پیروان ایجاد کند و روابط کاری قویتری داشته باشد. رهبرانی که به‌طور منظم از همدلی استفاده می‌کنند، توسعه روابط مؤثر را سرعت می‌بخشند و نتیجه آن، تمایل بیشتر پیروان برای درگیر شدن در کارها و تولید یا ارائه پیشنهاد داوطلبانه است؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری در استفاده از همدلی هنگام ایجاد روابط، ممکن است در بلندمدت زمان رهبر را آزاد کند. براوو، موارد مختلفی را مشاهده کرده که استفاده از همدلی، ارتباط شفاف دو طرفه ایجاد می‌کند، زیرا پیروان یاد می‌گیرند که روی حمایت رهبر حساب کنند. رهبران، با انگیزه تقویت این سازه اعتماد در تعاملات، در وقت خود صرف‌جویی می‌کنند. از مزایای رهبری از طریق افزایش تعامل با پیروان، ارتقای بهره‌وری، تعهد، وفاداری سازمانی و تلاش داوطلبانه است (Bravo, 2015, P.74).

نورما هولیس<sup>۳</sup> بیان می‌کند اولین چیزی که متوجه شدم این است که من سه ویژگی برای خودم دارم. من شروع کردم به صدا کردن این سه ندای خودم. بعداً فهمیدم که ایده سه ندا در گوش دیگران نیز طنین‌انداز می‌شود. هر کدام از ما این سه صدا یا ندا را داریم. آنها ندای درونی<sup>۴</sup>، ندای بیرونی<sup>۵</sup> و ندای رسای<sup>۶</sup> ما هستند. ندای درونی صدایی است که از درون صحبت می‌کند. این ندای ناخودآگاه خاموش و خصوصی است که از بسیاری جهات در گوش زمزمه می‌کند. این ندای درونی فکر می‌کند، با شما ارتباط برقرار می‌کند و شما را به سمت عمل سوق می‌دهد. ندای بیرونی نمایانگر ادراک دیگران است که شامل برند، برداشتها و تصورات دیگران، شهرت، حضور و جذابیت است. این همان چیزی است که دیگران می‌بینند و چگونگی رفتار و ظاهر را تفسیر

1. Patricia C. Bravo
2. Empathy
3. Norma Hollis
4. Inner Voice
5. Outer Voice
6. Expressive Voice

می‌کنند. ندای رسا بیانگر این است که چگونه زندگی می‌کند. به‌طور خلاصه ندای درونی از درون صحبت می‌کند؛ ندای بیرونی، ادراک دیگران است و ندای رسا عبارت است از خود ابرازی (Hollis, 2019, P.6).

گری زوکاف<sup>۱</sup> بر این باور است که هر چه قسمتهای دوست‌داشتنی شخصیت خود را پرورش دهید، قطعات ترساننده شخصیت شما بیشتر با روح شما همسو می‌شود و سرانجام، قسمت‌های ترساننده شخصیت شما کنترل خود را بر شما از دست می‌دهد و قسمت‌های دوست‌داشتنی بدون محدودیت توسعه می‌یابد. ترس از بین می‌رود، تجربه شما معنی‌دار، و روابط شما دگرگون می‌شود. شما بیش از اینکه با بازو، دست یا قلب خود مرتبط هستید، با دیگران مرتبط نیستید. شما بخشی از آنها هستید و آنها نیز بخشی از شما هستند. وقتی آنها صدمه می‌بینند، شما آنها را احساس می‌کنید. وقتی آنها سالم باشند، شما سالم هستید. هنگامی که شما یک قدرت اصیل ایجاد می‌کنید، تعیین می‌کنید که چه چیزی برای سلامت شما خوب است و چه چیزی نه؛ چه چیزی شایسته علاقه شماست و چه چیزی نه؛ شما می‌دانید که کدام یک از احساسات، افکار و نیت‌های شما از عشق و کدام یک از ترس ناشی می‌شود. شما در زندگی خود مرجع می‌شوید و زندگی شما به مراقبه‌ای مداوم تبدیل می‌شود (Zukav, 2010, P: 66-68).

رهبران اصیل، خود مخترع هستند. وارن بنیس<sup>۲</sup> در کتاب کلاسیک خود درباره رهبرشدن می‌نویسد: «تا زمانی که زندگی خود را از آن خود نکنید، با لباسهای قرضی قدم می‌زنید». آنچه رهبر را از بقیه متمایز می‌کند این است که او تجربه دیگران را می‌گیرد و خود منحصر به فرد جدید ایجاد می‌کند. هنر اصالت، فرایند خود اختراعی است (Thacker, 2016, P. 44).

رهبر از طریق روابط صادقانه با پیروانی که آنها را بسیار ارزشمند می‌داند، برای خود مشروعیت ایجاد می‌کند. رهبران اصیل نه تنها در مورد خودشان صادق هستند؛ بلکه در مورد نقششان به‌عنوان رهبر نیز صادق هستند که عنصری از آگاهی اجتماعی و نیازها، انتظارات و خواسته‌های پیروان است. این کار با تعهد دادن و دریافت بازخورد منظم و صادقانه همراه است. برای وفادار بودن به خود، فرد باید خودآگاه باشد و به‌طور مداوم تأمل کند و خودپنداره خود را به چالش بکشد. چنین خود بازتابی انتقادی به رهبران اصیل کمک می‌کند تا خود را بشناسند و در رابطه با ارزشهای

1. Gary Zukav

2. Warren Benis

اصلی، اعتقادات، هویت، احساسات، اهداف و انگیزه‌های خود به شناخت و سازگاری دست یابند. این عناصر ساکن نیستند، از این رو به بررسی مداوم آنها و اطمینان از رسوب‌نگرفتن آنها نیاز است. این گشودگی نسبت به انتقاد از خود و تعهد نسبت به صداقت، انگیزه کسانی را ترغیب می‌کند که به دنبال رهبری هستند (Hanaway, 2019, P.43).

رهبری اصیل ریشه در شخصیتی ندارد که شما بازی کنید و یا نسخه‌ای تحریف‌شده از خود نیست؛ بلکه نشان دادن اصالت خود در هر کاری است که انجام می‌دهید. قلب این امر، سرمایه‌گذاری در واقعیت انجام کار و توجه کامل خود در مورد آنچه در حال حاضر از شما خواسته می‌شود است، و نه تظاهر کردن (Sparks, 2021, P.60).

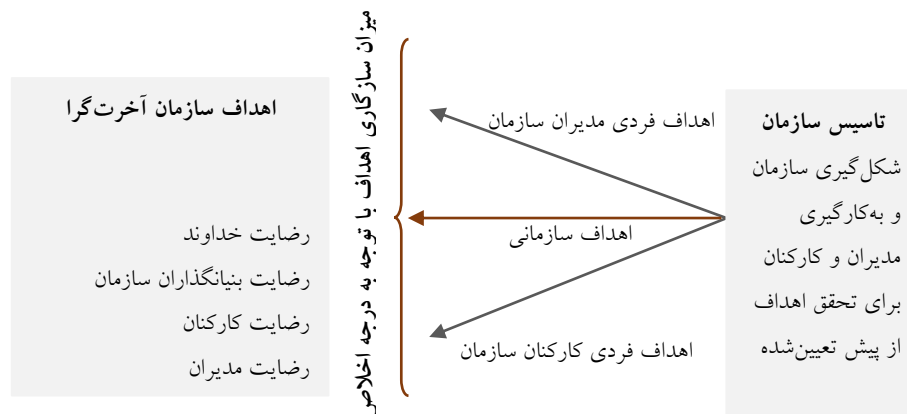
بیل جورج معتقد است که داستان زندگی شما، رهبری شما را مشخص می‌کند. رهبران اصیل به‌طور مداوم می‌پرسند که انگیزه آنها برای هدایت چیست و انگیزه خود را از طریق درک داستانهای خود پیدا می‌کنند. داستانهایشان آنها را قادر می‌سازد تا بفهمند چه کسانی هستند و بر خود واقعیشان متمرکز می‌شوند. داستان رهبران اصیل، طیف کاملی از تجربه‌های زندگی را پوشش می‌دهد که شامل تأثیرپذیری از والدین، معلمان و مربیان است و بر اساس آن، توانایی بالقوه خود را تشخیص می‌دهند. تأثیر جوامع آنها و رهبری آنها در ورزشهای گروهی، فعالیتهای دوران دانشجویی و اشتغال زودهنگام بروز و ظهور می‌یابد. بسیاری از رهبران به این دریافت رسیده‌اند که انگیزه آنها از تجربه‌ای دشوار در زندگی آنها ناشی می‌شود مانند: بیماری شخصی یا بیماری یکی از اعضای خانواده، مرگ پدر یا مادر یا خواهر و برادر، احساس طردشدن، تبعیض یا منزوی شدن توسط همسالان (George, 2007, P.8).

#### اخلاص در مدیریت اسلامی

غلبه رویکرد آخرت‌گرایانه بر رویکرد دنیاگرایانه در تدوین و تحقق اهداف سازمان و همچنین نگرش کارکنان و مدیران، وحدت جہتی را حاکم می‌سازد که تمامی ارکان سازمان براساس بینش مشترک که همانا تأمین سعادت اخروی است، منافع همسو خواهند داشت و از ظرفیتهای سازمان بیشترین استفاده به‌عمل خواهد آمد. عنصری که اهداف سه‌گانه (اهداف سازمان، مدیران و کارکنان) را در سازمان آخرت‌گرا همراستا و هم‌جهت می‌کند، «تقوای الهی» است<sup>۱</sup>. در قرآن

۱. مطالب این بخش، از منبع ذیل اقتباس شده است: مقیمی، سید محمد (۱۳۹۷). اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: انتشارات راه‌دان.

کریم، ایمان و عمل صالح معمولاً در کنار هم ذکر می‌شود تا نشان داده شود که آنها لازم و ملزوم هم هستند و باید در کردار انسان تبلور یابند (نمودار ۱).



نمودار ۱. سازگار کردن اهداف در درون سازمان آخرت‌گرا (مقیم، ۱۳۹۷: ۲۳)

در سازمان آخرت‌گرا تمامی ارکان (اهداف سازمان، مدیران و کارکنان) به سعادت اخروی می‌اندیشند و بر خلاف سازمان دنیاگرا که هدفش رفاه و آسایش دنیایی است؛ چه بسا مسائل و مشکلات سازمانی را به جان می‌خرند و با اقدامات خداپسندانه سعی می‌کنند تا برای آخرت خود توشه‌ای بگیرند و همانند مسافری مسیرهای صعب‌العبور را با عزمی راسخ و انگیزه‌ای بالا طی می‌کنند؛ چرا که می‌دانند اگر این جاده را با موفقیت به پایان برسانند، آسایش ابدی و جاودانه در انتظار آنها خواهد بود.

خداوند متعال در آیه ۲۵ سوره بقره می‌فرماید: «وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ...»: «و کسانی را که ایمان آورده و کارهای نیک و شایسته کرده‌اند، مژده ده که ایشان را بهشتهاست که از زیر آنها جویها روان است». بر اساس آیه ۳ سوره بقره، پارسایان عقیده و عمل را با هم دارند و از طریق ایمان و نماز، با خدا و از طریق بخشش، با مردم پیوند برقرار می‌کنند.

با عنایت به آیات قرآن کریم می‌توان گفت که تقوا در دو کلمه خلاصه می‌شود: «ایمان» و «عمل صالح»؛ که عمل صالح خود دو بخش کلی دارد: یکی عمل صالح در ارتباط با خدا و

دیگری عمل صالح در ارتباط با خلق خدا. در واقع، ایمان و عمل صالح که قرآن به عنوان دو مؤلفه اصلی تقوا بر آنها تأکید دارد، به دو ساحت و دو لایه وجود انسان مربوط می‌شود: لایه جوارحی یا درونی و لایه جوارحی یا بیرونی. لایه درونی مربوط به درون قلب، فکر و ذهن انسان است (ایمان) و لایه بیرونی آن چیزی است که در ظاهر رفتار و کردار و اعمال او مشاهده می‌شود (عمل صالح). تأکید قرآن بر این است که حقیقت تقوا عبارت است از پوششی که هر دو ساحت وجودی انسان را در بر می‌گیرد و بر آن سایه می‌افکند. شرط اصلی فلاح، تقوا است و تقوا با عمل صالح پیوند خورده است و عمل صالح عنوان عامی است که مصداقهای گوناگونی دارد.

اخلاص یعنی انسان قلبش را مخصوص حق کند تا احدی جز خدا در حرم دل او راه نیابد و هر کاری را که انجام می‌دهد، فقط آن را برای خدا انجام دهد. از این روست که خداوند در آیه ۵ سوره بینه می‌فرماید: «وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ»: «با اینکه آنها (در این کتاب آسمانی) مأمور نشده‌اند جز به آنکه خدا را پرستند، در حالی که اعتقاد و دین و طاعت خود را برای او خالص نمایند و حق‌گرا باشند و نماز را برپا دارند و زکات بدهند، و این است دین ثابت و پایدار». مردم هیچ مأموریتی ندارند، جز این که دستورهای دین را مخلصانه انجام دهند و فهم و عملشان برای خدا باشد.

بنابراین می‌توان گفت که در سازمان آخرت‌گرا، تمام ارکان سازمان باید به درجه‌ای از اخلاص دست یابند که تمام اعمال و فعالیت‌های آنها از ایمان آنها پیروی کند که همانا اعتقاد و باور به خدای متعال و تلاش برای جلب رضایت حق تعالی است. در این وضعیت، بین اهداف و منافع افراد و گروهها تعارضی نخواهد بود و همه از پیگیری و تحقق اهداف سازمان سود خواهند برد. در قرآن شریف بیش از هر کار دیگری بر ایمان و عمل صالح تأکید شده است و از این دو، به‌عنوان دو بال پرواز و صعود آدمی به‌سوی پروردگار یاد شده است: «سخنان پاکیزه به‌سوی او بالا می‌رود و کار شایسته به آن رفعت می‌بخشد» (فاطر/۱۰). عمل صالح، عبارت است از عمل طبق وحی و وظیفه و تکلیف؛ یعنی انجام‌دادن آنچه در هر لحظه وظیفه شرعی مؤمن است. تلفیق دو عنصر ایمان و عمل صالح، مایه سعادت بشری و رسیدن او به «حیات طیبه» است (نحل/۹۷).

خداوند متعال در آیه ۹ سوره مائده می‌فرماید: «وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ»: «خداوند به کسانی که ایمان آورده و کارهای نیک و شایسته کرده‌اند، نوید داده است که آنان را آمرزش و مزدی بزرگ است»؛ لذا بر این اساس ایمان را باید با کردار شایسته

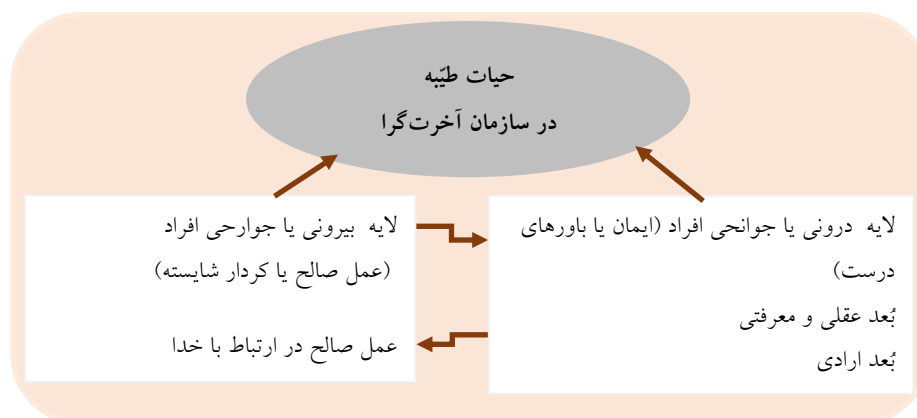
همراه ساخت تا مشمول آموزش و پاداش الهی شد. ایمان و عمل صالح در یکدیگر تأثیر متقابل دارد. انجام رفتار نیکو، از ایمان نشئت می‌گیرد و تا اعتقادات صحیح و ایمان واقعی در درون آدمی شکل نگیرد، عبادات و اعمال صالح از انسان صادر نمی‌شود. از سوی دیگر، انجام رفتار نیک نیز به سهم خود باعث تحکیم پایه‌های ایمان در درون مؤمن می‌گردد. عمل صالح شاخه‌های گوناگونی دارد؛ برخی اعمال صالح فقط ناظر به ارتباط انسان با خدا است (مانند نماز)؛ اما اسلام دینی نیست که فقط به رابطه انسان با خدا منحصر باشد و دایره آن بسیار گسترده است و ابعاد گوناگونی را در بر می‌گیرد. اسلام در عرصه‌های گوناگون مانند رابطه انسان با خویشان، بستگان، دیگر افراد جامعه، رابطه جامعه اسلامی با جوامع دیگر، احکام و دستورات مختلفی دارد که هر مسلمانی باید آنها را رعایت کند.

لازمه سازگاری و همراستاسازی اهداف در سازمان آخرت‌گرا این است که کارکنان و مدیران برای دستیابی به رستگاری و هم‌چنین تحقق حیات طیبه، باید در اعمال و رفتار سازمانی تقوا پیشه کنند و به هر دو مؤلفه اصلی تقوا توجه کنند.

- لایه درونی یا جوانجی اعضای سازمان (باورهای درست)

- لایه بیرونی یا جوارحی اعضای سازمان (کردار شایسته)

به عبارت دیگر، برای دستیابی به حیات طیبه، کارکنان سازمان آخرت‌گرا باید به دو بال «باورهای درست (اثربخشی)» و «کردار شایسته (کارآیی)» مجهز شوند.



نمودار ۲. تعامل باورهای درست و کردار شایسته در شکل‌گیری حیات طیبه سازمانی

(مقیمی، ۱۳۹۷: ۲۷)



## روش‌شناسی تحقیق

هدف این پژوهش طراحی و تبیین الگوی رهبری اخلاص‌مدار در مکتب شهید سلیمانی است. بر این اساس، محقق به دنبال پاسخ به برخی سؤالات کلیدی است. ابعاد و عناصر الگوی رهبری اخلاص‌مدار در مکتب شهید سلیمانی کدامند؟ شبکه مضمونهای برگرفته از داده‌های تحقیق چگونه است؟ روابط بین مضمونهای رهبری اخلاص‌مدار چگونه است؟ برای عناصر الگوی استخراج‌شده چه تحلیل و تفسیری می‌توان ارائه کرد؟

برای تحقق هدف و پاسخ به سؤالات ضروری است که این تحقیق در قالب پارادایم تفسیرگرایی و به شیوه کیفی صورت پذیرد و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> انجام شود.

مضمون عبارت است از دیدگاه نویسنده درباره موضوعی که در پی القای آن به مخاطب است. مضمون همان بن اندیشه یا درونمایه پیام یا محتوا است. از هر موضوعی می‌توان مضمونهای مختلفی عرضه کرد. تحلیل مضمون هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود و به پژوهشگر اجازه می‌دهد که به جستجوی مضمونهای آشکار و پنهان پرداخته و سپس آنها را تفسیر کند. در شیوه تحلیل مضمون، اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌های معنادار طبقه‌بندی می‌شود تا بتوان نظر افراد را خلاصه و تحلیل کرد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷: ۶۴ - ۵۱).

شبکه مضمونها، بر اساس روندی مشخص، مضمونهای پایه<sup>۲</sup> (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، مضمونهای سازماندهنده<sup>۳</sup> (مضمونهای به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه) و مضمونهای فراگیر<sup>۴</sup> (مضمونهای عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضمونها به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضمونهای برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. مضمونها یا الگوهای داده‌ها را می‌توان به‌روش استقرایی (مبتنی بر داده) و روش قیاسی (مبتنی بر نظریه) شناخت. در روش استقرایی، مضمونهای شناخته‌شده، بشدت با خود داده‌ها مرتبط است. این روش تحلیل مضمون تاحدودی شبیه نظریه داده‌بنیاد است. در این روش، فرایند شناسه‌گذاری داده‌ها بدون تلاش برای انطباق آن

1. Thematic Analysis
2. Basic themes
3. Organizing themes
4. Global themes

با چارچوب شناسه‌گذاری از قبل تهیه شده (یا قالب مضمونها) صورت می‌گیرد. در روش استقرایی، تحلیل مضمون بر اساس داده‌ها انجام می‌شود. فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف. تجزیه و توصیف متن ب. تشریح و تفسیر متن ج. ادغام و یکپارچه کردن دوباره متن. درحالی‌که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است؛ اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید؛ هم‌چنین این فرایند، خطی نیست، زیرا تحلیل مضمون، مستلزم فرایندی رفت و برگشتی در کل مجموعه داده‌هاست (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹۸ - ۱۵۱).

در گام اول این پژوهش، محقق ضمن آشناسدن با متن که شامل فرمایشات مقام معظم رهبری، سخنرانیها و دست‌نوشته‌های شهید سلیمانی، و مصاحبه‌های رسانه‌ها با دوستان و هم‌زمان شهید است، به تجزیه و توصیف متن پرداخته است. مکتوب کردن داده‌ها، مطالعه اولیه و مطالعه دوباره داده‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه از جمله اقدامات دیگر در این گام بوده است. ایجاد شناسه‌های اولیه و شناسه‌گذاری از طریق پیشنهاد چارچوب شناسه‌گذاری و تهیه قالب مضمونها، تفکیک متن به بخشهای کوچکتر، شناسه‌گذاری ویژگیهای جالب داده‌ها و هم‌چنین جستجو و شناخت مضمونها از طریق تطبیق دادن شناسه‌ها با قالب مضمونها، استخراج مضمونها از بخشهای شناسه‌گذاری شده متن و پالایش و بازبینی مضمونها نیز از جمله اقدامات مربوط به گام اول است. در گام دوم محقق به تشریح و تفسیر متن از طریق ترسیم شبکه مضمونها (بررسی و کنترل همخوانی مضمونها با شناسه‌های استخراج شده، مرتب کردن مضمونها، انتخاب مضمونها، پایه، سازماندهنده و فراگیر، ترسیم نقشه مضمونها، اصلاح و تأیید شبکه مضمونها) و هم‌چنین تحلیل آنها (تعریف و نامگذاری مضمونها، توصیف و توضیح شبکه مضمونها) پرداخته است. برای سنجش روایی تحقیق، علاوه بر اینکه با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، مضمونها، فراگیر، سازماندهنده و پایه انتخاب و تأیید شد، نظر برخی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از شناسه‌گذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. در گام سوم، ترکیب و ادغام متن از طریق تلخیص شبکه مضمونها و بیان مختصر و صریح آن، استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها، مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری، نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیلها، از جمله اقدامات پژوهشی محقق بوده است.

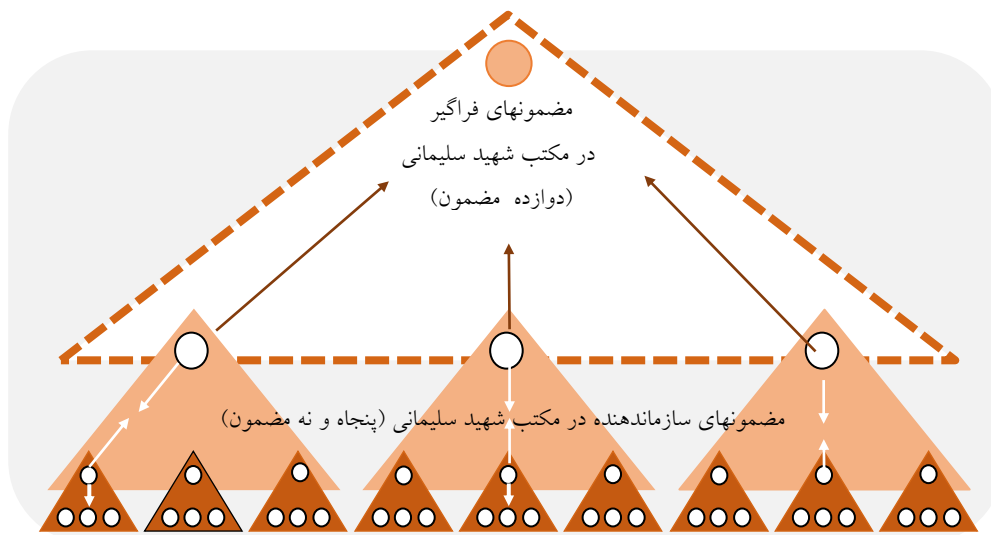
## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

برای استخراج الگوی رهبری اخلاص مدار شهید سلیمانی، مجموعه‌ای از اسناد و مدارک شامل فرمایشات مقام معظم رهبری، مصاحبه‌های انجام شده با رهبران مقاومت اسلامی در سوریه، لبنان و عراق همچون آیت‌الله سید حسن نصرالله و هم‌چنین دوستان و هم‌زمان آن شهید بزرگوار در ایران گردآوری و مورد متن‌کاوی قرار گرفته است. علاوه بر اینها، سخنرانیهای مهم شهید سلیمانی در دو دهه اخیر از طریق روش تحلیل مضمون، استخراج و دسته‌بندی شده است. در این پژوهش رویکرد مورد استفاده برای تنظیم داده‌ها، روش استقرایی است؛ به گونه‌ای که تحلیل مضمون بر اساس داده‌ها انجام می‌شود و مضمونهای شناخته‌شده، بشدت با خود داده‌ها مرتبط است. از آنجاکه این روش تا حدودی شبیه نظریه داده‌بنیاد است؛ لذا فرایند شناسه‌گذاری داده‌ها بدون تلاش برای انطباق آن با چارچوب شناسه‌گذاری از قبل تهیه شده (یا قالب مضمونها) صورت گرفته است.

در این بخش با توجه به اسلوب روش تحقیق تحلیل مضمون، نقل قولهای مهم به‌همراه ارجاعات مربوط از درون اسناد و مصاحبه‌ها استخراج شده و سپس با مطالعه متون، گزاره‌های تحلیلی در قالب مضمونهای پایه یا تحلیل متن ارائه شده است که البته نگارنده به علت محدودیت حجم مقاله، این جدولها را ارائه نکرده است. در این بخش ابتدا مضمونهای متن، در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شده و سپس درباره چگونگی گروه‌بندی مضمونها بر اساس محتوا تصمیم‌گیری صورت گرفته است. محقق به این موضوع توجه داشته است که مضمونهای تحت هر شبکه باید به تعداد مناسب و درباره موضوعات مشابهی باشد. اگر مضمونها، بسیار گوناگون و متعدد و یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط بود، به چند گروه تفکیک شده است. وقتی پژوهشگر به شبکه مضمونهای رضایت‌بخشی دست پیدا کرده، مضمونهای پیشنهادشده را به‌منظور تحلیل داده‌ها، تعریف و تعدیل، و سپس داده‌ها را بر اساس آنها تحلیل کرده است.

در این گام، شبکه‌های مضمونهای رسم‌شده، بررسی و تجزیه و تحلیل شده است. از آنجاکه شبکه‌های مضمونها، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل؛ لذا محقق ابتدا تارنمایی از مضمونها را در قالب شبکه‌های مختلف تنظیم کرده تا به او کمک کند به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضمونهای به‌دست آمده را تشریح، و الگوی خلاصه‌شده نهایی را تنظیم کند. برای رعایت اختصار و عدم تکرار مطالب، در این مجموعه از ذکر تارنماها و شبکه‌های مضمونها

خودداری شده و خلاصه آنها در قالب نمودار ذیل ارائه شده است.



مضمونهای پایه در مکتب شهید سلیمانی (سیصد و یازده مضمون)

نمودار ۳. سلسله مراتب مضمونها در تنظیم تارنماها و شبکه‌های مختلف مضمونی در سیره پژوهی شهید سلیمانی

باتوجه به اینکه تحلیل مضمون ابزار مناسبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی است، محقق در این بخش فهرستی از مضمونها را به صورت سلسله‌مراتبی در قالب مضمون پایه، مضمون سازماندهنده و مضمون فراگیر تنظیم کرده است.

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۱	هر کسی از خدا ترسید خدا همه چیز را از تو می‌ترساند و هر کسی از خدا ترسید، خدا او را از همه چیز می‌ترساند.	ایمان به خدا	عوامل زمینه‌ساز اخلاص شهید سلیمانی
۲	شوق وصل الهی داشت.		
۳	شهید سلیمانی ابزار شجاعت و تدبیر را برای خدا خرج می‌کرد.		
۴	انجام کار برای جلب رضایت خداوند		
۵	شهید سلیمانی ایمان را با عمل صالح همراه کرده بود.		
۶	مسئولین باید مثل پدر و مادر باشند که نسبت به فرزندشان اخلاص، صمیمیت و مراقبت دارند.		
۷	یکی از مشخصه‌های دفاع مقدس اخلاص در همه چیز بوده اخلاص در بیان، اخلاص در عمل، اخلاص در فکر		

۵۲ / نشریه علمی مدیریت اسلامی	سال ۲۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹
-------------------------------	------------------------------

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر	
۸	خداوندا مرا بپذیر، خداوندا عاشق دیدارتم، همان دیداری که موسی را ناتوان از ایستادن و نفس کشیدن نمود، خداوندا مرا پاکیزه بپذیر.	ایمان به خدا	عوامل زمینه‌ساز اخلاص شهید سلیمانی	
۹	میوه رسیده اگر روی درخت بماند، پوسیده می‌شود.			
۱۰	به سنت الهی باور داشت.			
۱۱	عبدالله خالص خدا بود.			
۱۲	در ایمان، شجاعت و اعتقاد بی‌نظیر است.			
۱۳	نماز شب حاج قاسم صحنه عشق بازی با خدا بود.			
۱۴	قلبش آرام و مطمئن بود.			
۱۵	در درون خودش در آن جهاد اکبر پیروز شده بود.			
۱۶	سرباز قاسم سلیمانی			
۱۷	در دل او رستگاری و دوری از دنیا موج می‌زد.			
۱۸	حاج قاسم از سیم خاردار نفسش عبور کرده بود.			
۱۹	تعلق و دل‌بستگی به پست نداشت.			
۲۰	اگر امروز جمهوری اسلامی دشمن را متحیر کرده است، دلیل اصلی آن حکمت و وجود رهبری داهیه‌ایه و خردمندانه مقام معظم رهبری است			ولایت مداری
۲۱	نظام ولایی حاج قاسم، به میل ولی کار کردن است.			
۲۲	ملت ایران با تأکید جدی رهبری‌اش، به میدان حمایت از مردم عراق آمد.			
۲۳	عامل اصلی پیروزی دو عنصر رهبری و عنصر انسانهای فداکار است.			
۲۴	شرط واگذاری مسئولیت باید اعتقاد حقیقی و عمل به ولایت فقیه داشته باشند.			
۲۵	رهبری، هدف‌گذاری و مدیران سه موضوع محوری اثرگذار در تحول جامعه هستند.			
۲۶	تصمیم‌گیری حکیمانه و منطقی و با صلاح‌دید آقا به دور از احساسات			
۲۷	دست از فرمان ولایت نکشید.			
۲۸	شهید سلیمانی محصول حرکت جهادی است.	حرکت جهادی		
۲۹	احیاگر نهضت مقاومت است.			
۳۰	مبارزه حاج قاسم در اوج مظلومیت و تنهایی بود.			
۳۱	آبروی اسلام را برگرداند.			
۳۲	توانایی در جهاد سیاسی و گفتگوهای سیاسی و نظامی			
۳۳	مکان انجام وظیفه برایش فرقی نداشت.			
۳۴	شهید سلیمانی می‌گفت می‌خواهم به انقلاب خدمت کنم و باید خودم را وقف انقلاب کنم.			
۳۵	حاج قاسم کانون اصلی گذر از مرحله کنونی و رسیدن به مرحله امت‌سازی است.	دستاورد های رهبری اخلاص مدار شهید سلیمانی		
۳۶	طرح حاج قاسم در امت واحده دارای جزئیات و شفافیت بود.			
۳۷	طرح امت اسلامی او فراقومیتی و فرامذهبی است.			
۳۸	طرح امت اسلامی با محوریت مودت با دوستان پیامبر(ص) و دشمنی با دشمنان پیامبر(ص) بود.			
۳۹	شهید قدس است.			
۴۰	یک ایرانی برای طرح امت اسلامی جان خود را فدا کند. طرح امت اسلامی می‌خواست، عدل و عدالت در زمین مستقر شود.			

رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی / ۵۳

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۴۱	به سردار شهید با چشم یک مکتب و یک مدرسه درس آموز نگاه کنیم.	مکتب‌سازی	دستاوردهای رهبری اخلاص مدار شهید سلیمانی
۴۲	مدیر اثرش یک اثر جمعی است و مردم از رهبرانشان پیروی می‌کنند.		
۴۳	فرماندهان دفاع مقدس مثل یک مرجع تقلید، تقلیدش می‌کردند.		
۴۴	راه رفتن فرماندهان ما در جنگ، سلوک آنها، عمل آنها مثل یک مرجع تقلید، تقلید می‌شد.		
۴۵	در اخلاق، رفتار و مدیریت از فرمانده پیروی می‌کردند و حتی تَن صدا، ذکر و لباس او را تقلید می‌کردند.		
۴۶	اقدامات منحصر به فرد شهید سلیمانی، او را صاحب مکتب کرده است.		
۴۷	مکتب مدیریتی خود را برای دیگران تشریح می‌کرد.		
۴۸	یاد شهید سلیمانی هرگز فراموش نخواهد شد.	جاودانگی	دستاوردهای رهبری اخلاص مدار شهید سلیمانی
۴۹	مجاهدان و مردم عادی افتخارشان ادامه مسیر شهید سلیمانی است.		
۵۰	شهید سلیمانی از قاسم سلیمانی برای دشمن خطرناک‌تر است.		
۵۱	در تاریخ جاودانه شد.		
۵۲	خدای متعال به اخلاص بندگان مخلصش همچون شهید سلیمانی برکت می‌دهد.	برکت	
۵۳	حق جهاد اینکه تو هر چه در چنته و توان داری، اگر تو همه آن ۵ درصد را به میدان آوردی، آن وقت خدا آن ۹۵ درصد را نیز شامل تو می‌کند.		
۵۴	تازه شدن روحیه انقلابی مردم به خاطر اخلاص شهید سلیمانی.		
۵۵	مردم از سردار شهید قاسم سلیمانی به خاطر اخلاصش قدردانی کردند.	تجلیل همگان	
۵۶	مردم قدر سردار شهید قاسم سلیمانی را دانستند.		
۵۷	در هنگام ارائه گزارشات او را تحسین می‌کردم و هنگام شهادتش به او تعظیم می‌کنم.		
۵۸	در زمان حیات باعث تحسین رهبری و در زمان شهادتش باعث تعظیم وی شد.	تضعیف جبهه استکبار	
۵۹	امریکا را دچار یأس کشنده‌ای کرده است.		
۶۰	هیمنه رژیم صهیونیستی را در هم شکست.		
۶۱	شهادت وی تروریست بودن امریکا را نشان داد.		
۶۲	پایان استکبار و سلطه آنان بر جهان خواهد بود.		
۶۳	شهادت سردار سلیمانی آغاز تاریخی جدید خواهد بود.	پرهیز از تظاهر  ابراز احساسات  خدمت بی منت	رفتارهای خالصانه
۶۴	شهید سلیمانی خودش را جلوی چشم قرار نمی‌داد و تظاهر نمی‌کرد.		
۶۵	از موقعیتهای نمایشی که قبلاً نادرستی‌شان را درک کرده بود، دوری می‌کرد.		
۶۶	شهید سلیمانی از مطرح شدنش ناراحت می‌شد و دوست داشت گمنام باشد.		
۶۷	شهید سلیمانی خوب می‌دانست شرط عاشقی ابراز آن است.		
۶۸	سردار سلیمانی هرگاه یکی از بچه‌ها شهید می‌شد، یک حال عجیبی پیدا می‌کرد.		
۶۹	روزی را سراغ نداریم که حاج قاسم سلیمانی بر ما منت گذاشته باشد.		
۷۰	من خدمتگزار شما هستم، تکه کلام ایشان در بین همزمانش بود.		
۷۱	به مجاهدان پشتگرمی می‌داد و می‌گفت من در خدمت شما هستم.		
۷۲	در مکتب سلیمانی، مردمداری و خدمت به عموم انسانها یک اصل است.		
۷۳	مسیر معراج از طریق خدمت به مردم		

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۷۴	شهید سلیمانی می‌گفت می‌خواهم به انقلاب خدمت کنم و باید خودم را وقف انقلاب کنم.	وقف کار	رفتارهای خالصانه
۷۵	اموالش را برای نظام ولایی وقف می‌کرد.		
۷۶	همیشه برای اسلام و انقلاب و مردم زندگی کرد و نه برای خودش		
۷۷	از خدا طلب کنیم بتوانیم صداقت خودمان را به ملت‌مان اثبات کنیم.	صداقت	
۷۸	ما باید به وعده خودمان صادق باشیم.		
۷۹	وی پرچمدار صداقت است.		
۸۰	اشتباهات را می‌پذیرفت و در راهبردهایش تجدید نظر می‌کرد.		
۸۱	روابط شخصی محبت‌آمیز و دوستانه از عوامل موفقیتش بود.	محبت	
۸۲	در عین جدیت شخصیتی مهربان داشت.		
۸۳	امروز بیش از هر زمان دیگری از تاریخ، محبت بین شیعه و سنی ایجاد شده است.		
۸۴	افراد عاشقانه پیش ایشان کار می‌کردند.		
۸۵	تجلیل مردم ناشی از عشق بازی مردم با او بود.		
۸۶	اگر فکر و رفتار مدیر یک رفتاری بود که به آن اصولی که بیان می‌کند، اعتقاد عملی داشت، این تأثیرگذار است	سازگاری اعتقادات با عمل	
۸۷	شرط شهیدشدن شهیدبودن است.		
۸۸	کسی را دیدید که بوی شهید از کلام، رفتار و اخلاق او استشمام شد، بدانید او شهید خواهد شد.		
۸۹	شهید سلیمانی رفتار و اخلاق شهیدگونه داشت.		
۹۰	عملش، کردارش و رفتارش شهیدگونه بود.		
۹۱	مسئولین باید مثل پدر و مادر باشند که نسبت به فرزندشان صمیمیت و مراقبت دارند.	دوستی خالصانه	
۹۲	در دوستی خالص بود.		
۹۳	واقعاً به دوستی‌ها پایبند بود.		
۹۴	رابطه‌اش، رابطه‌ای مسئولانه، شرعی و دوستانه بود.		
۹۵	به عبور از اختلافات، ایجاد صداقت و دوستی و اتحاد توانا بود.	عمل صالح	
۹۶	جامعه‌ای صالح می‌شود که افراد صالح در آن حاکم شوند.		
۹۷	عذرخواهی و طلب حلالیت از صاحب منزلی که در عملیات آزادسازی بوکمال در آن مستقر شده بود.		
۹۸	فرمانده ما در یادداشتی به دشمن خود می‌نویسد اگر شهیدم کنی، شفاعت می‌کنم.	ایثار	
۹۹	حاج قاسم به آرزویش که شهادت بود، رسید.		
۱۰۰	ما ملت شهادتیم. ما ملت امام حسینیم		
۱۰۱	از خدا طلب شهادت می‌کنیم.		
۱۰۲	عامل اصلی پیروزی دو عنصر رهبری و عنصر انسانهای فداکار هستند.		
۱۰۳	هر کجا جامعه‌ای از انسانهای فداکار تخلیه شد، آن جامعه شکست می‌خورد.		
۱۰۴	خیلی علاقه‌مند بود شهید شود.		
۱۰۵	یک ایرانی برای طرح امت اسلامی جان خود را فدا کرد.		
۱۰۶	حاج قاسم شهید زنده است.		

رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی / ۵۵

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر	
۱۰۷	در برخورد با مردم عادی هم بسیار متواضع بود.	تواضع	رفتارهای خالصانه	
۱۰۸	حاج قاسم اصلاً یک بار مثبت نکرد.			
۱۰۹	در مقابل جانبازان نهایت خشوع و تواضع را داشت.			
۱۱۰	شهید سلیمانی خاکی و متواضع بود.			
۱۱۱	ما سرباز مهندس ابومهدی بودیم.			
۱۱۲	پای رزمنده را بوسید و بارها دست رزمندگان را می بوسید.			
۱۱۳	انسان قاطعی که همزمان متواضع بود.			
۱۱۴	او مرد شجاع و متواضعی بود.			
۱۱۵	در جهاد، فداکاری، شجاعت و تواضع مثال زدنی خود، حسینی بود.			
۱۱۶	ما باید به وعده خودمان صادق باشیم.			وفای به عهد
۱۱۷	وعده‌هایش را عملی می‌کرد.			
۱۱۸	با شجاعت به دل دشمن می‌زد.			شجاعت
۱۱۹	شهید سلیمانی هم شجاع و هم با تدبیر بود.			
۱۲۰	شهید سلیمانی با شجاعت و تدبیر، نقشه دشمنان را خنثی می‌کرد.			
۱۲۱	فرماندهان دفاع مقدس شجاع‌ترین بودند.			
۱۲۲	شجاعتش آن قدر زیبا بود که زبان از توصیف آن عاجز بود، اما بی پروا نبود.			
۱۲۳	هیچ وقت تردید نکرد و نلرزید؛ چون در مقابل خدا می‌لرزید.			
۱۲۴	با شجاعت از طریق هوایی وارد مناطق محاصره شده می‌شد.			
۱۲۵	ارتش بین‌المللی شهید سلیمانی محصول تفکر خلاقانه و شجاعانه او بود.			
۱۲۶	در راه انجام وظیفه و جهاد بی پروا خود را در معرض شهادت قرار می‌داد.	ویژگی‌های کاری		
۱۲۷	فرماندهان دفاع مقدس جلو دار بودند و خطرپذیرتر بودند.		خطرپذیری	
۱۲۸	با خطرپذیری همیشه به کام مرگ می‌رفت.			
۱۲۹	جبهه مقاومت را بازتعریف کرد.			
۱۳۰	مدیر باید از دل بحران، خلاقیت ایجاد کند.		خلاقیت	
۱۳۱	دشمن رسیده به پانصد متری کاخ که دیگر کار را تمام کند، ولی او موفق می‌شود وضعیت را تغییر دهد.			
۱۳۲	حاج قاسم خستگی‌ناپذیر بود.		خستگی ناپذیری	
۱۳۳	شخصیت پرکاری داشت.			
۱۳۴	خستگی را خسته کرده بود.			
۱۳۵	انرژی مثبت منتقل می‌کرد.			
۱۳۶	در مسیرش هرگز خسته نشد.			
۱۳۷	پی‌درپی و فعالانه، اما نه عجولانه، پیگیری می‌کرد.			تعهد کاری
۱۳۸	چیزی را که می‌شد در پنج سال انجام داد باید در یک یا دو سال انجامش می‌داد.			
۱۳۹	یک انسان باید غیرت دینی، یا غیرت انسانی یا غیرت ملی داشته باشد.			



۵۶ / نشریه علمی مدیریت اسلامی	سال ۲۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹
-------------------------------	------------------------------

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۱۴۰	وقتی برنامه‌ریزی می‌کرد، برای چند سال بعدش برنامه‌ریزی می‌کرد.	آینده‌نگری	ویژگی‌های کاری
۱۴۱	به شدت منطقی و دوراندیشانه صحبت می‌کرد.		
۱۴۲	او از بصیرت و هوشیاری برخوردار بود.		
۱۴۳	قدرت پیش‌بینی و آینده‌نگری زیادی داشت.		
۱۴۴	کسی که زیر پرچم امریکایی‌ها می‌رفت سریعاً طردش می‌کرد.	قاطعیت	
۱۴۵	سخت‌گیر و بسیار قاطع بود.		
۱۴۶	انسان قاطعی که هم‌زمان متواضع بود.		
۱۴۷	نسبت به دیدگاهش کاملاً جدی بود.		
۱۴۸	در وقت کار و جلسات بسیار جدی است.	منطقی	
۱۴۹	بشدت منطقی صحبت می‌کرد.		
۱۵۰	تصمیم‌گیری حکیمانه و منطقی داشت.		
۱۵۱	جامعه باید با حکمت اداره شود نه با ترساندن از دشمن		
۱۵۲	برای اینکه کار را به نتیجه مطلوب برساند، به استدلال و مجاب‌سازی روی می‌آورد.	تیزبینی	
۱۵۳	انسان بسیار نکته‌بینی بود و به تمام جزئیات جنگ توجه می‌کرد.		
۱۵۴	امکان نداشت کسی بتواند غیر عمیق و نسنجیده با ایشان حرف بزند.	تاب‌آوری	
۱۵۵	قدرتش در صبر و تحمل سختیها ویژه بود.		
۱۵۶	مرد سختیها و روزهای سخت بود.	انتقادپذیری	
۱۵۷	این اصلاً ناراحتش نمی‌کرد که فکری را مطرح کند و برادران قبولش نکنند.		
۱۵۸	اشتباهات را می‌پذیرفت و در راهبردهایش تجدید نظر می‌کرد.	شوخ طبعی	
۱۵۹	بیشترین شوخی و بیشترین رابطه عاطفی با بقیه فرماندهان و قرارگاه‌ها داشت.		
۱۶۰	همه فرماندهان نشستند بودند که با شلنگ، آب روی همه گرفت.		
۱۶۱	هیچ وقت تردید نکرد و نلرزید؛ چون در مقابل خدا می‌لرزید.		
۱۶۲	این جبهه را جبهه حق می‌دانیم.	خود آگاهی	خوبشستن شناسی
۱۶۳	فرماندهان دفاع مقدس شجاع‌ترین بودند.		
۱۶۴	فرماندهان دفاع مقدس با معنویت‌ترین بودند.		
۱۶۵	فرماندهان دفاع مقدس مثل یک مرجع تقلید، تقلیدش می‌کردند.		
۱۶۶	درحالی که دشمن از ما می‌ترسد؛ اما برخی با عملیات روانی، و با تلقین ترس به جامعه خیانت می‌کنند.		
۱۶۷	مکتب مدیریتی خود را برای دیگران تشریح می‌کرد.		
۱۶۸	می‌گفت: هر چه دارم از دوران دفاع مقدس است.		
۱۶۹	تعلق انسان به شهادت باعث می‌شود در وقت پیروزی همان حالی را دارد که در وقت شکست دارد.		
۱۷۰	کسی را دیدید که بوی شهید از کلام، رفتار و اخلاق او استشمام شد، بدانید او شهید خواهد شد.		
۱۷۱	اخلاق و روحیاتش در فضای ادبیات و روحیات حضرت امام شکل گرفت.		
۱۷۲	فرماندهی از امام(ره) آغاز می‌شود و بعد به همان صورت در سطح جبهه تکثیر پیدا می‌کند.		
۱۷۳	وجود امام، شخصیت، معنویت، شجاعت، شهادت‌طلبی، روح دینی و مذهبی امام(ره) به نوعی در تک تک رزمندگان تکثیر یافته بود.		

رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی / ۵۷

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۱۷۴	من حریف شما هستم.	خود باوری	خویشترن شناسی
۱۷۵	این جنگ را شما شروع می‌کنید ولی پایانش را ما ترسیم می‌کنیم.		
۱۷۶	دفاع مقدس که با همه جنگها متفاوت بوده و عامل تربیت بوده است.		
۱۷۷	فرماندهان شهید مثل یک مدار مغناطیسی بودند و این بُراده‌های آهن را جذب خودشان می‌کردند.		
۱۷۸	همه ملت ایران در دفاع مقدس مثل یک مدرسه متحرک وارد شدند و الان چهره مردم ما خیلی افتخارآفرین و خیلی قابل تعظیم است.	نگرش تربیتی	
۱۷۹	به مجاهدان پشنگرمی می‌داد و می‌گفت من در خدمت شما هستم.		
۱۸۰	خیلی خوب توانست شرق کشور را آرام بکند.		
۱۸۱	به سردار شهید با چشم یک مکتب و یک مدرسه درس آموز نگاه کنیم.		
۱۸۲	مدیر تأثیرش یک اثر جمعی است و مردم از رهبران‌شان پیروی می‌کنند.		
۱۸۳	فرماندهان دفاع مقدس مثل یک مرجع تقلید، تقلیدش می‌کردند.		
۱۸۴	راه رفتن فرماندهان ما در جنگ، سلوک آنها، عمل آنها مثل یک مرجع تقلید، تقلید می‌شد.		
۱۸۵	در اخلاق، رفتار و مدیریت از فرمانده پیروی می‌کردند و حتی نُن صدا، ذکر و لباس او را تقلید می‌کردند.	الگوسازی	مربیگری
۱۸۶	اسوه حمایت از مظلومان و مستضعفین است.		
۱۸۷	یکی از مربیان دفاع مقدس است.		
۱۸۸	مقام معظم رهبری اصرار دارد چغیبه دوران دفاع مقدس را دور گردن خودش داشته باشد.		
۱۸۹	مقام معظم رهبری این چغیبه را که یکی از نمادهای فرهنگ بسیجی است، همیشه دور گردن خودشان دارند.	نمادسازی	
۱۹۰	بهترین موزه دفاع مقدس را ایجاد کرد.		
۱۹۱	اعتقاد به خاطره گویی و ذکر نکات آموزنده مدیریتی دفاع مقدس داشت.		
۱۹۲	فرمانده ما در یادداشتی به دشمن خود می‌نویسد اگر شهیدم کنی، شفاعت می‌کنم.		
۱۹۳	فرماندهان شهید با سنت‌شکنی در ابعاد مدیریتی جنگ، در نوک خطر می‌ایستاد می‌گفت بیا.		
۱۹۴	طرح حاج قاسم واقع گرا و حقیقی بود که هدفش رویارویی با طرح غربی و پیروزی بر آن است.		
۱۹۵	درحالی که دشمن از ما می‌ترسد؛ اما برخی با عملیات روانی، و با تلقین ترس به جامعه خیانت می‌کنند.		
۱۹۶	شهید سلیمانی با شجاعت و تدبیر، نقشه دشمنان را خنثی می‌کرد.		
۱۹۷	نباید صورهای غلطی نسبت به قدرت دشمن داشته باشیم.		
۱۹۸	دشمن شناسی و اقدام به موقع		
۱۹۹	به دنبال تنگ‌تر کردن عرصه دشمنان و گسترش جبهه متحدان و دوستان بود.		
۲۰۰	فضا را برای همه نوع آدم‌ها باز کنید.	جذب حداکثری	آگاهی محیطی
۲۰۱	باید دست افراد را بگیریم که ولایت‌پذیرتر شوند.		
۲۰۲	شناخت ظرفیتهای مردمی و خلق قدرت از این ظرفیتهای		
۲۰۳	وحدت جامعه از طریق توجه به اصول حاصل می‌شود.	ظرفیت سازی	
۲۰۴	رقابت صحیح باید بر پایه اصول باشد.		
۲۰۵	حاج قاسم کانون رسیدن به مرحله امت سازی است.		

کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۲۰۶	دست‌های سنی و شیعه را به هم گره زد و تمام قومیت‌های مسلمان و غیر مسلمان را زیر پرچم دفاع از شرف انسانی قرار داد.	ظرفیت سازی	آگاهی محیطی
۲۰۷	شرط با هم بودن، توافق و بیان صریح حول اصول است.		
۲۰۸	اصول عبارت است از: اعتقاد عملی به ولایت فقیه و جمهوری اسلامی، به‌کارگیری افراد پاک‌دست، رویارویی با فساد، عبادت دانستن خدمت		
۲۰۹	طرح وحدت اسلامی را از تمامی قید و بندهای قومیتی، نژادی و مذهبی خارج کرده بود.		
۲۱۰	حاج قاسم در راستای سمت و سو دادن این ظرفیتها به سمت آن هدف واحد موفق بود.		
۲۱۱	امنیت را مردمی کرد.		
۲۱۲	در مکتب سلیمانی از ظرفیت‌های ملتهای اسلامی خوب استفاده شد.		
۲۱۳	ایشان شهید قدس و فلسطین است.		
۲۱۴	ایشان تمام ارزیابیهای خود را با معیار فلسطین می‌چید.		
۲۱۵	به‌دنبال تنگ‌تر کردن عرصه دشمنان و گسترش جبهه متحدان و دوستان بود.		
۲۱۶	در خوشی‌های ما خوشحال و در ناراحتی‌ها با ما گریه می‌کرد.	همدلی	مهارت ارتباطی
۲۱۷	دردها را حس می‌کرد و یکی از ما بود.		
۲۱۸	فرماندهان شهید مثل یک مدار مغناطیسی بودند و این بُزاده‌های آهن را جذب خودشان می‌کردند.		
۲۱۹	به قلب انسان بسیار نزدیک می‌شد.		
۲۲۰	سخنش تأثیرگذار بود، قانع‌کننده بود.		
۲۲۱	حرف شنوی طرف مقابل به دلیل عشق و علاقه و محبتی بود که به ایشان داشتند.		
۲۲۲	در مذاکرات سیاسی و امنیتی قدرت متقاعدکنندگی داشت.		
۲۲۳	قانع کردن روسها برای نبرد با داعش		
۲۲۴	کسی که زیر پرچم امریکایی‌ها می‌رفت سریعاً طردش می‌کرد.		
۲۲۵	صریح بود.		
۲۲۶	از دوران جنگ تا شهادت هیچ زمانی ارتباطش را با رزمندگان لشکر ناره قطع نکرد.	روابط ناگسستی	
۲۲۷	با فرزندان شهدا ارتباط دائمی داشت.		
۲۲۸	پیگیر مسائل و مشکلات خانواده شهدا بود.		
۲۲۹	رهبری، هدف‌گذاری و مدیران سه موضوع محوری تأثیرگذار در تحول جامعه هستند.	فهم هدف	مهارت شناختی
۲۳۰	قدسیت، صحیح بودن و میزان اخلاص در هدف‌گذاری مهم هستند.		
۲۳۱	هدف ملی‌گرایی دروغی برای رویارویی با اسلام بود، چراکه هیچ کجا بسیجی از آنها ندیدیم و هیچ کجا ندیدیم اینها نیروها را جمع نکنند و به سمت جبهه بیایند.		
۲۳۲	اگر آگاهی و آمادگی مردم را به موضوعات اصلی توجه بدهیم، کشور رشد می‌کند.		
۲۳۳	اگر موضوعی را بیان می‌کنیم آن جوان ما از این کلام خوشش بیاید و برای ما دست بزند، اما اساس آن یک توجه غلط باشد، این خیانت است.		
۲۳۴	برخوردری از یک آرمان و هدف متعالی		
۲۳۵	یکی از بزرگترین استراتژیستها، تحلیلگران سیاسی و یک اندیشمند سیاسی بود.		
۲۳۶	کاملاً قابلیت اداره راهبردی و آگاهی به مسائل سیاسی، دفاعی و امنیتی را داشت.	راهبردی	

رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی / ۵۹

مضمون فراگیر	مضمون سازماندهنده	مضمون پایه (تحلیل متن)	کد
مهارت شناختی	اندیشه راهبردی	اندیشه راهبردی بسیار قوی داشت.	۲۳۷
		حافظه بی نظیری داشت.	۲۳۸
		قدرت فرماندهی همزمان در سطوح تاکتیکی، عملیاتی و راهبردی	۲۳۹
		طراحی بی نظیر در عملیات بود.	۲۴۰
		توانایی ادغام سطح راهبرد و تاکتیک با هم	۲۴۱
		به عنوان فرمانده سپاه در منطقه هم محرومیت زدایی می کرد هم کار فرهنگی می کرد.	۲۴۲
		او تهدید داعش را به فرصت تبدیل کرد.	۲۴۳
	موقعیت سنجی	پیش از آن که اراده کاری را کند، موقعیت را می سنجید.	۲۴۴
		ما باید مصالح را تشخیص بدهیم.	۲۴۵
		او و یارانش بن بست شکن بودند.	۲۴۶
امامت	پیشگامی	من همت را در گودال آتش دیدم در خاکریز اول بدون فاصله اداره می کرد.	۲۴۷
		فرماندهان دفاع مقدس جلودار بودند.	۲۴۸
		فرق فرماندهی در دفاع مقدس با دیگر سطوح مدیریتی در هر کجای دیگر عالم در کلمه بیا و برو بود.	۲۴۹
		فرماندهان ما جلودار شدند و در جلوی خط مقدم شهید شدند.	۲۵۰
		در رسیدگی به محرومان و خانواده شهدا از همه جلوتر بود.	۲۵۱
		در حوادث سوریه و عراق و رویارویی با داعش، در خط مقدم بود.	۲۵۲
		خودش جلوتر از همه حرکت می کرد.	۲۵۳
		اگر کسی جلو رفت و به مردم گفت بیایید، این موفق می شود.	۲۵۴
		فرماندهان امامت می کردند و فریادشان این بود، بیا نه اینکه برو.	۲۵۵
		شهید سلیمانی جلودار بود.	۲۵۶
		فرماندهان شهید با سنت شکنی در ابعاد مدیریتی جنگ، در نوک خطر می ایستادند و می گفتند بیا.	۲۵۷
		او همیشه جلوی ما در میدان بود.	۲۵۸
		مدیریت میدانی	حضور در عرصه و میدان باعث می شد همه را ببیند و خودش مستقیماً حرف رزمندگان و مجاهدان را بشنود.
	حضور میدانی باعث می شد تا درک درستی از نیازها داشته باشد.		۲۶۰
	هیچ فاصله ای بین فرماندهی و رزمندگان و فرمانبر وجود نداشت.		۲۶۱
	متکی به گزارشهای مکتوب مسئولان نبود و به میدان می رفت و با چشم خودش می دید.		۲۶۲
	دانش خود را بسیار از طریق میدانی و گفتگو و ملاقات به دست آورده بود.		۲۶۳
	تسلطش در حوزه امنیتی همه را شگفت زده می کرد.		۲۶۴
	حضور میدانی از عوامل موفقیتش بود.		۲۶۵
	حضور میدانی باعث می شد ذهنیت روشن تر و صحیح تری داشته باشد.	۲۶۶	
در صحنه افراد را می دید، ارزیابی و به کارگیری می کرد.	۲۶۷		
کمال یافتگی	خودشکوفایی	حاج قاسم به آرزویش که شهادت بود، رسید.	۲۶۸
		از خدا طلب شهادت می کنیم.	۲۶۹
		تعلق انسان به شهادت باعث می شود در وقت پیروزی همان حالی را دارد که در وقت شکست دارد.	۲۷۰

شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹	۶۰ / نشریه علمی مدیریت اسلامی
----------------------	-------------------------------

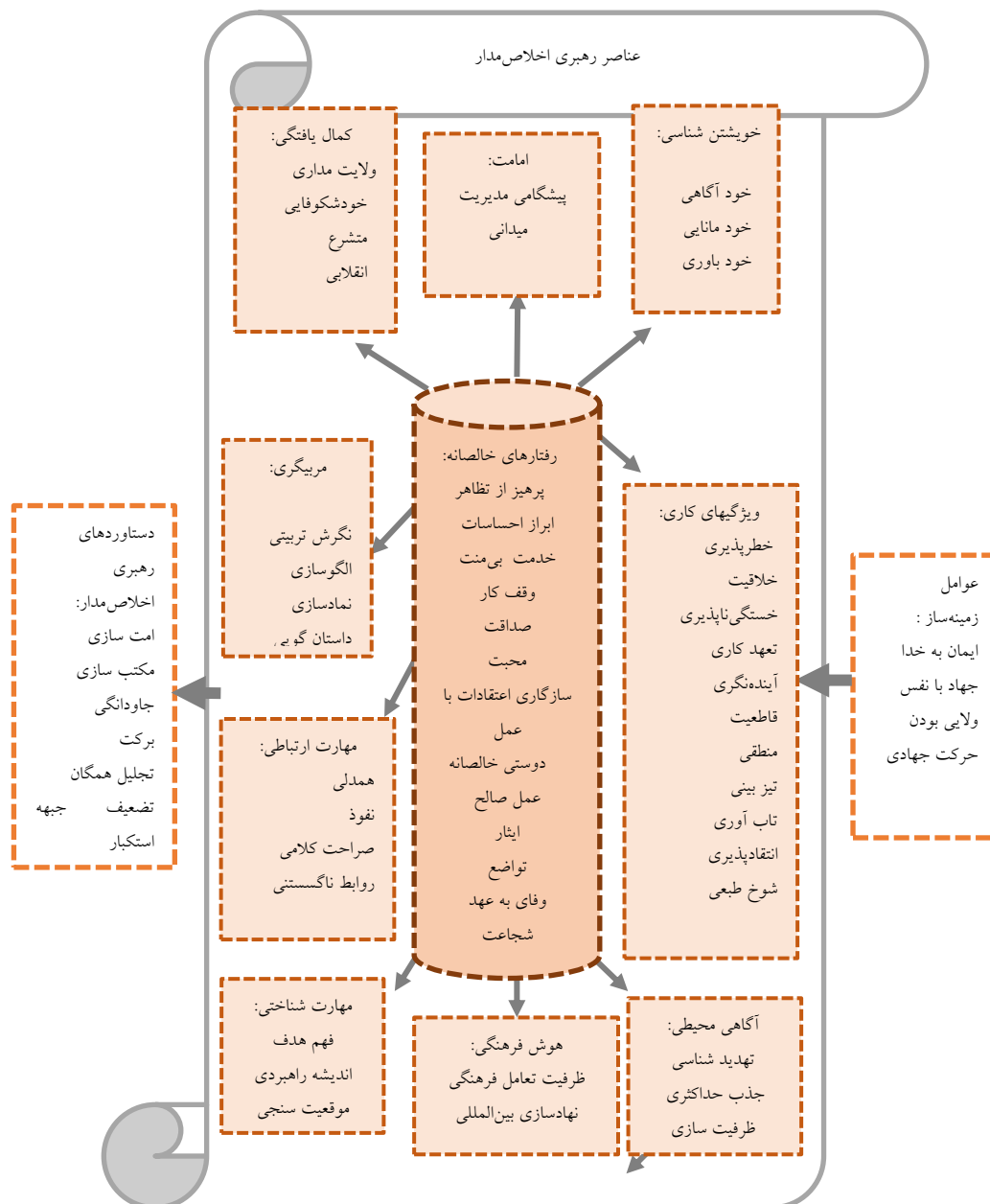
کد	مضمون پایه (تحلیل متن)	مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
۲۷۱	شهید سلیمانی شهدا را محور عزت و کرامت همه می‌دانست.	خودشکوفایی	کمال یافتگی
۲۷۲	فرماندهان دفاع مقدس شجاع‌ترین بودند، با معنویت‌ترین بودند.		
۲۷۳	شهید سلیمانی بشکفت مراقب حدود شرعی بود.	متشرع	کمال یافتگی
۲۷۴	رفتار مذهبی بر همه شئون جنگ حاکم بود.		
۲۷۵	دفاع مقدس معرف مذهب ما بود.		
۲۷۶	تمام مسائل شرعی را رعایت می‌کرد.		
۲۷۷	نظام ولایی حاج قاسم، به میل ولی کار کردن است.		
۲۷۸	ملت ایران با تأکید جدی رهبری‌اش، به میدان حمایت از مردم عراق آمد.	ولایت‌مداری	کمال یافتگی
۲۷۹	ولایت فقیه تنها نسخه نجات بخش این امت است.		
۲۸۰	یکی از قهرمانان تربیت‌شده مکتب امامین انقلاب است.		
۲۸۱	برای نجات اسلام خیمه ولایت را رها نکنید.		
۲۸۲	بشدت تحت تأثیر اخلاق و رفتار و تدابیر رهبری بود.		
۲۸۳	خط امام و ولایت خط سیاسی و خط قرمز او بود.		
۲۸۴	التزام عملی و قلبی به تدابیر رهبری		
۲۸۵	نسبت به ولایت معرفت پیدا کرده بود.		
۲۸۶	شهید سلیمانی اهل حزب‌گرایی نبود، ولی بشدت انقلابی بود.		
۲۸۷	شهید سلیمانی نرم‌افزار مقاومت بود و الگوی مبارزه را به ملت‌ها آموزش کرد.		
۲۸۸	طرح وحدت اسلامی را از تمامی قید و بندهای قومیتی، نژادی و مذهبی خارج کرده بود.	ظرفیت تعامل فرهنگی	هوش فرهنگی
۲۸۹	وارد سرزمینی شد که نه زبانشان را می‌فهمید، نه فرهنگشان را بلد بود نه نسبت به جغرافیای آنها توجه بود.		
۲۹۰	هر وقت فکری داشت آن را به کسی تحمیل نمی‌کرد.		
۲۹۱	در تصمیمات جانب‌داری نمی‌کرد.		
۲۹۲	از تصمیمات دیگران اشکال نمی‌گرفت و به آنها احترام می‌گذاشت.		
۲۹۳	خیلی سریع زبان عربی را یاد گرفت.		
۲۹۴	با رزمندگان عرب به زبان عربی صحبت می‌کرد.		
۲۹۵	ملت عراق به او عشق می‌ورزند و خود را مدیون او می‌دانند.		
۲۹۶	همه مجاهدان بدون استثنا داوطلبانه از کشورهای مختلف آمدند.		
۲۹۷	عملیات مرکب چند ملیتی را فرماندهی کرد.		
۲۹۸	از قدرت بسیج و همبستگی مطلوبی برخوردار بود.	نهادسازی بین‌المللی	هوش فرهنگی
۲۹۹	مسئولیت دفاع از مقاومت را در هر مکانی برعهده داشت.		
۳۰۰	اراده و گفتن مقاومت از مدیرانه تا دریای سرخ را تحت تأثیر قرار داد.		
۳۰۱	حاج قاسم با برادران سوری، عراقی، فلسطینی و... روابط شخصی محکم و صمیمی داشت که یکی از عوامل موفقیتش بود.		
۳۰۲	نقطه تلاقی و هماهنگ‌کننده تمامی گروه‌های مقاومت از پاکستان تا عراق تا سوریه، یمن و لبنان و فلسطین حاج قاسم بود.		

۶۱ /	رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی
------	---

مضمون فراگیر	مضمون سازماندهنده	مضمون پایه (تحلیل متن)	کد
هوش فرهنگی	نهادسازی بین‌المللی	شهید سلیمانی عامل تقویت مجاهدان فلسطینی بود.	۳۰۳
		شکل‌گیری قدرت موشکی حزب‌الله با تلاش حاج قاسم	۳۰۴
		پنج سازمان مدافع حرم جدید در دنیا ایجاد کرد.	۳۰۵
		از نبوغ و استعداد سازماندهی برخوردار بود.	۳۰۶
		تأسیس لشکر فاطمیون افغانستان، زینبیون پاکستان و حیدریون عراق	۳۰۷
		توانست سیل عظیم مردم را تنظیم کند، آموزش بدهد و تجهیزشان کند و با طرح و سازماندهی پیروزشان کند.	۳۰۸
		شهید سلیمانی در سوریه ارتش بین‌المللی ایجاد کرده بود.	۳۰۹

### طراحی و تبیین الگوی رهبری اخلاص مدار در مکتب شهید سلیمانی

باتوجه به داده‌ها و شبکه مضمونها، و همچنین پیشینه پژوهش، محقق به طراحی الگوی رهبری اخلاص مدار در مکتب شهید سلیمانی اقدام کرده است. در این الگو، مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار بر اخلاص شهید سلیمانی باعنوان عوامل زمینه‌ساز مطرح شده‌اند که به‌عنوان ورودی الگو ایفای نقش می‌کنند؛ سپس در این الگو اجزای رهبری اخلاص مدار در قالب نه مضمون فراگیر گروه‌بندی شده‌اند که هسته مرکزی آن رفتارهای خالصانه است و به‌عنوان مهمترین مضمون تأثیرگذار با دیگر مضمونها در تعامل است.



نمودار ۴. الگوی رهبری اخلاص مدار در مکتب شهید سلیمانی مبتنی بر تحلیل مضمون و شبکه مضمونها

در ادامه، هر یک از مضمونهای الگو، جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و باتوجه به مضمونهای پایه و هم‌چنین نقل قول‌های مهم تبیین شده است.

الف. عوامل زمینه‌ساز: خلوص نیت شهید سلیمانی در عوامل و بسترهایی ریشه دارد که قبل از پرداختن به تجلیات رفتاری و شناخت عناصر رهبری اخلاص مدار آن بزرگوار، ضرورت دارد که این عوامل زمینه‌ساز و تأثیرگذار شناسایی شود. در الگوی طراحی شده، این مؤلفه‌ها در قالب چهار عامل ایمان به خدا، جهاد با نفس، ولایتمداری و حرکت جهادی گروه‌بندی شده‌اند.

ایمان به خدا: اولین عامل اساسی ایمان به خداست. خود شهید سلیمانی بر این باور بود که هر کسی از خدا ترسید خدا همه چیز را از تو می‌ترساند و هر کسی از خدا نترسید، خدا او را از همه چیز می‌ترساند. وی بر این باور است که اخلاص مسئولین باید به مثابه اخلاصی باشد که پدر و مادر نسبت به فرزندش دارد و اخلاص باید در بیان، در عمل و در فکر تجلی کند. در بیانات مقام معظم رهبری انجام کار برای جلب رضایت خداوند، همراه کردن ایمان با عمل صالح و خرج کردن ابزار شجاعت و تدبیر برای خدا، از جمله ویژگیهای شهید سلیمانی ذکر شده است. شهید سلیمانی به سنت الهی باور داشت و عبدالله خالص خدا بود. در ایمان و اعتقاد بی‌نظیر است و قلبش آرام و مطمئن بود. نماز شب حاج قاسم صحنه عشق‌بازی با خدا بود و شوق وصل الهی در شهید سلیمانی موج می‌زد، به گونه‌ای در مکتوبات ایشان آمده است که: «خداوندا مرا بپذیر، خداوندا عاشق دیدارتم، همان دیداری که موسی را ناتوان از ایستادن و نفس کشیدن نمود، خداوندا مرا پاکیزه بپذیر.»

جهاد با نفس: شهید سلیمانی در جهاد با نفس که همانا جهاد اکبر است، در درون خود پیروز شده بود و اوج این نفس شکنی را می‌توان در عبارت مورد نظرش بر سنگ مزارش دید: «سرباز قاسم سلیمانی». در دل او رستگاری و دوری از دنیا موج می‌زد. حاج قاسم از سیم خاردار نفسش عبور کرده بود و تعلق و دلبستگی به پست نداشت.

ولایی‌بودن: ولایی‌بودن شهید سلیمانی زبانزد عام و خاص بود. نظام ولایی حاج قاسم، به خواسته ولی کار کردن است و او هیچ‌گاه دست از فرمان ولایت نکشید. وی معتقد است یکی از دو عامل اصلی پیروزی، عنصر رهبری است و تأکید می‌کند که شرط واگذاری مسئولیت باید اعتقاد حقیقی و عملی به ولایت فقیه باشد. وی می‌گوید: اگر امروز جمهوری اسلامی دشمن را متحیر کرده است، دلیل اصلی آن حکمت و وجود رهبری داهیان و خردمندان مقام معظم رهبری



است.

حرکت جهادی: یکی دیگر از عوامل زمینه‌ساز اخلاص شهید سلیمانی این است که محصول حرکت جهادی بود. شهید سلیمانی می‌گفت می‌خواهم به انقلاب خدمت کنم و باید خودم را وقف انقلاب کنم. او احیاگر نهضت مقاومت است و همیشه برای اسلام و انقلاب و مردم زندگی کرد. مبارزه حاج قاسم در اوج مظلومیت و تنهایی بود و مکان انجام وظیفه برایش فرقی نداشت. او آبروی اسلام را برگرداند. شهید سلیمانی علاوه بر عرصه نظامی، توانایی فوق‌العاده‌ای در جهاد سیاسی و گفتگوهای سیاسی و نظامی داشت.

ب. عناصر رهبری اخلاص‌مدار: برای به‌تصویر کشیدن رهبری اخلاص‌مدار شهید سلیمانی، مجموعه مضمونها در قالب شبکه‌ای متشکل از ده خوشه مضمونی تنظیم شده است که از میان آنها، رفتارهای خالصانه در هسته مرکزی قرار دارد که در شکل‌دهی سایر رفتارها نقش محوری دارد.

۱. رفتارهای خالصانه: نیت خالصانه شهید سلیمانی در رفتارهای ایشان ظهور و بروز پیدا کرده که این تجلیات رفتاری در قالب ۱۳ مضمون محوری تنظیم شده است که عبارت است از: پرهیز از تظاهر، ابراز احساسات، خدمت بی‌منت، وقف کار، صداقت، محبت، سازگاری اعتقادات با عمل، دوستی خالصانه، عمل صالح، ایثار، تواضع، وفای به عهد و شجاعت.

پرهیز از تظاهر: شهید سلیمانی خودش را جلوی چشم قرار نمی‌داد و تظاهر نمی‌کرد و از موقعیتهای نمایشی که قبلاً نادرستی‌شان را درک کرده بود، دوری می‌کرد. شهید سلیمانی از مطرح‌شدنش ناراحت می‌شد و دوست داشت گمنام باشد.

ابراز احساسات: شهید سلیمانی این را خوب می‌دانست که شرط عاشقی ابراز آن است. سردار سلیمانی هرگاه یکی از رزمندگان شهید می‌شد، حال عجیبی پیدا می‌کرد.

خدمت بی‌منت: در مکتب سلیمانی، مردم‌داری و خدمت به عموم انسانها اصل است و مسیر معراج از طریق خدمت به مردم می‌گذرد. آیت‌الله سید حسن نصرالله نقل می‌کند که روزی را سراغ نداریم که حاج قاسم سلیمانی بر ما منت گذاشته باشد. من خدمتگزار شما هستم، تکه کلام ایشان در بین هم‌زمانش بود. به مجاهدان پشتگرمی می‌داد و می‌گفت من در خدمت شما هستم.

وقف کار: شهید سلیمانی می‌گفت می‌خواهم به انقلاب خدمت کنم و باید خودم را وقف انقلاب کنم. اموالش را برای نظام ولایی وقف می‌کرد. در عمل نیز این‌گونه بود و همیشه برای اسلام و انقلاب و مردم زندگی کرد.

صداقت: شهید سلیمانی می‌گفت باید از خدا طلب کنیم بتوانیم صداقت خودمان را به ملت‌مان اثبات کنیم. ما باید به وعده خودمان صادق باشیم. ایشان اشتباهات را می‌پذیرفت و در صورت لزوم در راهبردهایش تجدیدنظر می‌کرد. سید عبدالملک الحوثی رهبر مجاهد انصارالله او را پرچمدار صداقت می‌داند.

محبت: در عین جدیت، شخصیتی مهربان داشت و روابط شخصی محبت‌آمیز و دوستانه از عوامل موفقیتش بود. وی بر این باور بود که امروز بیش از هر زمان دیگری از تاریخ، محبت بین شیعه و سنی ایجاد شده است. افراد عاشقانه پیش ایشان کار می‌کردند و تجلیل مردم ناشی از عشق‌بازی مردم با او بود.

سازگاری اعتقادات با عمل: شهید سلیمانی معتقد بود که اگر فکر و رفتار مدیر رفتاری بود که به آن اصولی که بیان می‌کند، اعتقاد عملی داشت، این تأثیرگذار است. شرط شهیدشدن را شهید بودن می‌دانست و می‌گفت اگر کسی را دیدید که بوی شهید از کلام، رفتار و اخلاق او استشمام شد، بدانید او شهید خواهد شد. شهید سلیمانی رفتار و اخلاق شهیدگونه داشت.

دوستی خالصانه: در دوستی خالص بود و به عبور از اختلافات، ایجاد صداقت و دوستی و اتحاد توانایی داشت. شهید سلیمانی معتقد بود که مسئولین باید مثل پدر و مادر باشند که نسبت به فرزندشان صمیمیت و مراقبت دارند. او واقعاً به دوستی‌ها پایبند بود.

عمل صالح: شهید سلیمانی باور داشت جامعه‌ای صالح می‌شود که افراد صالح در آن حاکم شوند. این شهید بزرگوار، آنچنان ایمان را با عمل صالح در هم آمیخته بود که کمتر اقدامی را می‌توان از او سراغ داشت که ملازم‌بودن ایمان و عمل صالح را که منتج به اخلاص می‌شود، در آن نباشد. خاطرات بیان‌شده از ایشان مملو از نمونه‌های واقعی رفتار مثبتی بر ایمان اوست.

وفای به عهد: شهید سلیمانی وعده‌هایش را عملی می‌کرد و می‌گفت ما باید به وعده خودمان صادق باشیم. وعده‌های ایشان در شکست داعش و انتقام از دشمنان از جمله مواردی است که وفای به عهد ایشان را نشان می‌دهد.

ایثار: جمله مشهور شهید سلیمانی که ما ملت شهادتیم؛ ما ملت امام حسینیم، بیانگر آمادگی ایشان برای جانفشانی است. وی بارها از خدا طلب شهادت می‌کرد و به آرزویش که شهادت بود، رسید. وی معتقد بود که عامل اصلی پیروزی دو عنصر رهبری و انسانهای فداکار است و هر کجا جامعه‌ای از انسانهای فداکار تخلیه شد، آن جامعه شکست می‌خورد. وی ایثارگرانه زندگی مردم و

حیات طیبیه اسلام را به زندگی خود ترجیح می‌داد.

تواضع: در برخورد با همزمان، جانبازان، خانواده شهدا و حتی مردم عادی بسیار متواضع بود. در مقابل جانبازان نهایت خشوع و تواضع را داشت. وی در جایی با تواضع می‌گوید: ما سرباز مهندس ابومهدی بودیم. ایشان انسان قاطعی بود که همزمان متواضع نیز بود. حاج قاسم منیت نکرد و خاکی و متواضع بود. پای رزمنده را بوسید و بارها به دست رزمندگان بوسه زد. بنا به گفته سید عبدالملک الحوثی رهبر مجاهد یمن، در جهاد، فداکاری، شجاعت و تواضع مثال‌زدنی خود، حسینی بود.

شجاعت: یکی از ویژگی‌های آشکار رفتاری شهید سلیمانی که رهبر معظم انقلاب بر آن تأکید دارد، شجاعت توأم با تدبیر ایشان است. با شجاعت به دل دشمن می‌زد. شهید سلیمانی با شجاعت و تدبیر خود، همواره نقشه دشمنان را خنثی می‌کرد. بنا به گفته همزمانش، شجاعتش آن‌قدر زیبا بود که زبان از توصیف آن عاجز بود، اما بی‌پروا نبود. با شجاعت بارها از طریق هوایی به مناطق محاصره شده می‌رفت. هیچ وقت تردید نکرد و نلرزید؛ چون در مقابل خدا می‌لرزید. شهید سلیمانی معتقد بود فرماندهان دفاع مقدس شجاع‌ترین افراد بودند، که طبیعتاً این ویژگی اول از همه شامل حال خودش بود. ارتش بین‌المللی شهید سلیمانی محصول تفکر خلاقانه و شجاعانه او بود.

۲. ویژگی‌های کاری: شهید سلیمانی در فعالیتهای مدیریتی خود، مجموعه‌ای منحصر بفرد از رفتارها و مهارت‌های رهبری را به نمایش گذاشته است که به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود. خطرپذیری: در راه وظیفه و جهاد، خود را در معرض شهادت قرار می‌داد. وی همواره می‌گفت فرماندهان دفاع مقدس جلودار بودند و خطرپذیرتر بودند و خود ایشان نیز با خطرپذیری همیشه به کام مرگ می‌رفت؛ البته خطرپذیری ایشان با عقل و تدبیر همراه بود.

خلاقیت: شهید سلیمانی باور داشت که مدیر باید از دل بحران، خلاقیت ایجاد کند. زمانی که در سوریه دشمن به پانصد متری کاخ رسیده بود که دیگر کار را تمام کند، ولی او موفق می‌شود وضعیت را تغییر دهد. او با خلاقیت و ابتکار خود، جبهه مقاومت را بازتعریف کرد.

قاطعیت: نسبت به دیدگاهش کاملاً جدی بود و در وقت کار و جلسات بسیار جدی، سخت‌گیر و بسیار قاطع عمل می‌کرد؛ البته انسان قاطعی که همزمان متواضع نیز بود. کسی را که از خطوط قرمز عبور می‌کرد و زیر پرچم امریکایی‌ها می‌رفت، سریعاً طرد می‌کرد.

خستگی‌ناپذیری: حاج قاسم خستگی‌ناپذیر بود و شخصیت پرکاری داشت. همزمانش تعریف

می‌کنند که گاهی اوقات در چند شبانه روز، فقط ساعات کمی استراحت می‌کرد. در مسیرش هرگز خسته نشد و خستگی را خسته کرده بود. همواره انرژی مثبت منتقل می‌کرد.

تعهد کاری: پی‌درپی و فعالانه، اما نه عجولانه، کارها را پیگیری می‌کرد. فرضاً چیزی را که می‌شد در پنج سال انجام داد باید در یک یا دو سال انجام می‌داد. ایشان فرد غیرتمندی بود و معتقد بود که یک انسان باید غیرت دینی، یا غیرت انسانی یا غیرت ملی داشته باشد.

منطقی: شهید سلیمانی بر این باور بود که جامعه باید با حکمت اداره شود نه با ترساندن از دشمن. بشدت منطقی صحبت می‌کرد و تصمیم‌گیری حکیمانه و منطقی داشت. برای اینکه کار را به نتیجه مطلوب برساند، به استدلال و معجزه‌سازی روی می‌آورد.

آینده‌نگری: وقتی برنامه‌ریزی می‌کرد، برای چند سال بعدش برنامه‌ریزی می‌کرد و بشدت منطقی و دوراندیشانه صحبت می‌کرد. او از بصیرت و هوشیاری فوق‌العاده‌ای برخوردار بود.

تاب‌آوری: شهید سلیمانی قدرتش در صبر و تحمل سختیها ویژه بود و مرد سختیها و روزهای سخت بود. خاطرات آیت‌الله سید حسن نصرالله در زمان جنگ ۳۳ روزه لبنان، بخوبی تاب‌آوری و تحمل شهید سلیمانی را به تصویر می‌کشد.

تیزبینی: شهید سلیمانی انسان بسیار نکته‌بینی بود و به تمام جزئیات جنگ توجه می‌کرد. هم‌زمانش نقل می‌کنند که امکان نداشت کسی بتواند غیر عمیق و نسنجیده با ایشان حرف بزند.

انتقادپذیری: بنا به گفته هم‌زمانش، این اصلاً ناراحتش نمی‌کرد که فکری را مطرح کند و دیگران قبول نکنند. اشتباهات را می‌پذیرفت و در راهبردهایش تجدید نظر می‌کرد.

شوخ طبعی: چهره مصمم و جدی سردار سلیمانی این تصور را به ذهن متبادر می‌کرد که ایشان نباید اهل شوخی و مزاح باشد؛ ولی به گفته یکی از هم‌زمانش، بیشترین شوخی و بیشترین رابطه عاطفی با بقیه فرماندهان و قرارگاه‌ها را داشت. در زمان دفاع مقدس تعریف می‌کنند که در یک جلسه رسمی که همه فرماندهان نشسته بودند، با شلنگ، آب روی همه گرفت.

۳. خویششن‌شناسی: شهید سلیمانی در عین حال که بسیار متواضع است، از ظرفیتهای توانمندیهای خود آگاهی دارد. در مواردی که ایشان به ذکر خاطرات و اقدامات فرماندهان شهید می‌پردازد و از آنها تمجید می‌کند، هم‌زمانش بخوبی می‌دانند که اولین کسی که این ویژگیها در موردش مصداق دارد، همان خودش است. وی برای شناخت خود از دیگران بازخورد دریافت می‌کرد و سعی می‌کرد با این بازخوردها شناخت از خود را تکمیل کند. در یکی از سخنرانیها،

جمعیت را خطاب قرار می‌دهد و از آنها سؤال می‌کند که آیا در نظر شما من آدم خوبی هستم و اصرار دارد که به سؤال او پاسخ دهند. خویش‌شناسی شهید سلیمانی در الگوی ارائه شده در قالب سه مولفه: خودآگاهی، خودمانایی و خودباوری مطرح شده است.

خود آگاهی: شهید سلیمانی خود را در جبهه حق می‌دانست. وی مکتب مدیریتی خود را برای دیگران تشریح می‌کرد. هیچ‌وقت تردید نکرد و نلرزید؛ چون در مقابل خدا می‌لرزید. وی بارها این عبارات را تکرار می‌کرد که فرماندهان دفاع مقدس شجاع‌ترین افراد بودند، فرماندهان دفاع مقدس با معنویت‌ترین بودند. رزمندگان از فرماندهان دفاع مقدس مثل یک مرجع تقلید، تقلید می‌کردند. شهید سلیمانی باور داشت که تعلق انسان به شهادت باعث می‌شود در وقت پیروزی همان حالی را داشته باشد که در وقت شکست دارد. او می‌گفت اگر کسی را دیدید که بوی شهید از کلام، رفتار و اخلاق او استشمام شد، بدانید او شهید خواهد شد. زندگی ایشان همواره بوی شهادت می‌داد و این عبارات ایشان به‌نوعی توصیف خودشان است.

خودمانایی: بر اساس خاصیت خودمانایی و هولوگرافیک، اجزای سامانه هرکدام باید منعکس‌کننده ویژگی کل باشند. شهید سلیمانی بر این باور بود که در دفاع مقدس، فرماندهی از امام آغاز می‌شود و بعد به همان صورت در سطح جبهه تکثیر پیدا می‌کند. او معتقد بود که وجود امام، شخصیت، معنویت، شهادت‌طلبی، شجاعت، روح دینی و مذهبی امام به‌نوعی در تک تک رزمندگان تکثیر یافته بود. اخلاق و روحیاتش در فضای ادبیات و روحیات حضرت امام شکل گرفت؛ لذا ایشان با علم به این موضوع، تلاش می‌کرد تا رفتارهایش، انعکاسی از رفتارهای امامین انقلاب اسلامی باشد.

خودباوری: سپهبد شهید سلیمانی از مسیر خدا باوری به خودباوری رسیده بود و با عنایت به امداد الهی که خداوند نوید آن را داده است، به قدرت خود باور داشت و در مقابل دشمنان شجاعانه می‌ایستاد. رجزخوانی و عبارات کوبنده ایشان در مقابل ترامپ رئیس جمهور امریکا که مشهور است، ناشی از این خودباوری مبتنی بر خداشناسی و خویش‌شناسی است: من حریف شما هستم؛ این جنگ را شما شروع می‌کنید؛ ولی پایانش را ما ترسیم می‌کنیم.

۴. امامت: شهید سلیمانی با استناد به شهادت دفاع مقدس، جلودار بودن آنها را با مفهوم امامت توصیف می‌کند و معتقد است که رهبران و مدیران باید جلودار باشند و دیگران را پشت سر خود به اقدام فرا خوانند. مدیریت به‌مثابه امامت در مکتب شهید سلیمانی در قالب دو مضمون پیشگامی و

مدیریت میدانی تشریح می‌شود.

پیشگامی: شهید سلیمانی بارها می‌گفت اگر کسی جلو رفت و به مردم گفت بیاید، این موفق می‌شود. فرماندهان دفاع مقدس جلودار بودند و فرق فرماندهی در دفاع مقدس با دیگر سطوح مدیریتی در هر کجای دیگر عالم در کلمه بیا و برو بود. فرماندهان شهید با سنت‌شکنی در ابعاد مدیریتی جنگ، در نوک خطر می‌ایستادند و می‌گفتند بیا. فرماندهان ما جلودار شدند و در جلوی خط مقدم شهید شدند. من همت را در گودال آتش دیدم در خاکریز اول بدون فاصله اداره می‌کرد. وی در جایی می‌گوید: «من مثال و نمونه می‌گویم خدمت شما، مهدی عادی نبود. این فرمانده شما توی صحنه جنگ بود، وقتی که شهید شد توی یک گودال بود در نوک، فرماندهی در جنگ ما امامت بود نه هدایت؛ برو نبود؛ بلکه بیا بود؛ بین این دو کلمه فرق است. در کلمه برو و بیا. آنها در نوک بودند. فریادشان این بود، بیا نه اینکه برو. آن که می‌گوید بیا، آن امامت می‌کند. فرماندهان ما امامت می‌کردند بر صحنه‌های جنگ، فرماندهان شهید ما.» شهید سلیمانی جلودار بود و جلوتر از همه حرکت می‌کرد. ایشان در حوادث سوریه و عراق و رویارویی با داعش، در خط مقدم بود. او هم چنین در رسیدگی به محرومان و خانواده شهدا از همه جلوتر بود.

مدیریت میدانی: یکی از ویژگی‌های بارز شهید سلیمانی، مدیریت در صحنه عملیاتی بود، دانش خود را بسیار از طریق میدانی و گفتگو و ملاقات به‌دست آورده بود و متکی به گزارش‌های مکتوب مسئولان نبود و به میدان می‌رفت و با چشم خودش می‌دید. حضور در عرصه و میدان باعث می‌شد همه را ببیند و خودش مستقیماً حرف رزمندگان و مجاهدان را بشنود. در صحنه افراد را می‌دید، ارزیابی و به‌کارگیری می‌کرد. حضور میدانی باعث می‌شد تا از نیازها درک درستی داشته باشد. حضور میدانی از عوامل موفقیتش بود و باعث می‌شد ذهنیت روشن‌تر و صحیح‌تری داشته باشد. همین باعث شده بود که تسلطش در حوزه امنیتی همه را شگفت‌زده کند.

۵. کمال یافتگی: شهید سلیمانی انسان ممتاز و خودساخته‌ای بود که با کمک‌خواستن از ذات اقدس الهی و پیروی از ائمه معصومین علیهم‌السلام و پیروی از ولایت فقیه به عالیترین کمالات انسانی رسیده بود. ویژگی کمال‌یافتگی شهید سلیمانی را می‌توان در قالب چهار مضمون ولایت‌مداری، خودشکوفایی، متشرع و انقلابی تبیین کرد.

ولایت‌مداری: شهید سلیمانی ولایت فقیه را تنها نسخه نجاتبخش این امت می‌دانست و به همه توصیه می‌کرد که برای نجات اسلام، خیمه ولایت را رها نکنید. نسبت به ولایت معرفت پیدا کرده

بود و بشدت تحت تأثیر اخلاق و رفتار و تدابیر رهبری بود. خط امام و ولایت خط سیاسی و خط قرمز او بود و التزام عملی و قلبی به تدابیر رهبری داشت.

خودشکوفایی: شهید سلیمانی شهدا را محور عزت و کرامت همه می‌دانست. اوج آرزوی حاج قاسم شهادت بود، که به آن رسید. دائماً از خدا طلب شهادت می‌کرد و بر این باور بود که تعلق انسان به شهادت باعث می‌شود در وقت پیروزی همان حالی را داشته باشد که در وقت شکست دارد.

انقلابی: مقام معظم رهبری بر این نکته تأکید می‌ورزد که شهید سلیمانی اهل حزب‌گرایی نبود، ولی بشدت انقلابی بود. شهید سلیمانی نرم‌افزار مقاومت بود و الگوی مبارزه را به ملت‌ها تعلیم کرد. ایشان هر جا که خطوط قرمز زیر پا گذاشته می‌شد، با شجاعت تمام به موضوعات ورود می‌کرد.

مشرع: مقام معظم رهبری، رعایت حدود شرعی حتی در وضعیت بحرانی جنگ را از جمله ویژگی‌های بارز شهید سلیمانی می‌دانست. برخی بخش‌های شهید سلیمانی در این زمینه عبارت است از: فرماندهان دفاع مقدس شجاع‌ترین بودند؛ با معنویت‌ترین بودند. رفتار مذهبی بر همه شئون جنگ حاکم بود. دفاع مقدس معرف مذهب ما بود. او یکی از قهرمانان تربیت‌شده مکتب امامین انقلاب است که تمام مسائل شرعی را رعایت می‌کرد.

۶. مریبگری: شهید سلیمانی قبل از اینکه فرمانده باشد، در جایگاه یک معلم و مربی برای رزمندگان ایفای نقش می‌کرد. برای تبیین نقش مریبگری ایشان، چهار مضمون نگرش تربیتی، الگوسازی، نمادسازی و داستان‌گویی تشریح می‌شود.

نگرش تربیتی: شهید سلیمانی بر این باور بود که دفاع مقدس با همه جنگ‌ها متفاوت، و عامل تربیت بوده است؛ فرماندهان شهید مثل یک مدار مغناطیسی بودند و این بُراده‌های آهن را جذب خودشان می‌کردند. وی بیان می‌داشت که همه ملت ایران در دفاع مقدس مثل یک مدرسه متحرک وارد شدند و الان چهره مردم ما خیلی افتخارآفرین و خیلی قابل تعظیم است. با نگرش تربیتی خود خیلی خوب توانست شرق کشور را آرام کند. سردار با حضور در خطوط مقدم، ضمن ارائه رهنمودهای کاری و پاسخ به سؤالات و ابهامات، به مجاهدان پشتگرمی می‌داد و می‌گفت من در خدمت شما هستم.

الگوسازی: همانطور که مقام معظم رهبری می‌فرماید، به سردار شهید باید با چشم یک مکتب و یک مدرسه درس‌آموز نگاه کنیم. شهید سلیمانی درباره الگوسازی مدیران و فرماندهان معتقد

است مدیر تأثیرش جمعی است و مردم از رهبرانشان پیروی می‌کنند؛ از فرماندهان دفاع مقدس مثل یک مرجع تقلید، تقلید می‌کردند. راه رفتن فرماندهان ما در جنگ، سلوک آنها، رفتار آنها مثل یک مرجع تقلید، تقلید می‌شد. در اخلاق، رفتار و مدیریت از فرمانده پیروی می‌کردند و حتی تُنِ صدا، ذکر و لباس او را تقلید می‌کردند. شهید سلیمانی اسوه حمایت از مظلومان و مستضعفان است و یکی از برجسته‌ترین مربیان دفاع مقدس است.

نمادسازی: شهید سلیمانی برای نمادهای افتخارآمیز که مایه پیروزی بوده و هستند، اهمیت زیادی قائل است و برای پاسداشت این نمادها، چگونگی توجه مقام معظم رهبری به برخی نمادها را یادآور می‌شود که همگان باید سرلوحه قرار دهند. وی بارها این موضوع را یادآور شده که: مقام معظم رهبری اصرار دارد چفیه دوران دفاع مقدس را که یکی از نمادهای فرهنگ بسیجی است، همیشه دور گردن خودشان داشته باشند. بنا به گفته فرمانده وقت سپاه، وی بهترین موزه دفاع مقدس را به‌عنوان نماد دفاع مقدس در کرمان ایجاد کرد.

داستان‌گویی: یکی از شیوه‌های تعلیمی و مربیگری در هر سازمانی، یادآوری داستانهای پندآموز و افتخارآفرین است. شهید سلیمانی بارها و بارها از این روش برای آموزش مخاطبان استفاده می‌کرد و داستانهای واقعی دفاع مقدس و دفاع از سرزمینهای اسلامی را برای فهم بهتر مطالب بازگو می‌کرد. یاد خاطره فرماندهان شهید (فرماندهان شهید با سنت‌شکنی در ابعاد مدیریتی جنگ، در نوك خطر می‌ایستادند و می‌گفتند بیا) و چگونگی رویاروی رزمندگان با دشمنان (فرمانده ما در یادداشتی به دشمن خود می‌نویسد اگر شهیدم کنی، شفاعت می‌کنم) از جمله موارد از میان صدها موردی است که می‌توان در این زمینه برشمرد. شهید سلیمانی اعتقاد به خاطره‌گویی و ذکر نکات آموزنده مدیریتی دفاع مقدس داشت و بارها از این روش استفاده می‌کرد.

۷. مهارت ارتباطی: ارتباطات انسانی یکی از مهارت‌های مدیران کارآمد است که شهید سلیمانی در این زمینه از سرآمدی ویژه برخوردار بود. به گفته ناظران و شواهد واقعی، چگونگی تعاملات انسانی ایشان، از جمله ویژگیهای منحصر بفرد است که می‌تواند الگویی برای رهبران اثربخش باشد. در این بخش چهار مضمون همدلی، نفوذ، صراحت کلامی و روابط ناگسستی به‌عنوان مهارت‌های ارتباطی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

همدلی: شهید سلیمانی در ابراز احساسات متناسب با حالات مخاطب، سرآمد بود. به‌عنوان نمونه، آیت‌الله سید حسن نصرالله نقل می‌کند شهید سلیمانی در خوشیهای ما خوشحال و در



ناراحتیها با ما گریه می کرد. دردمان را حس می کرد و یکی از ما بود. نفوذ: اثر گذاری شهید سلیمانی بر دیگران نیز منحصر به فرد بود و به قلب انسان بسیار نزدیک می شد. افراد به دلیل عشق و علاقه و محبتی که به ایشان داشتند، از وی حرف شنوی کامل داشتند و با رغبت دستوراتش را اجرا می کردند. شهید سلیمانی بر این باور بود که فرماندهان شهید مثل یک مدار مغناطیسی بودند و براده های آهن را جذب خودشان می کردند؛ که البته خودش از مصداقهای واقعی این عبارت بود. او حتی در عرصه بین المللی در سیاستمداران جهان نفوذ فوق العاده ای داشت و در مذاکرات سیاسی و امنیتی با افرادی همچون پوتین رئیس جمهور روسیه، بشار اسد و... از قدرت متقاعد کنندگی و مهارت ارتباطی بالایی برخوردار بود.

صراحت کلامی: شهید سلیمانی در عین احترام به طرف مقابل، حرفش را با صراحت بیان می کرد. یکی از این نمونه ها طرد فردی از رزمندگان عراقی بود که زیر پرچم امریکا رفته بود. روابط ناگسستی: از جمله ویژگیهای مهم شهید سلیمانی حفظ روابط با دوستان و همزمان سابق از طریق برپایی هیئت عزاداری بود. از دوران جنگ تا شهادت هیچ زمانی ارتباطش را با رزمندگان لشکر ثارالله قطع نکرد. با فرزندان شهدا ارتباط دائمی داشت و پیگیر مسائل و مشکلات خانواده شهدا بود.

۸. مهارت شناختی: شهید سلیمانی از قدرت ادراکی و شناختی بسیار خوبی برخوردار بود و مسائل سیاسی و امنیتی و نظامی در سطح منطقه ای و جهانی را با تسلط مثال زدنی تجزیه و تحلیل می کرد. مهارت شناختی ایشان در سه مضمون فهم هدف، اندیشه راهبردی و موقعیت سنجی مورد توجه قرار گرفته است.

فهم هدف: شهید سلیمانی بر این باور بود که رهبری، هدف گذاری و مدیران سه موضوع محوری تأثیرگذار در تحول جامعه هستند و قدسیت، صحیح بودن و میزان اخلاص در هدف گذاری را به عنوان عناصر مهم تلقی می کرد. وی هشدار می داد که اگر موضوعی را بیان کنیم و آن جوان ما از این کلام خوشش بیاید و برای ما دست بزند، اما اساس آن، یک توجه غلط باشد، این خیانت است؛ لذا معتقد بود اگر آگاهی و آمادگی مردم را به موضوعات اصلی توجه بدهیم، کشور رشد می کند. ایشان اهداف دروغین برخی گروه ها را افشا می کرد؛ به عنوان نمونه، معتقد بود که هدف ملی گرایی دروغین برای رویارویی با اسلام بود؛ چراکه هیچ کجا بسیجی از آنها ندیدیم و هیچ کجا ندیدیم اینها نیروها را جمع نکنند و به سمت جبهه بیایند.

اندیشه راهبردی: شهید سلیمانی حافظه بی نظیری داشت؛ اندیشمندی سیاسی و یکی از بزرگترین استراتژیستها و تحلیلگران سیاسی بود. به عنوان فرمانده سپاه در منطقه هم محرومیت زدایی می کرد و هم کار فرهنگی می کرد. اندیشه راهبردی بسیار قوی داشت و چشم انداز روشنی مبتنی بر واقعیات میدانی برای اقدامات خود و دیگران ترسیم می کرد. او تهدید داعش را به فرصت تبدیل کرد. قدرت فرماندهی همزمان در سطوح تاکتیکی، عملیاتی و راهبردی و توان اداره امور راهبردی و آگاهی به مسائل سیاسی، دفاعی و امنیتی از جمله ویژگیهای مشخصه آن شهید بزرگوار بود.

موقعیت سنجی: شهید سلیمانی پیش از آنکه اراده کاری را بکند، موقعیت را می سنجید و تأکید می کرد ما باید مصالح را تشخیص بدهیم. تا زمانی که ابعاد موضوع به دقت بررسی نشده بود، دست به اقدامی نمی زد و اگر بررسیها ناکافی بود، دستور می داد تا موضوع دوباره با دقت بیشتری مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. او و یارانش بن بست شکن بودند.

۹. آگاهی محیطی: فعالیتهای شهید سلیمانی عمدتاً در محیطهای متلاطم و ناآرام بود و بخوبی می دانست که چگونه باید خود را با محیط تطبیق دهد و یا معادلات محیطی را مورد دستکاری و تغییر قرار دهد. آگاهی محیطی ایشان در سه مضمون تهدیدشناسی، جذب حداکثری و ظرفیت سازی مطرح شده است.

تهدید شناسی: طرح حاج قاسم واقع گرا و حقیقی، و هدفش رویارویی با طرح غربی و پیروزی بر آن است. شهید سلیمانی با شجاعت و تدبیر، نقشه دشمنان را خنثی می کرد. وی بر این باور بود که نباید تصورات غلطی نسبت به قدرت دشمن داشته باشیم. ایشان اظهار می داشت، درحالی که دشمن از ما می ترسد؛ اما برخی با عملیات روانی و با تلقین ترس به جامعه خیانت می کنند. دشمن شناسی و اقدام بموقع از ویژگیهای برجسته وی بود.

جذب حداکثری: شهید سلیمانی به دنبال تنگ تر کردن عرصه دشمنان و گسترش جبهه متحدان و دوستان بود. وی معتقد بود که فضا را برای همه نوع آدمها باز کنید. وی بر این باور بود که باید دست افراد را بگیریم تا ولایت پذیرتر شوند.

ظرفیت سازی: شهید سلیمانی بیان می کند که وحدت جامعه از طریق توجه به اصول حاصل می شود و رقابت صحیح باید بر پایه اصول باشد. حاج قاسم کانون رسیدن به مرحله امت سازی است. وی دستهای سنی و شیعه را به هم گره زد و تمام قومیتهای مسلمان و غیر مسلمان را زیر پرچم دفاع از شرف انسانی قرار داد. ایشان شرط با هم بودن را، توافق و بیان صریح حول اصول

می‌داند. از دیدگاه ایشان اصول عبارت است از: اعتقاد عملی به ولایت فقیه و جمهوری اسلامی، به‌کارگیری افراد پاک‌دست، رویارویی با فساد، و عبادت‌دانستن خدمت. طرح وحدت اسلامی را از تمامی قید و بندهای قومیتی، نژادی و مذهبی خارج کرده بود. حاج قاسم در راستای سمت و سو دادن این ظرفیتها به سمت آن هدف واحد، موفق بود و در این راه جان خود را از دست داد؛ به‌طوری که رهبر حماس ایشان را شهید قدس و فلسطین خطاب می‌کند. ایشان تمام ارزیابیهای خود را با معیار فلسطین می‌سنجید. شناخت ظرفیتهای مردمی و خلق قدرت از این ظرفیتها، از ویژگیهای منحصر بفرد او بود. در مکتب سلیمانی از ظرفیتهای ملت‌های اسلامی خوب استفاده شد و او توانست امنیت را مردمی کند.

۱۰. هوش فرهنگی: هوش فرهنگی به‌عنوان ظرفیت کاری اثربخش در محیط‌های فرهنگی گوناگون تعریف شده است و شواهد نشان می‌دهد شهید سلیمانی در این زمینه از ورزیدگی و مهارت بسیار خوبی برخوردار بود. حضور افراد با ملیتها و زبانها و قومیت‌های گوناگون در گروه‌های مختلف رزمی زینیون، فاطمیون، حیدریون، علویون و حزب‌الله و... از چندین کشور مختلف با زبانهای متفاوت، نیازمند رهبری بود که برای برقراری ارتباط با مجموعه‌ای از رفتارها، مهارتها و ویژگیهایی که متعلق به نگرشها و ارزشهای فرهنگی خاصی است، از شایستگی لازم برخوردار باشد. شهید سلیمانی به‌عنوان رهبر جبهه مقاومت اسلامی با هوش فرهنگی فوق‌العاده خود، بخوبی توانست این سازمان متنوع و چندملیتی را در جهت تحقق اهداف عالیه‌اش هدایت کند. هوشمندی فرهنگی شهید سلیمانی در قالب دو مضمون ظرفیت تعامل فرهنگی و نهادسازی بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ظرفیت تعامل فرهنگی: شهید سلیمانی وارد سرزمینی شد که نه زبان‌شان را می‌فهمید، نه فرهنگشان را بلد بود و نه نسبت به جغرافیای آنها توجه بود؛ لذا در اولین اقدام، خیلی سریع زبان عربی را یاد گرفت. طرح وحدت اسلامی را از تمامی قید و بندهای قومیتی، نژادی و مذهبی خارج کرده بود. از تصمیمات دیگران اشکال نمی‌گرفت و به آنها احترام می‌گذاشت. در تصمیمات جانبداری نمی‌کرد. هر وقت فکری داشت آن را به کسی تحمیل نمی‌کرد، ولی به علت تعاملات مؤثر و نفوذی که داشت، افراد از رهنمودهایش با جان و دل استقبال می‌کردند. با رزمندگان عرب به زبان عربی صحبت می‌کرد. به گفته مقامات ارشد عراقی، ملت عراق به او عشق می‌ورزند و خود را مدیون او می‌دانند.

نهادسازی بین‌المللی: شهید سلیمانی در سوریه ارتش بین‌المللی ایجاد کرده بود و در شکل‌گیری گروه‌های جدید مقاومت و تقویت گروه‌های موجود، استادانه عمل می‌کرد. از قدرت بسیج و همبستگی بالایی برخوردار بود. بنا به نقل همزمانش از کشورهای مختلف، حاج قاسم با برادران سوری، عراقی، فلسطینی و... روابط شخصی محکم و صمیمی داشت که یکی از عوامل موفقیتش بود. حاج قاسم، نقطه تلاقی و هماهنگ‌کننده تمامی گروه‌های مقاومت از پاکستان تا عراق تا سوریه، یمن و لبنان و فلسطین بود. عامل تقویت مجاهدان فلسطینی بود و قدرت موشکی حزب‌الله با تلاش وی حاصل شده بود. شهید سلیمانی در عرصه استکبارستیزی نهادهای مختلفی را بنیانگذاری کرد که برای سالیان سال جهان اسلام را بیمه کرد. مسئولیت دفاع از مقاومت را در هر مکانی برعهده داشت و عملیات مرکب چند ملیتی را فرماندهی کرد. اراده و گفتمان مقاومت از مدیترانه تا دریای سرخ را تحت تأثیر قرار داد. از نبوغ و استعداد سازماندهی برخوردار بود و پنج سازمان مدافع حرم جدید در دنیا ایجاد کرد که تأسیس لشکر فاطمیون افغانستان، زینیون پاکستان و حیدریون عراق از جمله فعالیت‌های نهادی و تأسیس‌گری اوست.

ج. دستاوردهای رهبری اخلاص مدار: رهبری حاج قاسم پیامدهای بسیار مثبتی برای جهان اسلام به‌دنبال داشت و آزادیخواهان جهان را بشدت تحت تأثیر قرار داد و مایه غرور مسلمانان شد؛ به‌گونه‌ای که امروز به‌عنوان قهرمان جهان اسلام، مورد تجلیل عام و خاص است. دستاوردهای رهبری اخلاص مدار شهید سلیمانی در قالب مضمونهای امت‌سازی، مکتب‌سازی، جاودانگی، برکت، تجلیل همگان و تضعیف جبهه استکبار مورد توجه قرار گرفته است.

مکتب‌سازی: تلاشهای مجاهدانه شهید سلیمانی به بار نشست و رهبر معظم انقلاب درباره مفروضات و مسیری که آن شهید بزرگوار طی کرد، می‌فرماید: «سردار شهید عزیز ما را با چشم یک مکتب، یک راه، یک مدرسه درس‌آموز، با این چشم نگاه کنیم، آن وقت اهمیت این قضیه روشن خواهد شد. قدر و قیمت این قضیه روشن خواهد شد.» شهید سلیمانی بر این باور بود که مدیر تأثیرش جمعی است و مردم از رهبران‌شان پیروی می‌کنند. ایشان فرماندهان دفاع مقدس را که خود نیز در جرگه آنان قرار می‌گرفت، به‌مثابه مرجع تقلید می‌دانست که تقلیدش می‌کردند. اقدامات منحصر به فرد شهید سلیمانی، او را صاحب مکتب کرده است و ایشان با علم به این موضوع، تلاش داشت تا مکتب مدیریتی خود را برای دیگران تشریح نماید. امروز شاهد آن هستیم که ارادتمندانش در جهان اسلام به‌مثابه یک مرجع تقلید مدیریتی، مقلد او هستند.

امت‌سازی: حاج قاسم کانون اصلی گذر از مرحله کنونی و رسیدن به مرحله امت‌سازی است. طرح حاج قاسم در امت واحده دارای جزئیات و شفافیت بود. طرح امت اسلامی او فراقومیتی و فرامذهبی است. طرحی که با محوریت مودت با دوستان پیامبر(ص) و دشمنی با دشمنان پیامبر(ص) بود. شهید سلیمانی شهید قدس است و جان خود را فدا کرد تا طرح امت اسلامی محقق شود. طرحی که می‌خواهد عدل و عدالت در زمین مستقر شود.

جاودانگی: شهید سلیمانی خود را در جاودانه تاریخ کرد و رمز ماندگاری ایشان نیز در اخلاص وی بود. همان‌طور که رهبر معظم انقلاب می‌فرماید، یاد شهید سلیمانی هرگز فراموش نخواهد شد. امروزه مجاهدان و مردم عادی افتخارشان ادامه مسیر شهید سلیمانی است. امروز شهید سلیمانی از قاسم سلیمانی برای دشمن خطرناک‌تر است.

تجلیل همگان: رهبری مخلصانه و اصیل شهید سلیمانی باعث شد که همگان او را تحسین کنند. رهبر انقلاب اسلامی می‌فرماید: «مردم قدر سردار شهید قاسم سلیمانی را دانستند و این ناشی از اخلاص است؛ اینکه دلها این‌جور همه متوجه می‌شوند، نشان‌دهنده این است که یک اخلاص بزرگی در آن مرد وجود داشت، مرد بزرگی بود.» این دستاورد بزرگی برای اوست که در زمان حیات باعث تحسین رهبری و در زمان شهادتش باعث تعظیم وی شد. مردم نیز از سردار شهید قاسم سلیمانی به‌خاطر اخلاصش قدردانی کردند و قدر او را دانستند و حتی دشمنان نیز به تمجید از آن شهید بزرگوار زبان گشودند.

برکت: رهبر معظم انقلاب بیان می‌فرماید: «هر جا اخلاص بود، خدای متعال به اخلاص بندگان مخلصش برکت می‌دهد، کار برکت پیدا می‌کند، رشد و نمو پیدا می‌کند، کار به‌نحوی می‌شود که اثر آن به همه می‌رسد، برکات آن در میان مردم باقی می‌ماند. این ناشی از اخلاص است. نتیجه آن اخلاص، همین عشق و وفاداری مردم، همین اشک و آه مردم، همین حضور مردم، همین تازه‌شدن روحیه انقلابی مردم است.» خدای متعال به اخلاص شهید سلیمانی برکت عطا نمود و این برکت همچنان در راه و مکتب وی هویدا است. حتی تشییع پیکر پاک آن شهید نیز مایه برکت برای مردم و نظام اسلامی بود. شهید بزرگوار درخصوص کار با برکت از مقام معظم رهبری نقل می‌کند که حق جهاد این است که تو هر چه در چنته و توان داری، حتی اگر توانت ۵ درصد بود و مخلصانه به میدان آوردی، آن وقت خدا آن ۹۵ درصد را نیز شامل تو می‌کند.

تضعیف جبهه استکبار: سردار سلیمانی در زمان حیاتش بارها استکبار را تحقیر کرد و مانع از

تحقق اهداف شوم آنها شد. او هیمنه رژیم صهیونیستی را در هم شکست. چگونگی شهادت آن بزرگوار، نیز اوج پستی و حقارت امریکا را در عرصه جهانی به نمایش گذاشت و ابهت پوشالی آنها را فرو ریخت. این اقدام، امریکا را دچار یأس کشنده‌ای کرده است و شهادت وی تروریست بودن امریکا را نشان داد. قطعاً شهادت سردار سلیمانی آغاز تاریخی جدید خواهد بود که روز به روز شاهد اضمحلال و فرسایش قدرت استکبار و درهم پیچیده شدن طومار آن خواهیم بود.

#### مقیاس سنجش سبک رهبری اخلاص مدار در مکتب شهید سلیمانی

این ابزار با عنایت به سیره نظری و عملی شهید سلیمانی برای سنجش سبک رهبری اخلاص مدار طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۴۹ شاخص است که در قالب ده خوشه اصلی طبقه‌بندی شده است. عبارتهای پرسشنامه به صورت گزاره‌های خبری مطرح شده است. پاسخ‌دهندگان باید میزان انطباق هر یک از گزاره‌ها با شرایط خود را در طیف پنج‌مقیاسی علامت‌گذاری کنند. در این طیف‌بندی، مقیاسهای خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم به ترتیب دارای ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ امتیاز است. در پایان این ابزار خودارزیابی، چگونگی امتیازبندی شاخصها و تفسیر نتایج، تشریح شده است.

شماره سوال	عبارات	طیف امتیازی				
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	تمام سعی‌ام این است که هنگام انجام کارها خودم را جلوی چشم قرار ندهم و تظاهر نکنم.					
۲	از موقعیتهای نمایشی دوری می‌کنم که قبلاً نادرستی‌شان را درک کرده‌ام.					
۳	قبلاً از مطرح شدن ناراحت می‌شوم و دوست دارم گمنام بمانم.					
۴	خوب می‌دانم که شرط عاشقی و ارادات، ایزاز آن است.					
۵	احساساتی که از من آشکار می‌شود، درست منطبق بر احساسات باطنی‌ام است.					
۶	بابت کارهایی که انجام می‌دهم، بر کسی منت نمی‌گذارم.					
۷	همواره باور من در محیط کار این است که خدمتگزار باشم و در عمل نیز اینگونه هستم.					
۸	همواره به همکاران و زیردستان در محیط کار پشتگرمی می‌دهم و می‌گویم من در خدمت شما هستم.					
۹	باور من این است که باید با تمام وجود در خدمت کارم باشم و خودم را وقف کار کنم.					

شماره سوال	عبارات	طیف امتیازی			
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
۱۰	به جای اینکه برای خودم زندگی کنم، همواره برای تحقق آرمانهای والای سازمانی و خدمت به مردم زندگی کرده‌ام.				
۱۱	همواره به دنبال این هستم که بتوانم صداقتم را در عمل به اثبات برسانم.				
۱۲	بر این باورم که صداقت شرط لازم برای تعامل با دیگران است.				
۱۳	اگر موضوعی را ندانم و یا مهارت انجام کاری را نداشته باشم، صادقانه به آن اعتراف می‌کنم.				
۱۴	بر این باورم که روابط شخصی محبت‌آمیز و دوستانه از عوامل موفقیت است.				
۱۵	همواره مایلم به گونه‌ای محبت‌آمیز با دیگران رفتار کنم که افراد عاشقانه پیش من کار کنند.				
۱۶	اگر فکر و رفتار فرد طوری باشد که به آن اصولی که بیان می‌کند، اعتقاد عملی داشته باشد، بشدت بر دیگران تأثیرگذار خواهد بود.				
۱۷	همواره بین اصولی که به آنها اعتقاد دارم و رفتاری که از من سر می‌زند، مطابقت وجود دارد.				
۱۸	مثل پدر و مادر که نسبت به فرزندش صمیمیت و مراقبت دارد، با همکارانم رفتار می‌کنم.				
۱۹	همواره در دوستی با دیگران خالص هستم.				
۲۰	همواره قادر به عبور از اختلافات، ایجاد صداقت و دوستی هستم.				
۲۱	کار را فقط برای جلب رضایت خداوند انجام می‌دهم.				
۲۲	بر این باورم که هر کسی از خدا ترسید، خدا همه چیز را از او می‌ترساند و هر کسی از خدا نترسد، خدا او را از همه چیز می‌ترساند.				
۲۳	شوق وصل الهی را دارم و همیشه آرزو می‌کنم خداوند مرا پاکیزه بپذیرد.				
۲۴	همیشه شجاعت و تدبیر خود را برای خدا خرج می‌کنم.				
۲۵	بابت کارهایی که حتی شبهه ضایع شدن حقوق دیگران در آن وجود دارد، از همکارانم عذرخواهی و طلب حلالیت می‌کنم.				
۲۶	بر این باورم که برای دستیابی به اهداف عالی باید منافع فردی و قومیتی را کنار بگذارم.				
۲۷	آمادگی دارم در راه تحقق اهداف عالی اسلامی و عدالت اسلامی جان خود را فدا کنم.				
۲۸	در برخورد با دیگران، حتی مردم عادی بسیار متواضعانه برخورد می‌کنم.				
۲۹	همواره در درون خود در جهاد اکبر (جهاد با نفس) سربلند و پیروز بوده‌ام.				
۳۰	دیگران من را فردی می‌شناسند که به وعده خودم صادق هستم.				
۳۱	همواره در تحقق وعده‌های خود موفق بوده‌ام.				
۳۲	همواره با شجاعت به دل کار می‌زنم.				
۳۳	بر این باورم که شجاعت باید توأم با تدبیر باشد و نباید بی‌پروا باشم.				

رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی / ۲۹

شماره سوال	عبارات	طیف امتیازی				
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۳۴	در دفاع از حق هیچ‌گاه تردید نکرده و نلرزیده‌ام؛ چون معتقدم فقط باید در مقابل خدا لرزید.					
۳۵	در راه انجام وظیفه و اقدامات جهادی، خود را در معرض خطر قرار می‌دهم.					
۳۶	در انجام کارها جلودار بوده و از همه خطرپذیرتر هستم.					
۳۷	مدیر باید از دل بحران، خلاقیت ایجاد کند.					
۳۸	با شرایطی روبه‌رو بوده‌ام که حس می‌شده که دیگر کار از کار گذشته؛ ولی با خلاقیت خود موفق شده‌ام شرایط را تغییر دهم.					
۳۹	همکارانم من را فردی خستگی‌ناپذیر می‌شناسند.					
۴۰	شخصیت پرکاری دارم و براحتی از کار خسته نمی‌شوم.					
۴۱	پی‌درپی و فعالانه پیگیر کارها هستم، اما شتابزده برخورد نمی‌کنم.					
۴۲	چیزی را که مثلا می‌شود در پنج سال انجام داد، باید در یک یا دو سال انجامش دهم.					
۴۳	با غیرت دینی، انسانی و ملی، غیورانه وظایف کاری محول را انجام می‌دهم.					
۴۴	وقتی برنامه‌ریزی می‌کنم، چند سال بعدش را در نظر می‌گیرم.					
۴۵	در هنگام تصمیم‌گیری بشدت منطقی و دوراندیشانه هستم.					
۴۶	همواره سعی‌ام این است که قاطعیت را با تواضع در هم بیامیزم.					
۴۷	نسبت به اجرای دیدگاهم کاملاً جدی هستم.					
۴۸	در هنگام کار و جلسات بسیار جدی و قاطع هستم.					
۴۹	در تصمیم‌گیریها و گفتگو با دیگران حکیمانه و منطقی عمل می‌کنم.					
۵۰	کارها را با حکمت انجام می‌دهم، نه با ترساندن از تهدیدات و اقدامات احساسی					
۵۱	برای اینکه کار را به نتیجه مطلوب برسانم، به استدلال و مجاب‌سازی روی می‌آورم.					
۵۲	در انجام کارها بسیار نکته‌بین بوده و به تمام جزئیات توجه می‌کنم.					
۵۳	امکان ندارد کسی بتواند غیر عمیق و نسنجیده با من حرف بزند.					
۵۴	در صبر و تحمل سختیها زبانزد دیگران هستم.					
۵۵	خود را مرد سختیها و روزهای سخت می‌دانم.					
۵۶	این اصلا ناراحتی نمی‌کند که فکری را مطرح کنم و دیگران قبولش نکنند.					
۵۷	اشتباهاتم را می‌پذیرم و در راهبردهایم تجدید نظر می‌کنم.					
۵۸	بیشترین شوخی و بیشترین رابطه عاطفی را با همکارانم دارم.					
۵۹	در مواقعی که لازم باشد، سعی می‌کنم با شوخ‌طبعی فضای کار و جلسه را تلطیف نمایم.					
۶۰	همواره سعی می‌کنم منش کاری خود را برای دیگران تشریح نمایم.					
۶۱	از نقاط ضعف و قوت خود بخوبی آگاهم.					



۸۰ / نشریه علمی مدیریت اسلامی	سال ۲۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹
-------------------------------	------------------------------

شماره سوال	عبارات	طیف امتیازی				
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۶۲	بر این باورم ویژگی‌های فرماندهی که از ولی فقیه آغاز می‌شود، باید به همان صورت در سطوح دیگر جامعه و سازمانها تکثیر یابد و سعی می‌کنم خود را به آن تشبیه نمایم.					
۶۳	این احساس را دارم که شخصیت، معنویت و شجاعت ولی فقیه به نوعی در وجود تکثیر یافته است.					
۶۴	من به این درجه رسیده‌ام که هر کاری را بخواهم، می‌توانم انجام دهم.					
۶۵	اگر وضعیت بحرانی ایجاد شود، قادرم زمین بازی را به نفع خود عوض کنم.					
۶۶	بر این باورم که اتفاقات رخ داده در چهل سال گذشته کشورم، تجربه برای تربیت و یادگیری بوده است.					
۶۷	در تعامل با دیگران به‌مثابه یک مدار مغناطیسی عمل می‌کنم که براده‌های آهن را جذب می‌کند.					
۶۸	بر این باورم که رخدادهای پیرامونی باید مثل یک مدرسه متحرک عمل کند.					
۶۹	همواره به همکاران و زیردستانم پشتگرمی می‌دهم و برای حل موضوعات کاری در خدمت آنها هستم.					
۷۰	همواره دیگران به من به چشم یک مکتب و یک مدرسه درس‌آموز نگاه می‌کنند.					
۷۱	بر این باورم که مدیر دارای تأثیر جمعی است و مردم از رهبرانشان پیروی می‌کنند.					
۷۲	معتقدم که کارکنان باید از مدیران به‌مثابه یک مرجع تقلید، تقلید کنند.					
۷۳	سلوک رفتاری و اخلاقی من همانند یک مرجع تقلید، بوسیله دیگران تقلید می‌شود.					
۷۴	پاسداشت نمادهای ارزشی و فرهنگی نقش زیادی در فرهنگ‌سازی دارد.					
۷۵	اصرار دارم برخی نمادهای ارزشی جامعه و سازمان را با خود داشته باشم.					
۷۶	ذکر داستانهای موفقیت سازمانی و ملی تأثیر زیادی در تقویت رفتارهای مورد نظر دارد.					
۷۷	من همواره سعی می‌کنم با یاد خاطرات کاری و فعالیتهای جهادی، رفتار مورد نظر را ترویج نمایم.					
۷۸	باید با واقع‌گرایی، به ارزیابی وضعیت محیطی پرداخت و تهدیدات را بخوبی شناخت.					
۷۹	همواره با عملیات روانی رقیب که ترس را به جامعه و سازمان القا می‌کند، مقابله می‌کنم.					
۸۰	همواره با شجاعت و تدبیر، نقشه رقیبان را خنثی می‌کنم.					
۸۱	با شناخت دقیقی که به‌دست آورده‌ام، تصور غلطی نسبت به قدرت رقیب ندارم.					

شماره سوال	عبارات	طیف امتیازی				
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۸۲	همواره به دنبال تنگ‌تر کردن عرصه رقابتان و گسترش جبهه متحدان و شریکان هستم.					
۸۳	من همواره فضا را برای همه نوع آدم از هر طیف و سلیقه فکری غیر معاند باز می‌کنم.					
۸۴	بر این باورم که وحدت جامعه و سازمان از طریق شناخت، توافق و بیان صریح حول اصول حاصل می‌شود.					
۸۵	از دیدگاه من اصول عبارت است از: اعتقاد عملی به ولایت فقیه و جمهوری اسلامی، به‌کارگیری افراد پاکدست، رویارویی با فساد و عبادت‌دانستن خدمت					
۸۶	در قلمرو مدیریتی من، رقابت صحیح بین تمام گروه‌ها بر پایه اصول بنا شده است.					
۸۷	من همواره در خوشیهای همکاران و زیردستان خوشحال و در ناراحتیهای آنها غمخوارشان هستم.					
۸۸	برداشت همکاران و زیردستان از من این است که دردشان را حس می‌کنم و با آنها همراهی می‌کنم.					
۸۹	تصور کارکنان از من این است که به قلبشان بسیار نزدیک هستم.					
۹۰	حرف شنوی طرف مقابل از من به‌دلیل حس عشق و علاقه و محبت است.					
۹۱	اگر کسی از خطوط قرمز عبور کند، بدون رو در بایستی به او گوشزد می‌کنم.					
۹۲	حرفم را به‌صورت صریح با طرف مقابل در میان می‌گذارم.					
۹۳	همواره سعی کرده‌ام روابط خود را با دوستان و همکاران قدیمی حفظ کنم.					
۹۴	با همکاران و زیردستان ارتباط دائمی دارم و پیگیر مسائل و مشکلات آنها هستم.					
۹۵	از اهداف سازمان و نظام به‌خوبی شناخت دارم و در جهت تحقق آنها کوشا هستم.					
۹۶	با استفاده از معیار خلوص نیت در تشخیص اهداف صحیح و دروغین گروه‌ها درست عمل می‌کنم.					
۹۷	به‌جای توجه به مسائل حاشیه‌ای و عامه‌پسند، موضوعات اصلی در هدف‌گذاریها و آگاهی‌دادن به ذینفعان، همواره در اولویت کاری من است.					
۹۸	دیگران من را به‌عنوان یک استراتژیست و تحلیل‌گر مسائل می‌شناسند.					
۹۹	در انجام فعالیتها، دارای نگرش نظام‌یافته و همه‌جانبه هستم، به‌طوری که به تمام ابعاد موضوع توجه می‌کنم.					
۱۰۰	پیش از اینکه اراده کاری کنم، موقعیت و شرایط را کاملاً می‌سنجم.					
۱۰۱	در تشخیص مصالح و اولویتهای کاری با توجه به مقتضیات محیطی موفق عمل می‌کنم.					
۱۰۲	بر این باورم که مدیر باید در خاکریز اول، بدون فاصله با صحنه عملیات به اداره امور بپردازد.					

شماره سوال	عبارات	طیف امتیازی			
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
۱۰۳	همواره به‌عنوان مدیر، نقش امامت را ایفا می‌کنم و به‌جای اینکه بگویم برو، به‌عنوان جلودار به دیگران می‌گویم بیا.				
۱۰۴	من به‌عنوان مدیر با حضور در عرصه و میدان همه را می‌بینم و خودم مستقیماً حرف کارکنان و ذین‌فعان را می‌شنوم.				
۱۰۵	حضور میدانی باعث می‌شود تا درک درستی از نیازها داشته باشم و تصمیماتم را بر اساس مشاهدات میدانی اتخاذ می‌کنم.				
۱۰۶	متکی به گزارشهای مکتوب سطوح پایین‌تر نیستم و حضور میدانی باعث می‌شود ذهنیت روشن‌تر و صحیح‌تری از مسائل داشته باشم.				
۱۰۷	دانش خود را از طریق میدانی و گفتگو و ملاقات به‌دست می‌آورم.				
۱۰۸	من همواره از خدا طلب کسب معنویت و فیض شهادت دارم.				
۱۰۹	اگر هر چه در چپته و توان داشته باشم را با خلوص نیت به میدان بیاورم، آن وقت خدا کمبودها را برایم جبران می‌کند.				
۱۱۰	تعلق من به شهادت باعث شده که در وقت پیروزی همان حالی را داشته باشم که در وقت شکست دارم.				
۱۱۱	من باور دارم که دستیابی به شهادت و قرب الهی، محور عزت و کرامت است.				
۱۱۲	بر این باورم که خدای متعال به خاطر اخلاص بندگان مخلصش به کارشان برکت می‌دهد.				
۱۱۳	من در انجام امور بشدت مراقب حدود شرعی هستم.				
۱۱۴	رفتار مذهبی بر همه شئون زندگی من حاکم است و کارم معرفت‌محور است.				
۱۱۵	اگر امروز جمهوری اسلامی دشمن را متحیر کرده است، دلیل اصلی آن حکمت و وجود رهبری داهیانه و خردمندانه مقام معظم رهبری است.				
۱۱۶	شرط واگذاری مسئولیت به افراد باید اعتقاد حقیقی و عمل به ولایت فقیه باشد و من خودم به این شرط پایبندم.				
۱۱۷	من اهل حزب‌گرایی نیستم، ولی بشدت انقلابی هستم.				
۱۱۸	همواره سعی می‌کنم الگوی ظلم‌سنیزی و انقلابیگری را ترویج و به دیگران آموزش دهم.				
۱۱۹	با افرادی که از فرهنگهای دیگر هستند، به‌راحتی ارتباط می‌گیرم و با آنها تعامل اثربخش برقرار می‌کنم.				
۱۲۰	به تصمیمات و ارزشهای فرهنگی دیگران احترام می‌گذارم و فکر خود را به آنها تحمیل نمی‌کنم.				
۱۲۱	بر این باورم که در تأسیس نهادها و سازمانهای چند فرهنگی که اعضایش از فرهنگهای مختلف آمده‌اند، از قدرت بسیج بالایی برخوردارم و می‌توانم موفق عمل کنم.				
۱۲۲	برای تحقق اهداف عالی در نهادی چند فرهنگی، توانایی دارم که خود را از تمامی قید و بندهای قومیتی، نژادی و فرقه‌ای خارج کنم.				

### چگونگی امتیازبندی شاخصها

در جدول ذیل سؤالات مرتبط با هر یک از شاخصهای ۴۹ گانه مشخص، و در ستون سطح امتیازات، نتایج در چهار سطح عالی، خوب، متوسط و ضعیف گروه‌بندی شده است. با عنایت به تعداد سؤالات هر شاخص، طیف امتیازی هر سطح نیز مشخص شده که پاسخ دهندگان می‌توانند با مراجعه به جدول، سطح سبک رهبری اخلاص مدار خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

ردیف	مؤلفه اصلی	شاخصها	شماره سؤالات	سطح امتیازات			
				عالی	خوب	متوسط	ضعیف
۱	رفتارهای خالصانه	پرهیز از تظاهر	۱ و ۲ و ۳	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		ابراز احساسات	۴ و ۵	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		خدمت بی‌منت	۶ و ۷ و ۸	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		وقف کار	۹ و ۱۰	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		صداقت	۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		محبت	۱۴ و ۱۵	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		سازگاری اعتقادات با عمل	۱۶ و ۱۷	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		دوستی خالصانه	۱۸ و ۱۹ و ۲۰	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		ایمان و عمل صالح	۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۵	۲۱-۲۵	۱۶-۲۱	۱۰-۱۶	زیر ۱۰
		اینثار	۲۶ و ۲۷	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		تواضع	۲۸ و ۲۹	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		وفای به عهد	۳۰ و ۳۱	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		شجاعت	۳۲ و ۳۳ و ۳۴	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
۲	ویژگی‌های کاری	خطرپذیری	۳۵ و ۳۶	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		خلاقیت	۳۷ و ۳۸	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		خستگی‌ناپذیری	۳۹ و ۴۰	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		تعهد کاری	۴۱ و ۴۲ و ۴۳	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		آینده‌نگری	۴۴ و ۴۵	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		قاطعیت	۴۶ و ۴۷ و ۴۸	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		منطقی	۴۹ و ۵۰ و ۵۱	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		تیزبینی	۵۲ و ۵۳	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		تاب‌آوری	۵۴ و ۵۵	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		انتقادپذیری	۵۶ و ۵۷	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
شوخ طبعی	۵۸ و ۵۹	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴		

۸۴ / نشریه علمی مدیریت اسلامی	سال ۲۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹
-------------------------------	------------------------------

ردیف	مؤلفه اصلی	شاخصها	شماره سوالات	سطح امتیازات			
				ضعیف	متوسط	خوب	عالی
۳	خوبیشتن شناسی	خودآگاهی	۶۰ و ۶۱	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		خودمانایی	۶۲ و ۶۳	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		خودباوری	۶۴ و ۶۵	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
۴	مربیگری	نگرش تربیتی	۶۶ و ۶۷ و ۶۸ و ۶۹	۱۷-۲۰	۱۳-۱۷	۸-۱۳	زیر ۸
		الگوسازی	۷۰ و ۷۱ و ۷۲ و ۷۳	۱۷-۲۰	۱۳-۱۷	۸-۱۳	زیر ۸
		نمادسازی	۷۴ و ۷۵	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		داستان‌گویی	۷۶ و ۷۷	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
۵	آگاهی محیطی	تهدیدشناسی	۷۸ و ۷۹ و ۸۰ و ۸۱	۱۷-۲۰	۱۳-۱۷	۸-۱۳	زیر ۸
		جذب حداکثری	۸۲ و ۸۳	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		ظرفیت‌سازی	۸۴ و ۸۵ و ۸۶	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
۶	مهارت ارتباطی	همدلی	۸۷ و ۸۸	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		نفوذ	۸۹ و ۹۰	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		صراحت کلامی	۹۱ و ۹۲	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
۷	مهارت شناختی	روابط ناگسستی	۹۳ و ۹۴	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		فهم هدف	۹۵ و ۹۶ و ۹۷	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		اندیشه راهبردی	۹۸ و ۹۹	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
۸	امامت	موقعیت‌سنجی	۱۰۰ و ۱۰۱	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		پیشگامی	۱۰۲ و ۱۰۳	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
۹	کمال یافتگی	مدیریت میدانی	۱۰۴ و ۱۰۵ و ۱۰۶ و ۱۰۷	۱۷-۲۰	۱۳-۱۷	۸-۱۳	زیر ۸
		خودشکوفایی	۱۰۸ و ۱۰۹ و ۱۱۰ و ۱۱۱	۱۷-۲۰	۱۳-۱۷	۸-۱۳	زیر ۸
		مشرع	۱۱۲ و ۱۱۳ و ۱۱۴	۱۳-۱۵	۱۰-۱۳	۶-۱۰	زیر ۶
		ولایت‌مداری	۱۱۵ و ۱۱۶	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		انقلابی	۱۱۷ و ۱۱۸	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
۱۰	هوش فرهنگی	ظرفیت تعامل فرهنگی	۱۱۹ و ۱۲۰	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴
		نهادسازی بین‌المللی	۱۲۱ و ۱۲۲	۹-۱۰	۷-۹	۴-۷	زیر ۴

## نتیجه‌گیری

مکتب شهید سلیمانی، همان مکتب امامین انقلاب و مدیریت اسلامی است که بخوبی توانسته در عرصه عملیاتی، عمده ویژگیهای آن را محقق سازد و به ما پیامزد که مفروضات مدیریت اسلامی، گزاره‌های صرفاً ذهنی نیست و در صورت نصب‌العین قرار گرفتن آنها در عمل می‌توان تبلور و تجلی آن را در امثال سردار شهید سلیمانی و سازمان تحت امر وی شاهد و ناظر بود. در این مقاله فرصت پرداختن به تمامی مختصات مکتب شهید سلیمانی نبود؛ لذا نگارنده تلاش کرد تا در حد بضاعت ناچیز خود اولاً به این اسوه مدیریت ادای دین کند؛ و ثانیاً به واکاوی سبک رهبری شهید سلیمانی بپردازد تا بتواند بخشی از خلا ایجادشده در این عرصه را در سطح نظریه‌پردازی برطرف کرده و از سوی دیگر، راهنمای عملی برای مدیران در سطوح مختلف فراهم شود. در این مقاله، ابتدا ادبیات رهبری اصیل در نظریه‌های غربی مرور شد و ضمن آشنایی با سیر تکاملی این نظریه، تعاریف و عناصر آن از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به بحث گذاشته شد. مروری بر مبحث اخلاص در نظام تربیتی اسلام، از جمله دیگر مطالب بخش مروری بر ادبیات تحقیق بود. محقق برای آشنایی با ابعاد شخصیتی شهید سلیمانی، از مصاحبه‌های شخصیت‌های مهم که از سیره نظری و عملی شهید بزرگوار آگاهی داشتند، فیش‌برداری کرد و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون به الگوی رهبری اخلاص‌مدار مکتب شهید سلیمانی رسید. در این الگو، مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار بر اخلاص شهید سلیمانی با عنوان عوامل زمینه‌ساز مطرح شد که به‌عنوان ورودی الگو ایفای نقش می‌کند. خلوص نیت شهید سلیمانی در عوامل و بسترهایی ریشه دارد که قبل از پرداختن به تجلیات رفتاری و شناخت عناصر رهبری اخلاص‌مدار آن بزرگوار، ضرورت دارد که این عوامل زمینه‌ساز و تأثیرگذار شناسایی شود. در الگوی طراحی‌شده، این مؤلفه‌ها در قالب چهار عامل ایمان به خدا، جهاد با نفس، ولایت‌مداری و حرکت جهادی گروه‌بندی شد؛ سپس در این الگو اجزای رهبری اخلاص‌مدار در قالب نه مضمون فراگیر گروه‌بندی شد که هسته مرکزی آن که همانا رفتارهای خالصانه است، به‌عنوان مهمترین مضمون تأثیرگذار با دیگر مضمونها در تعامل است. برای به تصویر کشیدن رهبری اخلاص‌مدار شهید سلیمانی، مجموعه مضمونها در قالب شبکه‌ای متشکل از ده خوشه مضمونی تنظیم شده است که از میان آنها، رفتارهای خالصانه در هسته مرکزی قرار دارد و دارای نقش محوری در شکل‌دهی دیگر رفتارها است. دستاوردهای رهبری

اخلاص مدار شهید سلیمانی نیز در پایان در قالب مضمونهای امت‌سازی، مکتب‌سازی، جاودانگی، برکت، تجلیل همگان و تضعیف جبهه استکبار مورد توجه قرار گرفته است. رهبری حاج قاسم پیامدهای بسیار مثبتی برای جهان اسلام به دنبال داشت و آزادیخواهان جهان را بشدت تحت تأثیر قرار داد و مایه غرور مسلمانان شد؛ به گونه‌ای که امروز به عنوان قهرمان جهان اسلام، مورد تجلیل عام و خاص است. امید است این پژوهش زمینه‌ای فراهم سازد تا منش شخصیتی و اسلوب مدیریتی مکتب شهید سلیمانی در جامعه اسلامی بیشتر ترویج شود و خداوند متعال به همه ما توفیق دهد تا از ادامه‌دهندگان راه و مسیر پر برکت آن شهید بزرگوار باشیم. انشاءالله.

### منابع فارسی

- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، خطبه‌های نماز جمعه تهران، ۱۳۹۸/۱۰/۲۷.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، بیانات در دیدار مردم قم، ۱۳۹۸/۱۰/۱۸.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، پیام تسلیت رهبر انقلاب در پی شهادت سردار شهید سپهبد قاسم سلیمانی و شهدای همراه او، ۱۳۹۸/۱۰/۱۳.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، بیانات در منزل سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۸/۱۰/۱۳.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، بیانات در مراسم اعطای نشان عالی ذوالفقار به فرمانده نیروی قدس سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ۱۳۹۷/۱۲/۱۹.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، پاسخ رهبر انقلاب به نامه سرلشکر قاسم سلیمانی درباره پایان سیطره داعش، ۱۳۹۶/۰۸/۳۰.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، دیدار اقشار مختلف مردم با رهبر معظم انقلاب ۱۳۹۸/۱۱/۱۶.
- حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، بیانات در دیدار دست‌اندرکاران مراسم سالگرد شهادت حاج قاسم سلیمانی و خانواده شهید سلیمانی، ۱۳۹۹/۹/۲۶.
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۸)، ناگفته‌های جنگ ۳۳ روزه در گفتگو با سرلشکر حاج قاسم سلیمانی، سایت دفتر حفظ و نشر آثار رهبر انقلاب اسلامی ۱۳۹۸/۷/۹
- <http://farsi.khamenei.ir/others-dialog?id=43598>
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۸۵)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در مراسم سالگرد فتح خرمشهر (۳ خرداد ۱۳۸۵)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۰)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره شهدای مخابرات و

- بسیمچی کرمان (کرمان: ۱۳۹۰)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۱)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در کنگره سرداران و شش هزار شهید استان قم (قم: ۱۳۹۱)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۱)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره‌ی فرماندهان و معاونین شهید گردان‌ها و واحدهای لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله (پرچمداران دوکوهه) (تهران: ۱۰ اسفند ۱۳۹۱)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۲)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله کرمان (کرمان: مهر ۱۳۹۲)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۲)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره شهدای ادوات لشکر ۴۱ ثارالله کرمان (کرمان: مهر ۱۳۹۲)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۲)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در نخستین سالگرد شهید حسن شاطری (سمنان: ۲۴ بهمن ۱۳۹۲)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۴)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در سالروز عملیات بیت‌المقدس (خرداد: ۱۳۹۴)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۵)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در سالروز شهادت شهید همدانی (تهران: ۱۴ مهر ۱۳۹۵)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۵)، سخنرانی سردار سلیمانی در کنگره هشت هزار شهید استان گیلان (مورخ: ۱۳۹۵/۲/۱۴)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۵)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره شهدای ملایر (ملایر: اول مهر ۱۳۹۵)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در روز جهانی مسجد (تهران: ۲۹ مرداد ۱۳۹۶)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در مراسم دهمین سالگرد شهادت



- حاج عماد مغنیه (تهران: ۲۶ بهمن ۱۳۹۶)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی (کرمان: ۲۲ بهمن ۱۳۹۶)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در مراسم هفته دفاع مقدس - محفل هیأت رزمندگان اصفهان (مورخ: ۴ مهر ماه)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره ۱۳۰ شهید محله کن تهران (۲۹ تیر ۱۳۹۶)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در مراسم چهارم شهید مرتضی حسین‌پور (گلزار شهدای سلمان لنگرود: ۳۰ شهریور ۱۳۹۶)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۷)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در یادواره عملیات رمضان (حسینیه امام خمینی ۱ شهر همدان، ۴ مرداد ۱۳۹۷)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۶)، سخنرانی سردار قاسم سلیمانی در مراسم چهارم شهید شعبان نصیری (مصادف با آزادسازی موصل) (مورخ: ۱۹ تیر ۱۳۹۶)، پیاده‌سازی و تدوین: دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۹)، دست‌نوشته‌های شهید سلیمانی.
- سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی (۱۳۹۹)، وصیت‌نامه شهید سلیمانی.
- ابوشریف، ناصر (۱۳۹۹)، سبک مدیریت شهید سلیمانی در پیشبرد آرمان قدس شریف از منظر آقای ناصر ابوشریف، ۱۳۹۹/۸/۲۰.
- امین‌زاده (۱۳۹۹)، دستاوردهای شهید سلیمانی در جبهه جنوب شرق کشور از منظر دکتر امین‌زاده، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۲۴ شهریور ۱۳۹۹.
- بدرالدین الحوثی، سیدعبدالملک (۱۳۹۹)، یادداشت سیدعبدالملک بدرالدین الحوثی رهبر جنبش انصارالله یمن برای خانواده شهید سلیمانی، ۱۱ جمادی الاول، ۶ دیماه ۱۳۹۹.
- جهانشاهی نصرالله (۱۳۹۹)، مصاحبه در خصوص سردار شهید سلیمانی، ۱۳۹۹/۱۰/۱۰.

حاجی زاده، امیر علی (۱۳۹۹)، سخنرانی سردار سرتیپ پاسدار امیر علی حاجی زاده فرمانده نیروی هوافضای سپاه در مراسم گرامیداشت سالگرد سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، ۱۴ / ۱۰ / ۱۳۹۹.

خالقی، محمود (۱۳۹۹)، برنامه بدون تعارف سیمای جمهوری اسلامی ایران میزبان حاج محمود خالقی همرمز و دوست ۳۵ ساله حاج قاسم، ۵ دیماه ۱۳۹۹.

خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید (۱۳۹۷)، اصول و مبانی روشهای پژوهش کیفی، ج اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.

دهقان، حسین (۱۳۹۸)، گفتگو با سردار حسین دهقان وزیر سابق دفاع درخصوص خاطرات و تحلیل ویژگیهای شخصی و فرماندهی حاج قاسم، خبرگزاری تسنیم، ۲۸ بهمن ۱۳۹۸.

رحیمی، ناهید (۱۳۹۸)، شناسنامه شهید قاسم سلیمانی از مجموعه شناسنامه شهدا، دفتر سی و چهارم، تهران: انتشارات کتابک.

رضایی، محسن (۱۳۹۹)، الگوی مدیریت فرماندهان دفاع مقدس و ذکر خاطراتی از سردار شهید آقامهدی باکری و سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی، قابل بازیابی در: پایگاه اطلاع رسانی KHAMENEI.IR، ۹ فروردین ۱۳۹۹.

رضایی، محسن (۱۳۹۹)، پیشگفتار کتاب مجموعه ای از مقالات به قلم جمعی از اساتید دانشگاه و کارشناسان علوم دفاعی و فرماندهی نظامی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲ اردیبهشت ۱۳۹۹.

رضایی، محسن (۱۳۹۹)، یادواره شهدای مدافع حرم از ویژه برنامه های گرامیداشت نخستین سالگرد شهادت شهید سپهبد قاسم سلیمانی در کرمان، خبرگزاری تسنیم، ۱۴ دی ۱۳۹۹.

سعادت نژاد اسماعیل (۱۳۹۹)، شاخصهای فرهنگی در مکتب شهید سلیمانی از منظر حجت الاسلام والمسلمین اسماعیل سعادت نژاد، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷ مهر ۱۳۹۹.

سلامی، حسین (۱۳۹۸)، سخنرانی سرلشکر پاسدار حسین سلامی فرمانده کل سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در مراسم وداع با پیکر شهید سپهبد قاسم سلیمانی در میدان آزادی کرمان، ۱۷ دیماه ۱۳۹۸.

شیرازی، علی (۱۳۹۹)، سبک زندگی اسلامی در مکتب شهید سلیمانی از منظر حجت الاسلام والمسلمین علی شیرازی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۴ مهر ۱۳۹۹.

صفوی، سیدیحیی (۱۳۹۹)، برنامه روایت حبیب سیمای جمهوری اسلامی ایران، روایت سردار سیدیحیی صفوی از شهید حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۹/۷/۶.

صفوی، سید یحیی (۱۳۹۹)، سخنرانی سرلشکر پاسدار سیدیحیی صفوی دستیار و مشاور عالی فرمانده معظم کل قوا با عنوان سیره نظری و عملی شهید سلیمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)، زمستان ۱۳۹۹.

- عادل عبدالمهدی (۱۳۹۹)، ناگفته‌های عادل عبدالمهدی درباره شهید سلیمانی، خبرگزاری جمهوری اسلامی، ۱۳۹۹/۱۰/۱۴.
- العامری، هادی (۱۳۹۸)، سخنان هادی العامری رئیس ائتلاف الفتح و سازمان بدر، خبرگزاری تسنیم، ۳ اسفند ۱۳۹۸.
- العامری، هادی (۱۳۹۹)، سخنان هادی العامری رئیس ائتلاف الفتح و سازمان بدر عراق، خبرگزاری العهد، ۱۰ دیماه ۱۳۹۹.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۰.
- غلامپور، احمد (۱۳۹۹)، فرماندهی در مکتب شهید سلیمانی از منظر سردار احمد غلامپور، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۳۹۹/۸/۱۸.
- فضلی، علی (۱۳۹۹)، برنامه روایت حبیب سیمای جمهوری اسلامی ایران، روایت سردار علی فضلی از شهید حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۹/۷/۷.
- فلاح‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۹)، برنامه روایت حبیب سیمای جمهوری اسلامی ایران، روایت سردار فلاح‌زاده از شهید حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۹/۷/۸.
- الفاضل، فالح (۱۳۹۹)، سخنان فالح الفیاض رئیس سازمان حشد شعبی عراق، خبرگزاری تسنیم، ۱۲ دیماه ۱۳۹۹.
- قآنی، اسماعیل (۱۳۹۹)، سخنرانی سردار اسماعیل قآنی فرمانده نیروی قدس سپاه در مراسم نخستین بزرگداشت سالگرد شهادت سردار ملی ایران، حاج قاسم سلیمانی و همزمانش در دانشگاه تهران، ۱۲ دیماه ۱۳۹۹.
- قالیباف، محمداقرا (۱۳۹۹)، برنامه روایت حبیب سیمای جمهوری اسلامی ایران، روایت دکتر محمداقرا قالیباف از شهید حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۹/۷/۲.
- کارگری غفور (۱۳۹۹)، مدیریت سرمایه انسانی در مکتب شهید سلیمانی از منظر دکتر غفور کارگری، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۳۹۹/۷/۲۹.
- کریمی، سیدعبدالمجید (۱۳۹۹)، رفیق خوشبخت ما، مشهد: انتشارات زائر رضوی، مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- مالکی نوری، ابراهیم (۱۳۹۹)، گفت‌وگوی تفصیلی با نخست وزیر پیشین و دبیرکل حزب الدعوه عراق در شبکه العالم، خبرگزاری ایسنا، ۱۳۹۹/۱۰/۵.
- مسئول یگان فاطمیون (۱۳۹۸)، دل نوشته مسئول یگان فاطمیون، ۱۳۹۸/۱۰/۲۴.
- معروفی، حسین (۱۳۹۹)، دستاوردهای شهید سلیمانی در دوران دفاع مقدس از منظر سردار حسین معروفی،

دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۲۶ شهریور ۱۳۹۹.

مقیمی، سید محمد (۱۳۹۷)، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: انتشارات راه‌دان.

المهندس، ابومهدی (۱۳۹۵)، مصاحبه سید هاشم موسوی، تهیه‌کننده مستند «سلفی با ابومهدی».

نصرالله، سید حسن (۱۳۹۸)، سخنرانی آیت‌الله سیدحسن نصرالله به مناسبت هفتمین روز شهادت حاج قاسم سلیمانی، خبرگزاری صدا و سیما، دیماه ۱۳۹۸.

نصرالله، سید حسن (۱۳۹۸)، مصاحبه آیت‌الله سیدحسن نصرالله به مناسبت چهلم شهادت حاج قاسم سلیمانی، صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۸/۱۱/۲۴.

نمکی، سعید (۱۳۹۸)، مراسم گرامیداشت سردار شهید سپهبد حاج قاسم سلیمانی و همزمانش در ستاد وزارت بهداشت، قابل‌بازیابی در: پایگاه خبری و اطلاع‌رسانی وزارت بهداشت (۱۳۹۸/۱۰/۱۸).

هنیه، اسماعیل (۱۳۹۸)، سخنرانی اسماعیل هنیه رئیس دفتر سیاسی جنبش حماس در مراسم تشییع پیکر مطهر سردار شهید سپهبد قاسم سلیمانی در تهران، ۱۶ دیماه ۱۳۹۸.

یداللهی، لطف‌الله (۱۳۹۹)، معاون بازرسی سپاه قدس در گفت‌وگو با تسنیم، ۳ مهر ۱۳۹۹.

#### منابع انگلیسی

- Avolio Bruce & William J. L. & Gardner (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 315 – 338.
- Bill George, Nick Craig and Scott Snook (2015), **The discover your true north fieldbook: a personal guide to finding your authentic leadership**, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bravo Patricia C. (2018), **Empathy as a Vehicle to Authentic Leadership and Followership in Latin America: A Practitioner Perspective**, in Authentic Leadership and Followership International Perspectives, by: Dorianne Cotter-Lockard, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Covelli Bonnie & Mason Iyana (2017), Linking-theory-to-practice-authentic-leadership, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.16, Issue 3.
- Datta Biplab (2015), assessing the effectiveness of authentic leadership, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9, Issue 1.
- George Bill & Sims Peter & McLean Andrew N. & Mayer Diana (2007), Discovering Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, February 2007.
- George, Bill (2003) **Authentic leadership : rediscovering the secrets to creating lasting value**, Jossey-Bass.
- George, Bill (2007), **True North:discover your authentic leadership**, Jossey-Bass.
- Hanaway Monica (2019), **The Existential Leader An Authentic Leader for Our Uncertain Times**, New York: Routledge.
- Hollis Norma T. (2018), **Blueprint for engagement: authentic leadership**, New York :- Taylor & Francis.
- Iqbal Sadaf & Farid Tahir & Khalil Khan Muhammad & Zhang Qionghon & Khattak Amira and Ma Jianhong (2020), Bridging the Gap between Authentic Leadership and Employees Communal Relationships through Trust, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 250.
- Johnson Sara L. (2019), Authentic Leadership Theory and Practical Applications in , *Journal*

of Nuclear Medicine Technology , Vol. 47 , No. 3.

Karacay Gaye, Ertenu Behice, and Kabasakal Hayat (2018), **Follower Gender and Authentic Leadership: Perspectives from the Middle East**, in Authentic Leadership and Followership International Perspectives by: Dorianne Cotter-Lockard, Switzerland: Palgrave Macmillan

Rosh, L. & Offerman, L. (2013), Be Yourself, but Carefully, **Harvard Business Review**, Oct.

Sparks Royce (2021) , **The authentic leader : using the Meisner technique for embracing the values of genuine and effective leadership potential**, New York: Routledge.

Thacker Karissa (2016), **The art of authenticity: tools to become an authentic leader and your best self**, John Wiley & Sons, Inc.

Zukav, Gary (2010), **Spiritual Partnership: The Journey to Authentic Power**, Harper Collins Publishers Australia Pty. Ltd.

