University of Tehran Press

Organizational Culture Management Online ISSN: 2423-6934

Home Page: https://jomc@ut.ac.ir

An Explanation of the Management Model From the Perspective of Ayatollah Khamenei (May Allah Protect Him)

Jafar Rahmani

Department of Cultural Planning Management, Faculty of Management and Accounting, Tolo Mehr University, Qom, Iran. Email: 0384459@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 01 March 2025
Revised: 03 March 2025
Accepted: 15 March 2025
Published online: 20 December 2025

Keywords:
Ayatollah Khamenei,
Management,
Ethical requirements,
Behavioral requirements,
Practical requirements.

ABSTRACT

The present study aims to explain the management model from the perspective of His Highness Ayatollah Khamenei (may Allah protect him). This study is descriptive-analytical in nature and is developmental in purpose. The method of analyzing sources is content analysis, which is used to obtain existing patterns from qualitative data. In this method, the theme pattern analysis and theme network analysis were used to analyze the data. The primary tool for collecting data is questionnaires. The statistical population consists of all of His Highness Ayatollah Khamenei's statements from 2019 to the end of 2020. After analyzing the documents and the coding process, the management and leadership model from His Highness' perspective was identified in four dimensions: principles, ethical requirements, behavioral requirements, and practical requirements, each of which consists of a set of components and indicators. After the dimensions, components, and indicators were counted, the opinions and guidelines of the experts were received, reviewed, and finally revised and taken into account to validate the resulting model.

Cite this article: Rahmani, J. (2026). An Explanation of the Management Model From the Perspective of Ayatollah Khamenei (May Allah Protect Him). *Organizational Culture Management*, 23 (4), 425-441. http//doi.org/10.22059/jomc.2025.391340.1008786

© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: http//doi.org/10.22059/jomc.2025.391340.1008786

Publisher: University of Tehran Press.

انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: https:/jomc.ut.ac.ir

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

تبیین الگوی مدیریت از منظر حضرت آیت‌الله خامنه‌ای(مدظله العالی)

جعفر رحمانی

گروه مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکدهٔ مدیریت و حسابداری دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران. رایانامه: 0384459@gmail. com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقالهٔ پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۱۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۵
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۹

کلیدواژه:
الزامات اخلاقی،
الزامات رفتاری،
الزامات عملی،
آیت‌الله خامنه‌ای،
مدیریت.

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تبیین الگوی مدیریت از منظر حضرت آیت‌الله خامنه‌ای(مدظله العالی) انجام گرفته است. نوع تحقیق، با توجه به ماهیت پژوهش، توصیفی- تحلیلی و با توجه به هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای است. روش تحلیل منابع تحلیل مضمون است. از این روش برای به دست آوردن الگوهای موجود از داده‌های کیفی استفاده می‌شود. در این مطالعه برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل قالب مضامین و تحلیل شبکهٔ مضامین استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها فیش‌برداری است. جامعهٔ آماری کلیهٔ بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای از سال ۱۳۶۸ تا پایان سال ۱۳۹۸ است. پس از تجزیه و تحلیل اسناد و فرایند کدگذاری، الگوی مدیریت و رهبری از منظر معظم‌له در چهار بعُد اصول، الزامات اخلاقی، الزامات رفتاری، و الزامات عملی شناسایی شد که هر یک از ابعاد خود از مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تشکیل شده است. پس از احصای ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها جهت اعتباریابی مدل احصاشده نظرات و رهنمودهای خبرگان دریافت و بررسی شد و اصلاح نهایی انجام گرفت.

استناد: رحمانی، جعفر (۱۴۰۴). تبیین الگوی مدیریت از منظر حضرت آیت‌الله خامنه‌ای(مدظله العالی). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳ (۴) ۴۲۵-۴۴۱.
http//doi.org/10.22059/jomc.2025.391340.1008786

© نویسندگان.
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
DOI: http//doi.org/10.22059/jomc.2025.391340.1008786

مقدمه

به طور کلی دو نوع دانش در بهبود عملکرد مدیران نقش دارد. نوع اول دانش صریح و آشکار است که در اسناد و پایگاه‌های اطلاعاتی وجود دارد. نوع دیگر دانش ضمنی است که به تجربیات، نگرش‌ها، شناخت، و ذهنیت افراد شاخص اشاره دارد که در اثر ممارست و انباشت تجربه (وجود سابقهٔ مفید) در افراد متخصص و تأثیرگذار وجود دارد و این تجربیات و نگاه مستند نیستند و در ضمیر افراد قرار دارند. این دانش جهت استفادهٔ عموم باید آشکار شود. به عبارت دیگر باید این دانش ضمنی و پنهان مستندسازی و به یک دانش آشکار تبدیل شود تا همگان بتوانند از آن استفاده کنند و بهره‌مند شوند. مروری بر کتب منتشره در حوزهٔ مدیریت بیانگر آن است که امروزه نگرش و سبک تفکر در ادارهٔ گروه‌ها و نهادها و سازمان‌ها و ویژگی‌های بصیرت‌افزایی و تحول‌آفرینی مؤسسان و بنیان‌گذاران و رهبران، چه در سطح کلان چه در سطح سازمانی، یکی از موضوعاتی است که در ادبیات دانش مدیریت مورد توجه جدّی و در کانون پژوهش‌ها جهت بازخوانی قرار گرفته است و از این طریق سعی بر آن است تا بتوان با بررسی و تحلیل و مستندسازی آثار شخصیت‌های تأثیرگذار و برتر موجب تولید دانش برای آیندگان در جهت ارتقای سطح کارآمدی نهادها و سازمان‌ها و توسعهٔ منابع انسانی شد.

بیان مسئله

یکی از باسابقه‌ترین و تأثیرگذارترین افراد در نظام مقدس انقلاب اسلامی ایران مقام معظم رهبری، حضرت آیت‌الله العظمی سید علی حسینی خامنه‌ای) است. با توجه به تجارب وسیع و مؤثر ایشان، لازم است با بررسی کلیهٔ مکتوبات (بیانات، احکام، مکاتبات، و کتب معتبر که در خصوص ایشان نگاشته شده) بتوان نگاه و رویکرد این شخصیت بلندپایه را در بُعد مدیریت در قالب یک الگوی بومی تبیین کرد.

بنابراین شناسایی، طبقه‌بندی، تحلیل مدیریتی از بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی و مستندسازی علمی آن می‌تواند دست‌مایهٔ بسیار مؤثری برای مدیران نظام و حفظ و استمرار رویکرد ایشان در بُعد مدیریت و رهبری سازمانی باشد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی، تحلیل، و الگوسازی مؤلفه‌های مدیریت از نظام فکری ایشان در بُعد دانش مدیریت است.

- جهت تحقق این هدف، اهداف کاربردی زیر نیز مورد توجه قرار می‌گیرد؛
- مستندسازی نگاه بنیادین و کاربردی رهبر معظم انقلاب اسلامی در بُعد مدیریت و رهبری؛
- آشنا شدن با سبک مدیریت و رهبری بر مبنای اسلام در شرایط حاضر؛
- فرهنگ‌سازی دیدگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی در بُعد مدیریت؛
- آشناسازی سیاست‌گذاران و مدیران با نگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی در بُعد مدیریت؛
- توسعهٔ دانش مدیریت.

مبانی نظری و پیشینهٔ تحقیق

در خصوص شخصیت مقام معظم رهبری، آیت‌الله العظمی خامنه‌ای(مدظله العالی)، مکتوبات (کتاب، رساله، پایان‌نامه، مقالات) زیادی به رشتهٔ تحریر درآمده است. در خصوص موضوع این پژوهش (مدیریت) با توجه به بررسی‌های انجام‌شده آن‌هایی که به موضوع پژوهش تا حدودی نزدیک هستند عبارت‌اند از:

ـ *عیار مدیران از منظر رهبر معظم انقلاب*. این کتاب توسط محمدتقی رفیعی و دکتر امیرحسین بانکی‌پورفرد با هدف معرفی ویژگی‌های مدیران از دیدگاه مقام معظم رهبری نگاشته شده است. محور اصلی کتاب جمع‌آوری و طبقه‌بندی توصیه‌ها و توصیف‌های مقام معظم رهبری در موضوع مدیران نظام است. کتاب دارای ۶۴ ویژگی مدیریتی است که پشت سر هم شماره‌گذاری شده و امکان بهره‌گیری تربیتی و تحلیل تاریخی با توجه به ۶۴ معیار نیز فراهم شده است. این کتاب تنها انتخاب سخنان مقام معظم رهبری است و هیچ‌گونه تحلیل و بررسی ندارد. صرفاً جمع‌آوری بیانات است.

ـ *برای مدیران*. این کتاب که به وسیلهٔ انتشارات سروش منتشر شده شامل رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی به مدیران است. این اثر برگرفته از گفتارها و گزیده‌های کلام رهبری معظم انقلاب اسلامی، حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای(مدظله العالی)، در مقولهٔ مدیریت است. این کتاب نیز مانند کتاب *عیار مدیران از منظر رهبر معظم انقلاب* تنها به جمع‌آوری بیانات رهبری پرداخته و هیچ‌گونه تحلیل و بررسی انجام نشده و صرفاً جمع‌آوری است.

ـ *شرح اسم*. این کتاب زندگی‌نامهٔ رهبر معظم انقلاب از سال ۱۳۱۸ تا ۱۳۵۷ است که هدایت‌الله بهبودی به رشتهٔ تحریر درآورده و توسط مؤسسهٔ مطالعات و پژوهش‌های سیاسی در سال ۱۳۹۱ به چاپ رسیده است. در این کتاب سیر زندگی رهبر معظم انقلاب، دومین رهبر جمهوری اسلامی ایران، شامل ۳۹ سال ابتدایی آن، یعنی از سال تولد وی در ۱۳۱۸ تا سال پیروزی انقلاب بهمن ۱۳۵۷، بر اساس خاطرات شخصی منتشر شدهٔ رهبر انقلاب و مصاحبه با دوستان و همراهان و اطرافیان و مطالعهٔ اسناد تاریخی به صورت تفصیلی در ۷۶۶ صفحه منتشر شده است. از دیگر منابع در خصوص این موضوع به منظومهٔ فکری آیت‌الله العظمی خامنه‌ای، نکته‌های ناب، اخلاق کارگزاران در بیانات مقام معظم رهبری، و از پایان‌نامه‌ها می توان به، رهیافتی برای تدوین الگوی مدیریت رسانه از دیدگاه امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری، دانشگاه صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران ، ۱۳۹۱. و بررسی سبک مدیریت جهادی رسانه از دیدگاه مقام معظم رهبری با رویکرد داده‌بنیاد، پایان‌نامه، دانشگاه سوره. دانشکدهٔ علوم ارتباطات اجتماعی، ۱۳۹۵. کارشناسی‌ارشد و نقش رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در حل چالش‌های سیاسی جمهوری اسلامی ایران در مقطع تاریخی، دانشگاه باقرالعلوم(ع)، دانشکدهٔ حقوق و علوم سیاسی، ۱۳۹۱، کارشناسی‌ارشد اشاره کرد.

پرسش‌های تحقیق

پرسش اصلی

الگوی مدیریت از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی چگونه است؟

پرسش فرعی

۱. اصول مدیریت از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی چیست؟
۲. ابعاد مدیریت از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی چیست؟
۳. شاخص‌های مرتبط با هر یک از ابعاد از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی چیست؟

الگو

واژهٔ Pattern به معانی الگو، انگاره، شکل، نمونه، قالب، طرح و نقش در نظر گرفته شده است. این واژه در معانی متعددی به کار رفته است. در تعریفی ساده از الگو می‌توان گفت الگو یا مدل نمایش نظری و ساده‌شده از جهان واقعی است (رحمانی ، ۱۳۸۶: ۶۵).

اصول

اصل[1] در لغت به معنای ریشه و بن و بیخ است. اصول مدیریت قواعدی هستند دائمی و الزامی که مبنای تدبیر امور قرار می‌گیرند و عقل مستقل آن را برای تضمین مدیریت مؤثر ضروری می‌داند و نقش هدایتگرانه‌ای در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، و انجام دادن کلیهٔ اقدامات در سازمان دارد. به عبارت دیگر اصول قواعدی است که می‌توان آن را نوعی دستورالعمل کلی و راهنمای عملی تدابیر دانست.

زمان تغییر پیدا می‌کند. جریان گوناگون فرهنگ‌ها و ارزش‌ها و مانند این‌ها هم می‌آید [و] می‌رود. طبیعت زمانه این است. تحوّلاتی در ذهن‌ها و در فکرها به وجود می‌آید. لکن یک اصول ثابتی وجود دارد که این اصول را باید همواره در نظر داشت (بیانات رهبری، ۱۳۹۴/۰۶/۰۴).

1. principle

سبک

واژۀ «سبک» مصدر ثلاثی مجرد عربی است به معنی گداختن و ریختن و قالب‌گیری کردن طلا و نقره. سبک در زبان انگلیسی معادل Style به کار گرفته شده است. در کتاب *الشعر و الشعراء* ابن قتیبه این واژه به معنی «شیوه» و «روش» به کار رفته است. اما در عربی امروز معمولاً به جای آن واژۀ «اسلوب» را به کار می‌برند.[1] سبک را شیوۀ رفتاری فرد در برنامه‌ریزی، سازماندهی، و اجرای یک اقدام تعریف کرده‌اند. سبک رفتاری افراد متأثر از عناصر زمان، مکان، ظرفیت‌های در اختیار، ویژگی‌های فراگیران، و خصوصیات و تجربیات و مهارت‌های فرد است (پامروی، ۱۳۹۳: ۲۸).

شاخص

شاخص[2] یا معیار در یک تعریف عملی صفتی است که تعریف اسمی یا تحلیلی واژه را توصیف و فضای مفهومی آن را مشخص می‌سازد. راه‌ها و روش‌های عملی کردن واژه‌ها و تهیۀ معرف برای سنجیدن آن‌ها متفاوت است.

مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری از جمله مفاهیمی هستند که در موضوع فعالیت‌های تشکیلاتی به کار گرفته می‌شوند. البته در خصوص این دو واژه تفاوت نظر وجود دارد. عده‌ای از اندیشمندان «مدیریت» را مفهومی جامع در نظر می‌گیرند و «رهبری» را یکی از ویژگی‌های مدیریت قلمداد می‌کنند و برخی دیگر واژۀ «رهبری» را وسیع‌تر از مفهوم مدیریت سازمانی می‌دانند و عقیده بر آن دارند که حوزۀ تأثیرگذاری رهبری فراتر از سازمان است. اما وجه مشترک عقیدۀ همۀ اندیشمندان مدیریت که بر آن اتفاق نظر دارند آن است که وجود رهبری و مدیریت در کنار هم برای بقا و تثبیت و رشد یک سازمان امری ضروری و غیر قابل انکار است. مدیریت بدون رهبری یک بوروکراسی کسل‌کننده است و رهبری سازمانی بدون مدیریت چیزی جز یک آشفتگی نیست.[3] سبک و کیفیت مدیریت و رهبری در نهادها و سازمان‌ها از جایگاه بسیار با اهمیت و حساسی برخوردار است. زیرا متغیرهای داخلی (سازمانی) و محیطی متعددتر و متنوع‌تر می‌شوند که این امر بر ابهام و پیچیدگی محیط کاری می‌افزاید و امر تصمیم‌گیری و ادارۀ سازمان را مشکل‌تر می‌کند. همین مسئله ضرورت مدیریت و رهبری مؤثر در این‌گونه سازمان‌ها جهت بهره‌گیری از دانش و مهارت و تعهد نیروی انسانی را صد چندان می‌کند.

مدیریت

هر جا مدیریت‌های متعهد، مؤمن، و دلسوز بر سر کار بودند و با عقل و درایت و ایمان و تعهد نسبت به مردم و نظام اسلامی کار کردند ما توفیق پیدا کردیم (بیانات رهبری، ۱۳۸۰/۱۰/۰۴).

کریتنر[4]، از صاحب‌نظران علم ادارۀ سازمان‌ها، مدیریت را فرایندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفادۀ مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر می‌داند (ترکمن‌نژاد، ۱۳۹۲: ۶). کانتر[5] مدیریت را عمل توازن بین فعالیت‌های مختلف یک سازمان و حذف فعالیت‌های زائد و ساختن فعالیت‌های مرتب به طور هم‌زمان و انجام دادن کارهای بیشتر در زمینه‌های جدید با منابع کمتر می‌داند (کاتلر، ۱۳۸۵: ۱۴۲).

شهید مطهری مدیریت را مساوی رشد می‌داند. رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگه‌داری و استفاده و بهره‌برداری صحیح از وسایل و سرمایه‌ها. ایشان مدیریت را فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آن‌ها می‌داند (مطهری، ۱۳۷۵: ۴۵).

1. http://tahoor. com/fa/Article
2. index
3. http://hadi-nezari. blogfa. com/category/۱۱
4. Kreitner
5. Kanter

رهبری

پس به [برکتِ] رحمت الهی، با آنان نرم‌خو [و پُر مِهر] شدی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. پس، از آنان درگذر و برایشان آمرزش بخواه و در کار[ها] با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن. زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد (آل عمران: ۱۵۹).

فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ: قرآن مجید (انبیاء: ۷). پایداری و برپایی سازمان بیشتر به کیفیت رهبری[1] آن وابسته است تا به هر رویداد و پدیدهٔ دیگر (پارسا، ۱۳۸۳: ۳۰۹). از مهم‌ترین نقش‌های مدیر ترغیب و تقویت انگیزه در نیروی انسانی سازمان است؛ فعالیتی که رهبری سازمان متولی آن است. رهبری به معنی هنر نفوذ بر زیردستان است به نحوی که آن‌ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های ازپیش‌تعیین‌شده را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند تعریف کرده اند (الوانی، ۱۳۸۸: ۲۹).

کیت دیویس[2] رهبری را توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین و هارولد کونتز[3] رهبری را تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب اهداف مشترک می‌داند. برخی از صاحب‌نظران رهبری را یکی از پنج وظیفهٔ اصلی مدیران محسوب می‌کنند (کونتز و همکاران، ۱۳۸۰: ۵۴). از این رویکرد (رهبری بعنوان یک وظیفه در مدیریت) رهبری را فرایندی می‌دانند که طی آن مدیریت سازمان می‌کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام دادن وظایف سازمانی ترغیب و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل کند. در مقابل، گروهی از اندیشمندان رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند و کارکنان نیز می‌توانند در این نقش قرار گیرند. رهبران می‌توانند وجه تمایز سازمان‌ها نسبت به یک‌دیگر باشند. در این تحقیق رهبری را یک کارکرد و وظیفه در حوزهٔ مدیریت قلمداد کرده‌ایم.

سبک‌های مدیریت و رهبری

در زمینهٔ رهبری و سبک‌های مختلف آن تحقیقات زیادی انجام شده است که در این زمینه می‌توان به مطالعات زیر اشاره کرد:

- **مطالعات دانشگاه اوهایو، سال ۱۹۴۰:** در این تحقیق دو عامل اصلی برای رهبری سازمان شناسایی و تحت عنوان رفتارهای مراعات (توجه به کارمندان و جنبه‌های انسانی سازمان) (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۰) و رفتارهای ساخت‌دهی (توجه به نظام ارتباطات رسمی و جنبه‌های ماشینی سازمان و تأکید بر بالا بردن بازدهی) نام‌گذاری شد (افجه، ۱۳۹۰: ۱۵۶–۱۵۸).
- **مطالعات میشیگان:**گروه دیگری از محققان در دانشگاه میشیگان تحت هدایت لیکرت[4] دو سبک رفتار کارگرایی و کارمندگرایی را شناسایی کردند (افجه، ۱۳۹۰: ۳۵۴).
- **نظریات موقعیتی و اقتضایی**

به علت آنکه نظریه‌های رفتار رهبری فاقد انعطاف لازم بودند و در همهٔ موارد پاسخگو نبودند، نظریه‌پردازان به نظریه‌هایی روی آوردند که آن‌ها را موقعیتی یا اقتضایی نام نهاده‌اند. در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوهٔ رهبری تأکید نشده و روشی واحد در رهبری غیر واقعی و غیر علمی قلمداد شده است. در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی شیوهٔ مناسب و مطلوب رهبری بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند.

- **شبکهٔ مدیریت**

شبکهٔ مدیریت برای شناسایی سبک‌های رهبری و مدیریت به وسیلهٔ بلیک۵ و موتن[6] مطرح شده است. بر اساس نظر این دانشمندان ۸۱ نوع سبک مدیریت و رهبری را در سازمان می‌توان متصور شد که چهار سبک اصلی در چهار گوشهٔ محور عبارت‌اند از:

۱. خانهٔ ۱ و ۱: مدیران توجه کمی به نتایج و محصول و کارکنان دارند. مدیران این مجموعه بیشتر، در نقش یک

1. leadership
2. Keith Davis
3. Harold Koontz
4. Likert
5. Blaike
6. Motten

اطلاع‌رسان، پیغام‌ها را از بالادست به پایین‌دست می‌رسانند. در این سبک معمولاً مدیر دنبال منافع خاصی است و ادارهٔ سازمان برای او در اولویت نیست (کوئن، ۱۳۸۸: ۱۳۴).

۲. **خانهٔ ۹ و ۱:** مدیران در این حالت توجه کمی به نتایج سازمانی دارند و فقط به کارکنان توجه می‌کنند. مدیران در این حالت توفیق چندانی در دستیابی به اهداف مؤسسه ندارند.

۳. **خانهٔ ۱ و ۹:** مدیران توجه کمی به افراد دارند و توجه اصلی آن‌ها معطوف به نتایج و محصول است. مدیران این مجموعه در زمرهٔ مدیران وظیفه‌گرا قرار دارند.

٤. **خانهٔ ۹ و ۹:** مدیران توجه بسیار زیادی به نتایج و محصول و افراد دارند. آن‌ها مدیران گروهی هستند و قادرند نیازهای افراد و اهداف سازمان را با یک‌دیگر هم‌سو سازند.

۵. در عین حال، در سبک مدیریتی خانهٔ ۵ و ۵ مدیران توجه میانه‌ای به نتایج و محصول و افراد دارند.

بهترین وضعیت رهبری در قالب مدل مدیریت گروهی ۹ و ۹ است که در آن یکپارچه‌سازی موفقیت‌آمیز عوامل مثبت در جهت‌گیری معطوف به کارکنان و تولید محصول و خدمات است.

نظریهٔ رهبری وضعیتی

طبق این نظریه، که توسط هرسی[1] و بلانچارد[2] ارائه شده، چیزی به نام بهترین روش رهبری در سازمان وجود ندارد و اثربخشی رهبری سازمانی بستگی به وضعیت و شرایط دارد. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۲۲). بر اساس این دیدگاه برای اینکه فرد بتواند رهبری مؤثری داشته باشد نیازمند است که خود را با شیوهٔ رهبری مورد نیاز همان موقعیت تطبیق دهد. نظریهٔ رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری و رفتار رابطه‌ای رهبر با آمادگی کارکنان برای انجام دادن کارهایشان تأکید دارد. میزان توان و تمایل افراد برای انجام دادن یک کار خاص را آمادگی و رفتار کاری به میزانی که رهبر درگیر بیان وظایف و مسئولیت‌های فرد یا گروه می‌شود اطلاق می‌شود و رفتار رابطه‌ای به میزانی که رهبر به ارتباطات دوطرفه یا چندجانبه می‌پردازد اشاره دارد (رضائیان، ۱۳۷۹: ۴۰۱). طبق این نظریه بر مبنای میزان «آمادگی کاری» کارکنان که حداقل از دو عامل اصلی توان کاری و تمایل به کار تشکیل می‌شود رهبران می‌توانند در شیوهٔ رهبری و هدایت کارکنان یکی از سبک‌های دستوری، حمایتی، مشارکتی، و تفویضی را انتخاب کنند (هرسی بلانچارد، ۱۳۷۵: ۲۴۵).

سبک رهبری

در مباحث مدیریت، سبک‌های مختلفی از مدیریت و رهبری شناخته و تعریف شده است. نکتهٔ قابل توجهی که در بررسی این سبک‌ها وجود دارد این است که نمی‌توان سبک خاصی را برای همهٔ سازمان‌ها و در همهٔ شرایط ایده‌آل نامید و تجویز کرد. انتخاب یا شکل گیری سبک رهبری[3] در یک سازمان بستگی به ویژگی‌های نگرشی و شخصیتی مدیر، ماهیت و ارزش‌های سازمان، اهداف (اهداف پنهان و آشکار) و سیاست‌ها، کیفیت نیروی انسانی، و ویژگی‌های فراگیران و مخاطبان و شرایط محیطی آن دارد. بی‌شک از مهم‌ترین عناصر در ادارهٔ مؤثر سازمان‌ها بهره‌گیری از سبک مدیریت و رهبری متناسب با توجه به ویژگی‌های نام‌برده است. سبک رهبری عبارت است از الگوی رفتاری که مدیر هنگام هدایت کردن فعالیت‌های سازمانی از خود نشان می‌دهد. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها و صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایهٔ چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری، و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. در مباحث مدیریت، سبک‌های مختلفی از رهبری (رهبری اقتدارگرایانه، رهبری حمایتی[4]، رهبری مشارکتی[5]، رهبری تفویض‌گرا[6]، و...) مورد توجه قرار گرفته است.

1. Hersey
2. Blanchard
3. leadership styles
4. http://www. modiryar. com/index-management/general/leadership
۵. خانزهی WWW. SYSTEM. parsiblog. com
۶. خانزهی WWW. SYSTEM. parsiblog. com

مدل مفهومی به‌کاررفته در تحقیق

جهت تعیین سبک مدیریت از منظر آیت‌الله خامنه‌ای(مدظله العالی) باید گفت ایشان کلیهٔ اقدامات را جهت انجام دادن اثربخش امور به چهار دسته تقسیم کرده‌اند که در این تحقیق تلاش شده داده‌های استخراج‌شده در این چهار بخش جای‌گذاری شود. این چهار بخش عبارت‌اند از:

الزامات اخلاقی

الزامات اخلاقی یعنی ما در درون خودمان اخلاقیّات نیکوی اسلامی را پرورش بدهیم. یکی از این اخلاقیّات صبر است، دیگری گذشت است، دیگری حلم و ظرفیت داشتن و جنبه داشتن است، دیگری تواضع است، این خصوصیّات را باید درون خودمان تقویت کنیم (بیانات رهبری، ۱۳۹۲/۰۸/۲۹).

الزامات رفتاری

الزامات رفتاری هم این است که همین خلقیّات نیکو (اخلاقیّات نیکوی اسلامی) را در عمل با مردم، در عمل با محیط، در تعامل با جامعه و انسان‌ها به کار ببریم (بیانات رهبری، ۱۳۹۲/۰۸/۲۹).

الزامات عملی

الزامات عملی کارهایی است که باید انجام بگیرد؛ یعنی تقویت خصال نیک در خود، برخورد مهربان و خدوم و تحسین‌برانگیز با محیط، عمل جدّی در همهٔ جبهه‌هاـ هم در جبههٔ علم، هم در جبههٔ فعالیت‌ها و خدمات مردمی، هم در جبههٔ کار، هم در جبههٔ سیاست، هم در جبههٔ تولیدـ در هر جا که حضور داریم (بیانات رهبری، ۱۳۹۲/۰۸/۲۹).

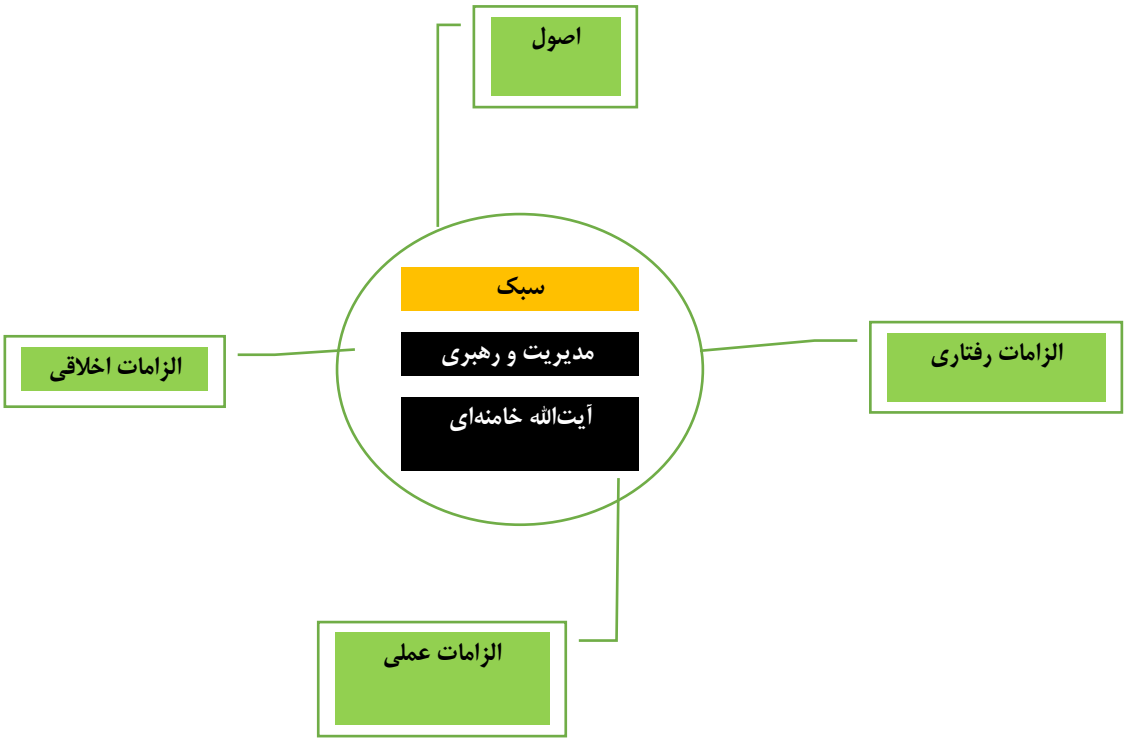
اصول

اصل[1] در لغت به معنای ریشه و بن و بیخ است. اصول مدیریت قواعدی هستند دائمی و الزامی که مبنای تدبیر امور قرار می‌گیرند و عقل مستقل آن را برای تضمین مدیریت مؤثر ضروری می‌داند و نقش هدایت‌گرانه‌ای در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، و انجام دادن کلیهٔ اقدامات در سازمان دارد. به عبارت دیگر اصول قواعدی است که می‌توان آن را نوعی دستورالعمل کلی و راهنمای عملی تدابیر دانست.

زمان تغییر پیدا می‌کند. جریان گوناگون فرهنگ‌ها و ارزش‌ها و مانند این‌ها هم می‌آید [و] می‌رود. طبیعت زمانه این است. تحولاتی در ذهن‌ها و در فکرها به وجود می‌آید. لکن یک اصول ثابتی وجود دارد که این اصول را باید همواره در نظر داشت (بیانات رهبری، ۱۳۹۴/۰۶/۰۴).

1. principle

الگوی و سبک مدیریت و رهبری از منظر آیت‌الله خامنه‌ای



مدل مفهومی طراحی‌شده (۱-۲)

روش تحقیق

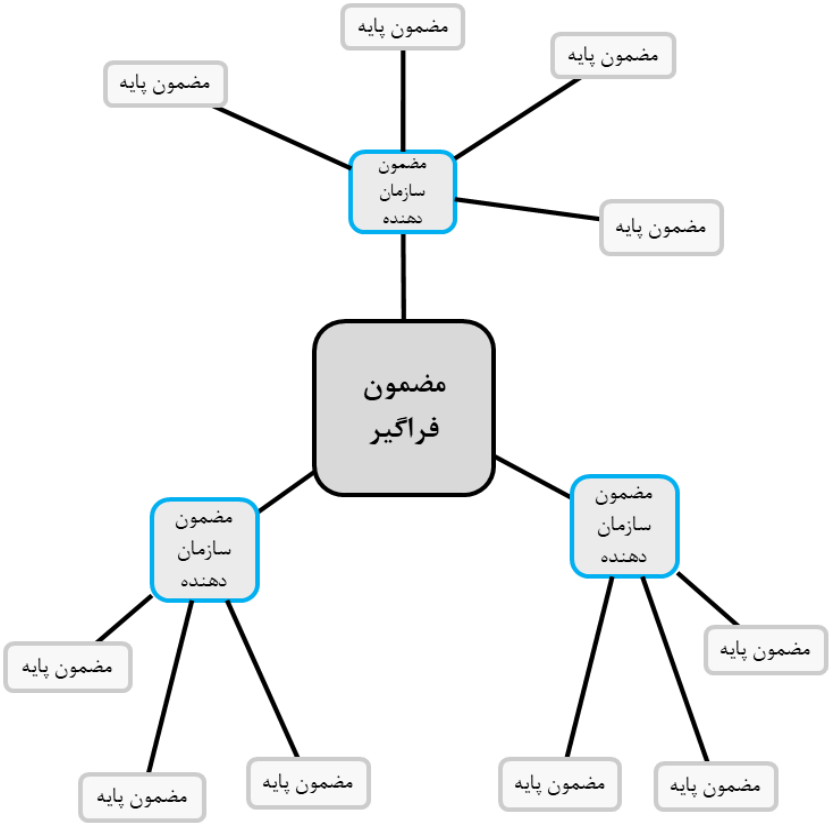
نوع تحقیق توصیفی- تحلیلی است. روش تحقیق در این پژوهش تحلیل مضمون است که روشی برای شناخت و تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به تحلیل داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006: 77-101). به طور کلی، تحلیل مضمون روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهدهٔ نظام‌مند و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (Boyatzis, 1998: 4). البته، به دلیل ماهیت تفسیری تحلیل مضمون، باید به روایی و پایایی آن بیشتر توجه شود. این امر مستلزم به‌کارگیری کدگذاران مستقل است و باعث می‌شود تحلیل مضمون در مقایسه با سایر روش‌های کیفی دقت و زمان بیشتری طلب کند (عابدی جعفری، ۱۳۹۵: ۱۵۸).

این پژوهش به روش کتابخانه‌ای و با مراجعه به منابع و پایگاه‌های استنادی انجام شد؛ طوری که برای احصای سخنان و رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای (حفظه الله) به اسناد مکتوب در سایت ایشان و کتب منتشره در خصوص زندگی علمی و اجتماعی و اعتقادی ایشان مراجعه می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق شبکهٔ مضامین[1] انجام شده است.

شبکهٔ مضامین بر اساس روندی مشخص پایین‌ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون می‌کشد (مضامین پایه). سپس با دسته‌بندی این مضامین پایه‌ای و تلخیص آن‌ها به اصول مجردتر و انتزاعی‌تر دست پیدا می‌کند (مضامین سازمان‌دهنده). در قدم سوم این مضامین عالی در قالب استعاره‌های اساسی گنجانده می‌شوند و به صورت مضامین حاکم بر کل متن درمی‌آیند (مضامین فراگیر).[2]

در این تحلیل، سعی بر این است که از مضامین پایه‌ای که آشکار و مصرح هستند به سوی مضامین انتزاعی‌تر و کلی‌تر حرکت شود تا به مضمون اصلی متن دست پیدا کنیم.[3]

1. thematic network
2. Stirling, Qualitative Research, p. 388.
3. Stirling, Qualitative Research, p. 3.



نمودار ۱. ساختار یک شبکهٔ مضمونی[1]

مراحلی که برای یافتن شبکهٔ مضمونی لازم است طی شود در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مراحل تنظیم شبکهٔ مضمونی[2]

مرحلهٔ تحلیلی	گام	اقدام
الف) تحویل یا خرد کردن متن	گام اول: کدگذاری	تهیهٔ یک چارچوب کدگذاری تجزیهٔ متن به پاره‌گفتارها با استفاده از چارچوب کدگذاری
	گام دوم: شناخت مضامین	انتزاع مضامین از پاره‌گفتارها تصحیح مضامین
	گام سوم: ساختن شبکه‌های مضمونی	منظم کردن مضامین یافتن مضامین پایه‌ای بازآرایی مضامین پایه‌ای برای یافتن مضامین سازمان‌دهنده استخراج مضمون (مضامین) فراگیر ترسیم شبکهٔ مضمونی بازبینی و تصحیح شبکه‌های مضمونی
ب) کاوش متن	گام چهارم: توصیف و کشف شبکه‌های مضمونی	توصیف شبکه اکتشاف شبکه
	گام پنجم: خلاصه کردن شبکه‌های مضمونی	
ج) یکپارچه‌سازی اکتشاف‌ها	گام ششم: توصیف الگوها	

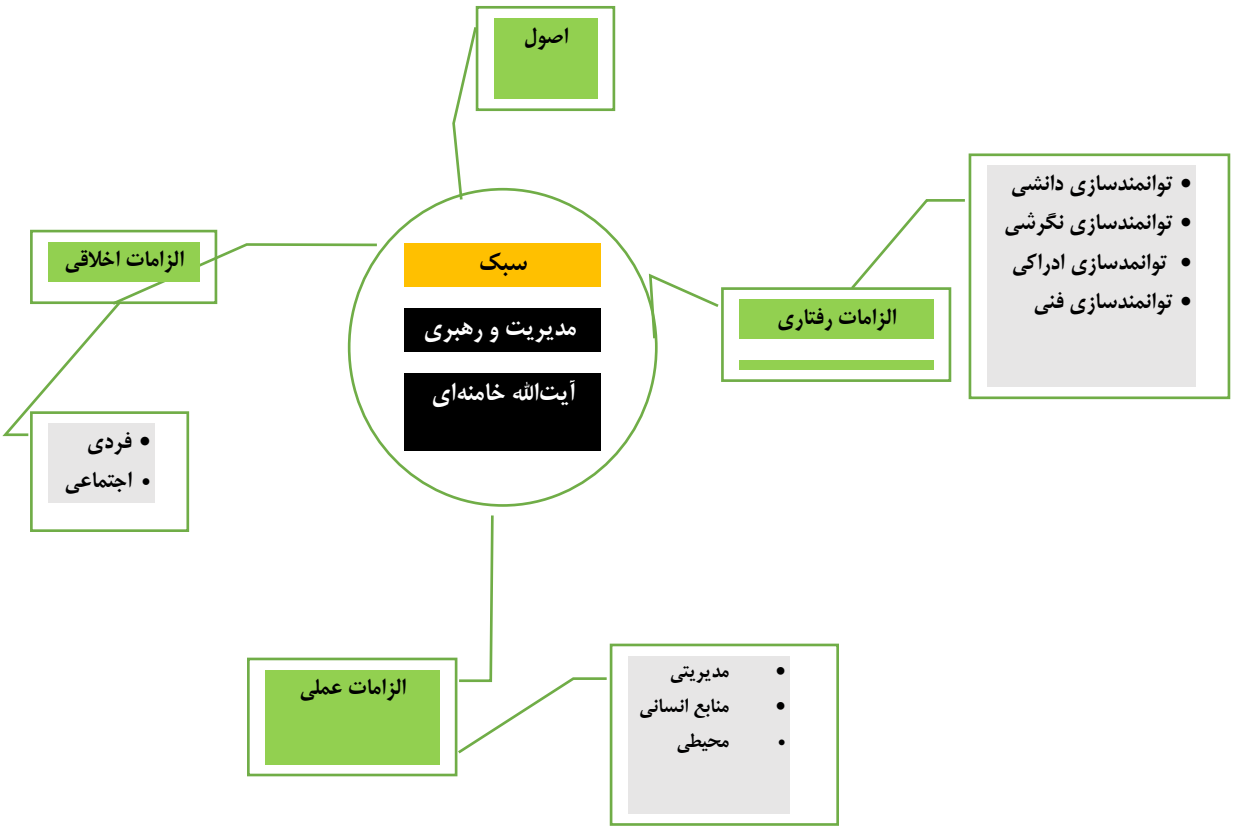
1. Stirling, Qualitative Research, p. 388.
2. Stirling, Qualitative Research, p. 391.

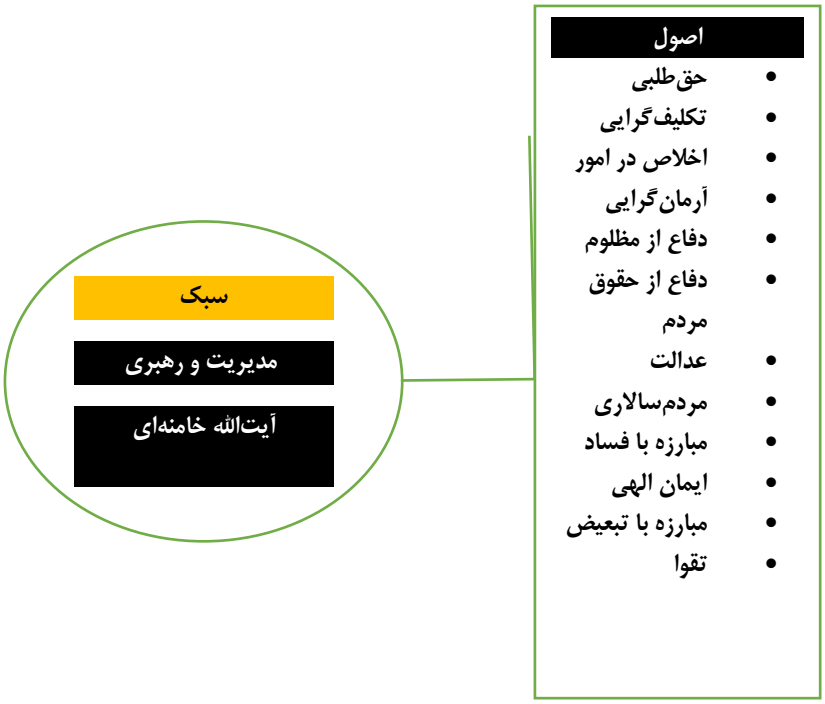
برای سنجش روایی این تحقیق، علاوه بر اینکه مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده، و پایه با مطالعهٔ مبانی نظری، پیشینهٔ تحقیق، اهداف تحقیق، و منبع انتخاب و تأیید شدند نظرات و رهنمودهای خبرگان (استادان) نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد.

تحلیل یافته‌ها

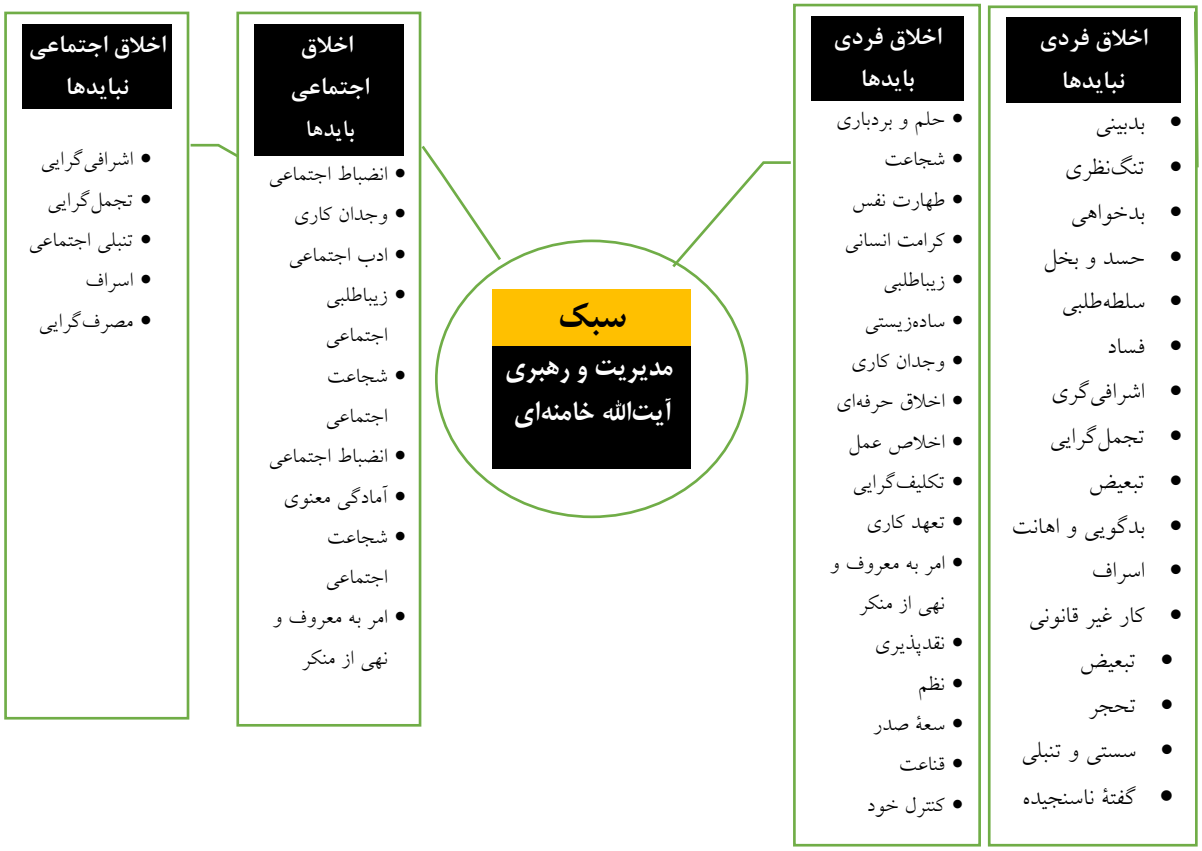
در این بخش پس از مطالعهٔ فیش‌های استخراج‌شده بخش‌های مدیریتی آن همراه با تاریخ استخراج و دسته‌بندی شد و سپس با توجه به دسته‌بندی انجام‌شده مضامین اولیه تعیین شد. با توجه به استخراج کدها و مضامین و دسته‌بندی آن‌ها با توجه به دانش مدیریت الگوی اصلی و عناصر و ابعاد آن‌ها به صورت زیر ترسیم می‌شود.

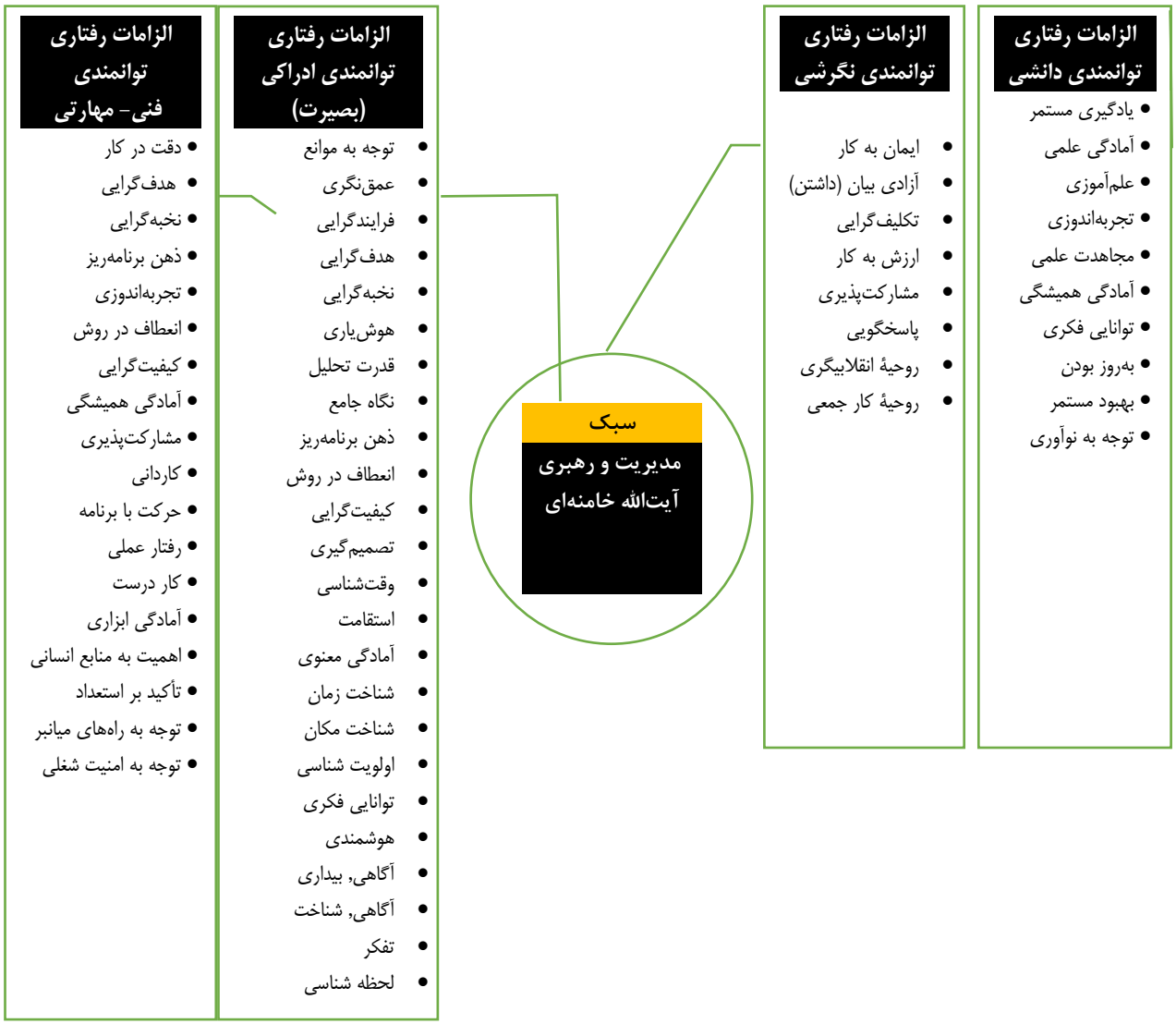
الگو و سبک مدیریت و رهبری آیت‌الله خامنه‌ای

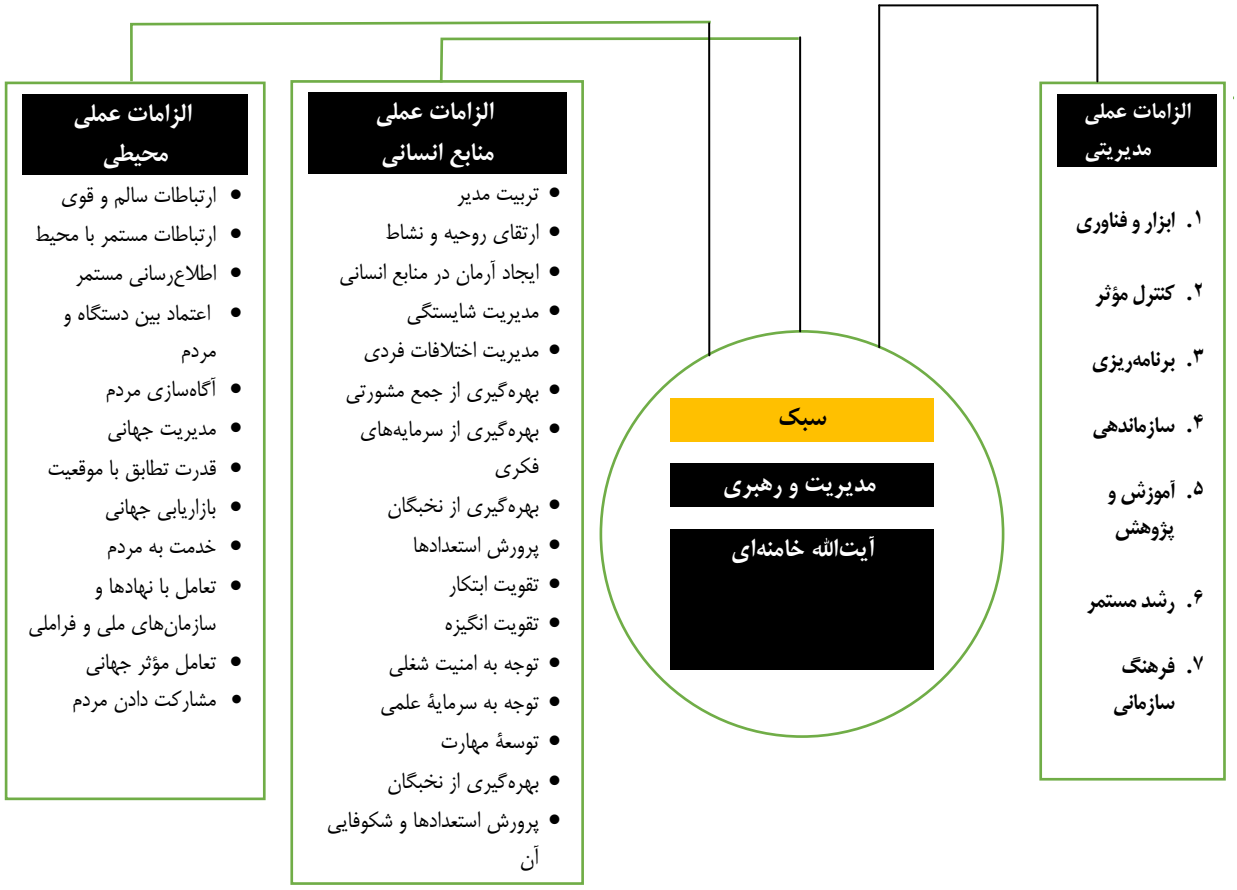




الگو و سبک مدیریت و رهبری آیت‌الله خامنه‌ای




الزامات رفتاری توانمندی دانشی
یادگیری مستمر
آمادگی علمی
علم‌آموزی
تجربه‌اندوزی
مجاهدت علمی
آمادگی همیشگی
توانایی فکری
به‌روز بودن
بهبود مستمر
توجه به نوآوری
الزامات رفتاری توانمندی نگرشی
ایمان به کار
آزادی بیان (داشتن)
تکلیف‌گرایی
ارزش به کار
مشارکت‌پذیری
پاسخگویی
روحیهٔ انقلابیگری
روحیهٔ کار جمعی
سبک
مدیریت و رهبری
آیت‌الله خامنه‌ای
الزامات رفتاری توانمندی ادراکی (بصیرت)
توجه به موانع
عمق‌نگری
فرایندگرایی
هدف‌گرایی
نخبه‌گرایی
هوش‌یاری
قدرت تحلیل
نگاه جامع
ذهن برنامه‌ریز
انعطاف در روش
کیفیت‌گرایی
تصمیم‌گیری
وقت‌شناسی
استقامت
آمادگی معنوی
شناخت زمان
شناخت مکان
اولویت شناسی
توانایی فکری
هوشمندی
آگاهی, بیداری
آگاهی, شناخت
تفکر
لحظه شناسی
الزامات رفتاری توانمندی فنی- مهارتی
دقت در کار
هدف‌گرایی
نخبه‌گرایی
ذهن برنامه‌ریز
تجربه‌اندوزی
انعطاف در روش
کیفیت‌گرایی
آمادگی همیشگی
مشارکت‌پذیری
کاردانی
حرکت با برنامه
رفتار عملی
کار درست
آمادگی ابزاری
اهمیت به منابع انسانی
تأکید بر استعداد
توجه به راه‌های میانبر
توجه به امنیت شغلی



الزامات عملی

بُعد مدیریتی

ابزار و فناوری	کنترل مؤثر	برنامه‌ریزی	سازماندهی	آموزش و پژوهش	رشد مستمر	فرهنگ سازمانی
ابزار مؤثر و تأثیرگذار	ایجاد نظارت عمومی	هدف‌گذاری	آرایش سازمانی مؤثر و مطلوب	سرمایه‌گذاری در آموزش	بهره‌گیری از ظرفیت‌ها	توجه به ارزش‌ها
تقویت ابزار	ایجاد نظارت کیفی	رشد مستمر	اصلاح مستمر	آموزش تفکرمحور	بهره‌گیری از منابع طبیعی	کار گروهی و تیمی
تقویت ابزارهای کارآمد	ارائهٔ عملکرد و پاسخگویی	برنامه‌ریزی بلندمدت	اصلاح مستمر قانون	آموزش عملی	بهره‌گیری از هنر	امر به معروف و نهی از منکر
بهره‌گیری از دستاوردها دیگران	ارزیابی عملکرد	توجه به مزیت رقابتی	اصلاح مستمر قانون مبتنی بر نیاز	آموزش مستمر	مستندسازی	کیفیت‌گرایی
بهره‌گیری از دستاوردهای نوین	ایجاد نظم و انضباط	ایجاد نقشهٔ علمی	انعطاف در روش	مدیریت دانش	تجربیات	قاطعیت در اجرا
	مراقبهٔ مستمر	توجه به ویژگی‌های متمایز	حذف مدیریت‌های موازی	مهارت‌آموزی	سرمایه‌گذاری بر نوآوری	توجه به ثروت فرهنگی دینی
	رصد محیط	حرکت مبتنی بر آرمان	توجه به راه‌های میان‌بر	یادگیری سازمانی	تحول مثبت	توجه به ثروت فرهنگی ملی
	رقیب‌شناسی	حرکت مبتنی بر تفکر	سازماندهی انسان‌های ماهر	سازمان دانش‌بنیان	تقویت ابتکار	حفظ روحیهٔ انقلابیگری
		حرکت مبتنی بر چشم‌انداز	ساماندهی			ایجاد نظم و انضباط
		حرکت مبتنی بر راهبرد	توجه به زیرساخت‌ها			قانون‌گرایی
		حرکت مبتنی بر شناخت ضعف	واسپاری امور			ایجاد وحدت کلمه
		حرکت مبتنی بر لحظه‌شناسی	تسهیل کار			ایجاد همدلی و تعامل
		ایجاد ظرفیت				آزادی بیان (دادن)
		توجه به کارهای زیربنایی				کار خوب
		اولویت‌بندی کار				کار مبتنی بر عشق و علاقه

نتیجه

پس از استخراج کدهای اولیه و ثانویه و شکل‌گیری مدل مفهومی سبک الگوی مدیریت از منظر حضرت آیت‌الله خامنه‌ای(مدظله العالی) می‌توان تحلیل زیر را بر این مدل مدیریت با توجه به بیانات معظم‌له بیان کرد:

از منظر رهبری جامعه و مردم جهت رشد و تعالی به مدیریت و مدیر کارآمد نیازمند است (رهبری، ۱۳۶۶/۰۴/۱۲). مقام معظم رهبری علاج کارها و رمز موفقیت و شکوفایی کشور و همچنین شکست و نابسامانی و زوال جامعه را منوط به کیفیت مدیریت و مدیران کارآمد و مهذب می‌دانند (رهبری، ۱۳۸۳/۱۱/۱۰). معظم‌له مدیریت را مهم‌ترین و حساس‌ترین مسئله در جامعه می‌دانند که اگر درست و متناسب شود همهٔ کارها سامان می‌گیرد (رهبری، ۱۳۶۹/۰۴/۲۰) و اگر ناسالم باشد مشکلات جامعه افزایش می‌یابد (رهبری، ۱۳۶۹/۰۴/۲۰). مدیریت غلط و سوءتدبیر منجر به افزایش ضایعات و کاهش بهره‌وری می‌شود (رهبری، ۱۳۸۳/۱۱/۱۰) و مدیریت مؤثر منجر به رشد و تعالی جامعه می‌شود (رهبری، ۱۳۸۳/۱۱/۱۰). ایشان جایگاه مدیریت و مدیران صالح را در تحقق اهداف جامعه از مهم‌ترین عوامل می‌دانند که تا حل نشود کارهای دیگر قوام و دوام نمی‌گیرد (رهبری، ۱۳۶۹/۰۴/۲۰). نگاه ایشان به مدیریت نگاه مدیریت جهادی است؛ مدیریتی پرکار و پرشور برخلاف مدیریت دیوان‌سالاری که آن را فرسوده و ناتوان می‌دانند (رهبری، ۱۳۹۶/۱۱/۲۹). مدیریت جهادی علاوه بر ویژگی‌های بیان‌شده مدیریتی است علمی و پرقدرت و با برنامه (رهبری، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰)؛ مدیریتی که افراد آن انقلابی و متدین و کارآمد هستند (رهبری، ۱۳۹۶/۰۱/۰۱). این نوع مدیریت با عقل و توکل و شجاعت همراه است (رهبری، ۱۳۶۹/۰۴/۲۰). در نظام فکری ایشان سازمان و مدیریت مظهر قدرت، عدالت، رحمت، و حکمت الهی باشد (رهبری، ۱۳۶۹/۰۴/۲۰). به همین دلیل است که انتخاب مدیران در ادارهٔ امور سازمان ها بسیار مهم و از جایگاهی خطیر برخوردار است (رهبری، ۱۳۶۶/۰۴/۱۲). لذا باید مدیران لایق و شایسته انتخاب شوند (رهبری، ۱۳۶۰/۰۲/۲۹). ایشان اعتقاد دارند مدیریت مؤثر و کارآمد قادر به رفع بن‌بست‌ها از طریق بهره‌گیری از ابتکار، نوآوری، و به فعلیت رساندن ظرفیت‌های درونی و محیطی است (رهبری، ۱۳۸۰/۰۴/۱۰).

با توجه به مستندات بررسی‌شده ابعاد الگوی مدیریت از منظر رهبری عبارت‌اند از:

اصول

زیربنای این الگو از ایمان الهی، ایمان همراه با آگاهی، مبارزه با فساد، ظلم و زورگویی، عدالت، مردم‌سالاری، استقلال، دفاع از حقوق ملت، دفاع از حقوق مسلمانان، دفاع از مظلوم در عالم، خدمت به مردم، حیات طیبه، عزت ملی، معنویت، و...) شکل می‌گیرد.

الزامات اخلاقی

مهم‌ترین عنصر در مدیریت از منظر رهبری اخلاق اسلامی و پایبندی به ارزش‌های الهی است. از منظر رهبری شاخص‌های اخلاقی حاکم بر نظام مدیریت و نظام اداری به دو دستهٔ اصلی تقسیم می‌شود:

الف) شاخص‌های اخلاق فردی: این شاخص‌ها در خصوص آراسته شدن فرد به فضایل اخلاق اسلامی است.

ب) شاخص‌های اخلاق اجتماعی: این دسته از شاخص‌ها بر اساس ایجاد و تحکیم و تقویت اخلاق اجتماعی است. از جمله شاخص‌های اخلاق اجتماعی می‌توان به انضباط اجتماعی، انضباط اقتصادی و مالی، و ... اشاره کرد.

الزامات رفتاری

الزامات رفتاری در حقیقت رفتارهای متجلی‌شدهٔ مدیران و کارکنان در تعامل با محیط و دیگران است. الزامات رفتاری هم این است که همین خلقیّات نیکو (اخلاقیّات نیکوی اسلامی) را در عمل با مردم، در عمل با محیط، در تعامل با جامعه و انسان‌ها به کار ببریم (بیانات رهبری، ۱۳۹۲/۰۸/۲۹). پس از تجزیه و تحلیل بیانات رهبری در این بخش، الزامات رفتاری به چهار بخش (توانمندسازی دانشی، توانمندی نگرشی، توانمندی ادراکی (بصیرت)، توانمندی فنی- مهارتی) تقسیم می‌شود.

الزامات عملی

الزامات عملی کارهایی است که باید انجام بگیرد؛ یعنی تقویت خصال نیک در خود، برخورد مهربان و خدوم و تحسین‌برانگیز با محیط، عمل جدّی در همهٔ جبهه‌ها ـ هم در جبههٔ علم، هم در جبههٔ فعالیت‌ها و خدمات مردمی، هم در جبههٔ کار، هم در جبههٔ سیاست، هم در جبههٔ تولید ـ در هر جا که حضور داریم (بیانات رهبری، ۱۳۹۲/۰۸/۲۹). پس از بررسی کدها و مضامین به‌دست آمده الزامات عملی از منظر رهبری وظایفی است مانند اعمال مدیریت راهبردی در سازمان، مدیریت تعامل مؤثر با مردم، مدیریت تعامل مؤثر با محیط درونی و بیرونی، و... که مدیران در ادارهٔ جامعه و سازمان باید آن‌ها را مد نظر داشته باشند و به کار گیرند.

منابع

قران کریم

افجه، سید اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۶). رویکرد روان‌شناختی، نگرشی جدید در توانمندسازی کارکنان. *نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی*.تهران

پارسا، محمد (۱۳۸۳). *زمینهٔ نوین روان‌شناسی*. تهران: نشر بعثت.

ترکمن‌نژاد، شریف (۱۳۹۲). *مدیریت عمومی، تعریف و مبانی مدیریت و سازمان*. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی.

خانزهی، سراج‌الدین (۲۰۰۵). *مدیریت مشارکتی* www. SYSTEM. parsiblog. com

خانکا، اس. اس. (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*. ترجمهٔ غلام‌رضا شمس مورکانی. تهران:نشر آییژ

دهقان‌نیری، ناهید و جلالی‌نیا، احمدی، علی (۱۳۸۳). *نظریه‌پردازی و نظریه‌های پرستاری*. تهران: بشری.

رحمانی ، جعفر (۱۳۸۶)،الگوی ارزیابی در سازمانها و نهادهای ،انتشارات دانشگاه آزاد

رضاییان، علی (۱۳۸۸). *اصول مدیریت*. تهران: سمت.

عابدی جعفری؛ معصومی‌مهر، حمیدرضا و پسران قادر، مجید (۱۳۹۵). *مدیریت اسلامی (مدل‌ها و موانع تحقق آن در جامعه و سازمان ها)*. انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۵). *دایره‌المعارف بازاریابی از A تا Z*. ترجمهٔ عبدالحمید ابراهیمی، هرمز مهرانی، احمد درخشان. انتشارات همای دانش.

کونتز، هارولد و همکاران (۱۳۸۰). *اصول مدیریت*. ترجمهٔ محمد هادی. انتشارات علمی.

مطهری، مرتضی (۱۳۶۱). *مدیریّت و رهبری در اسلام*. مجموعهٔ آثار.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). *مدیریت عمومی*. چ ۱۹. :نشر نی.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۷۵). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمهٔ قاسم کبیری. انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).

Quran Karim

Afjeh, S. A. & Miri, A. (2007). Psychological approach, a new perspective on employee empowerment. *First Conference on Human Resources Empowerment*.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, 385-405. (in Persain)

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications, Inc. (in Persain)

Dehghan Neiri, N., Jalali Nia, & Ahmadi, A. (2004). *Nursing theory and theories*. Tehran: Bashari Publishing,

http://farsi. khamenei. ir/

http://hadi-nezari. blogfa. com/category

http://tahoor. com/fa/Article

http://www. modiryar. com/index-management/general/leadership/

Khanka, S.S. (2009). *Organizational behavior*. translated by Gholamreza Shams Murkani. Tehran: Ayij Publishing.

Khanzehi, S. (2005). Participatory management www. SYSTEM. parsiblog. com

Parsa, M. (2004). *New field of psychology*. Tehran: Beshat Publishing.

Rezaian, A. (2009). *Principles of management*. Tehran: Samt Publishing.

Torkemannejad, Sh. (2013). General management, definition and principles of management and organization. Shahid Beheshti University of Medical Sciences.