

## مقدمه

در ادبیات معاصر، درباره سبک و ویژگی‌های رفتاری رهبر، پژوهش‌های بسیاری انجام شده است. برای نمونه، می‌توان به تحقیقات دانشگاه ایالت «اوهایو» و تحقیقات دانشگاه «میشیگان» و نظریه‌های رهبری «اقتضایی» و نظریه رهبری «وضعیتی» اشاره نمود. صاحب‌نظران می‌گویند: انتخاب هر سبک رفتاری توسط رهبر، به چگونگی طرز تفکر و مفروضات وی درباره منشأ قدرت رهبری، طبیعت و فطرت انسان‌ها بستگی دارد (رضایان، ۱۳۸۸، ص ۴۲۸). به عبارت دیگر، می‌توان گفت: انتخاب سبک رهبری از سوی مدیر، متأثر از فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر وی و سازمان است. از این رو، برای مدیران در نظام اسلامی، این پرسش مطرح می‌شود که سبک رهبری ضابطه‌گرا در سازمان، با توجه به فرهنگ و ارزش‌های اسلامی چه ویژگی‌هایی دارد؟ شاخص‌های اصلی و فرعی آن کدامند؟ این مقاله برای پاسخ به این پرسش‌ها، به پژوهش در سیره امام خمینی علیه السلام پرداخته است؛ زیرا یکی از مهم‌ترین منابع پس از قرآن، کتب روایی و سیره معصومان علیهم السلام، سیره امام خمینی علیه السلام است که در بعد نظری، از نظریه‌پردازان برجسته اسلامی است، و در بعد رفتاری، از آغاز انقلاب و پس از پیروزی آن، با سیره مدیریتی و رهبری الهی‌گونه خویش، نظام جمهوری اسلامی ایران را به بهترین وجه اداره نمود. از این رو، در این مقاله به تبیین ویژگی‌های مبتنی بر سبک ضابطه‌گرایانه امام راحل و شاخص‌های مرتبط به آن می‌پردازیم.

## مفاهیم و اصطلاحات

۱. رهبری: هرچند تفاوت آرا و نظریه‌ها درباره مفهوم «رهبری» بسیار است، اما در این تحقیق، «رهبری» یعنی: «نفوذ در دیگران برای نیل به هدف» (رضایان، ۱۳۸۸، ص ۴۲۳).
۲. ویژگی: واژه «ویژگی» به خصوصیات فردی متعددی ربط پیدا می‌کند؛ از آن جمله، می‌توان جنبه‌های شخصیتی، سرشت، نیازها و انگیزه‌ها و ارزش‌ها را ذکر کرد (آزگلی، ۱۳۷۴، ص ۳۶).
۳. رفتار: عبارت است از: یک رشته فعالیت در انسان (رضایان، ۱۳۸۷الف، ص ۹۲).
۴. شاخص: شاخص متغیر رفتاری قابل مشاهده است (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۱۷۹) که از «ویژگی» حکایت می‌کند. به عبارت دیگر، هر شاخص یکی از نمادهای ویژگی رهبری است. برای نمونه، می‌توان به مفهوم «اعمال ضابطه‌به‌جای رابطه» به‌عنوان شاخصی اشاره کرد که از ویژگی «قانون‌گرایی» رهبر حکایت می‌کند.
۵. سبک: در تعریف «سبک»، تعابیر گوناگونی به کار رفته که تعریف ذیل به لحاظ جامعیت مفهومی،

امام خمینی علیه السلام و بررسی سبک رهبری ضابطه‌گرایانه

مجتبی درودی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام

دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۰ - پذیرش: ۱۳۹۳/۲/۲۲

Nashrieh@qabas.net

## چکیده

امدیران با سبک «ضابطه‌گرایی» می‌توانند با رعایت قوانین و مقررات و اعمال «ضابطه» به جای «رابطه» و تقدم مصالح اجتماعی بر مصالح فردی، گروهی و جناحی سازمان را رهبری کنند و در این زمینه، با پرهیز از تساهل و تسامح در اصول و ارزش‌های الهی و سستی در انجام وظایف، کارکنان را به خیر و صلاح فراخوانند و زمینه بهسازی و اصلاح و تربیت آنان را فراهم آورند و بدین سان، نظام شایسته‌سالاری و بهبود روش‌ها و تشکیلات را پی‌ریزی نموده، رضایت اصلی را از انجام کار به دست آورند و عزت نفس خویش را از دستیابی به هدف حاصل کنند. این مقاله بر آن است تا با روش «توصیفی» و «تحلیلی» به شناسایی و تبیین ویژگی‌های رفتاری مبتنی بر سبک رهبری ضابطه‌گرای امام خمینی علیه السلام به‌عنوان الگویی برای مدیران نظام اسلامی بپردازد. از یافته‌های این پژوهش، می‌توان به چهار ویژگی اساسی «قانون‌گرایی»، «تبیین وظایف و اختیارات»، «قاطعیت» و «شایسته‌سالاری» اشاره نمود.

کلیدواژه‌ها: رهبری، ویژگی، رفتار، شاخص، سبک، رابطه‌گرایی، ضابطه‌گرایی.

موردنظر است: «سبک، همان رفتارهای تثبیت‌شده‌ای است که به‌صورت ویژگی‌های شخصیتی رهبر شکل گرفته و پیروان، رهبر را با آن ویژگی‌ها می‌شناسند» (ازگلی، ۱۳۷۴).

۶. **رابطه‌گرایی:** حدی است که رهبر اعتماد طرفینی با کارکنان برقرار می‌کند، به فکرهای آنان احترام می‌گذارد و برای احساسات آنان علاقه نشان می‌دهد (رضاییان، ۱۳۸۷ الف، ص ۳۸۵).

۷. **ضابطه‌گرایی:** حدی است که رهبر نقش خود و نقش‌های کارکنان را بر حسب دستیابی به هدف‌های هر واحد تعریف می‌کند. این نقش‌ها شامل بسیاری از وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری و تمرکز عمده بر مسائل کاری می‌شود (همان).

### مبانی نظری امام خمینی \*

نوع نگاه مدیران به انسان در حوزه باورها، و نوع انگیزه آنان در انجام عمل در حوزه گرایش‌ها، موجب بروز رفتار آنها می‌شود. ازاین‌رو، لازم است در سیره امام خمینی به این دو نکته اشاره شود:

۱. **انسان‌شناسی:** در آغاز، تعریف کلی از «انسان» در غرب و نیز در اسلام ارائه گردیده، سپس به فرازی از کلام امام راحل در این زمینه اشاره می‌شود:

**الف. انسان در غرب:** در جوامع غربی، به علت بافت مادی صرف، غالباً ارزش‌گذاری‌ها بر پدیده‌های «حیات انسانی» مبتنی بر یک سلسله مفاهیم و معانی «اومانیستی» است. انسان‌شناسان اومانیست در نظریه‌های خود، به علت بی‌بهره بودن از مکتب وحی، تصویرگر انسان‌هایی هستند که هاله‌ای از توهمات بشری پیرامون او را گرفته است؛ گاه او را موجودی بد ذات و گاه او را خوش ذات معرفی می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۷ ب، ص ۳۰۰).

ب. **انسان در اسلام:** از نظر قرآن، انسان موجودی است برگزیده از سوی خداوند، خلیفه و جانشین او در زمین، نیمه‌ملکوتی و نیمه‌مادی، دارای فطرتی خداآشنا، آزاد، مستقل، امانت‌دار خدا و مسئول خویشتن و جهان، مسلط بر طبیعت و زمین و آسمان، ملهم به خیر و شر؛ وجودش از ضعف و ناتوانی آغاز می‌شود و به سوی قوت و کمال سیر می‌کند و بالا می‌رود، اما جز در بارگاه الهی و جز با یاد او آرام نمی‌گیرد؛ ظرفیت علمی و عملی‌اش نامحدود است؛ از شرافت و کرامتی ذاتی برخوردار است؛ احیاناً انگیزه‌هایش هیچ‌گونه رنگ مادی و طبیعی ندارد؛ حق بهره‌گیری مشروع از نعمت‌های خدا به او داده شده است، ولی در برابر خدای خودش وظیفه‌دار است (مطهری، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۲۷۲).

امام راحل با رویکرد اسلامی به انسان، در نقد مبنای انسان‌شناسی در غرب می‌فرماید: «شما یک

موجود مادی نیستید. آنهایی که انسان را یک موجود مادی می‌دانند انسان را مثل سایر حیوانات می‌دانند. شما یک موجودی هستید که هم جهات مادیت دارید و بالاتر، جهات معنویت» (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۶، ص ۳۱۰).

۲. **انگیزه رفتار:** امام راحل با نگاه اسلامی به انسان، انگیزه فعالیت‌های آدمی را بالاتر از دو سطح پاسخ‌گویی به نیازهای طبیعی و تأمین نیازهای انسانی، یعنی انجام وظیفه الهی یا «تکلیف‌گرایی» می‌داند: «همه در نظر بگیرد خدا به ما وظیفه داده، وظیفه معین کرده، وظیفه خدایی را داریم عمل می‌کنیم» (همان، ج ۱۹، ص ۴۵۹).

در جایی دیگر می‌فرماید: «ما بنا داریم به تکلیف عمل کنیم» (همان، ج ۱۲، ص ۳۲۲).

ایشان در روابط فردی و اجتماعی در عرصه‌های گوناگون زندگی خویش، بر اساس انگیزه الهی «تکلیف‌گرایی» عمل می‌کرد و در سیره عملی‌شان، «تکلیف‌گرایی» مبنای بروز دو سبک «ضابطه‌گرایی» و «رابطه‌گرایی» بود. در این زمینه، آن دسته از رفتارهای امام راحل، که بر رعایت قوانین، دستورات و انجام امور مرتبط با ساختار و تشکیلات رسمی اداری نظام دلالت می‌کند، سبک «ضابطه‌گرایانه» امام را شکل می‌دهد و آن دسته از رفتارهای ایشان، که محورشان، مردم و خدمت‌گزاری به مردم است، سبک «رابطه‌گرایانه» ایشان را بیان می‌کند.

یادآور می‌شود که این مقاله فقط به تبیین ویژگی‌ها و شاخص‌های مبتنی بر سبک «ضابطه‌گرایانه» امام خمینی می‌پردازد.

### روش تحقیق

این تحقیق با توجه به ماهیت و هدفش، «توصیفی» و «تحلیلی» است و با استفاده از روش «اسنادی» و «کتابخانه‌ای»، به شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات درباره ویژگی‌ها و شاخص‌های رفتار مبتنی بر سبک ضابطه‌گرایانه از دیدگاه امام خمینی پرداخته و با روش «تحلیل محتوای کمی و کیفی»، به تحلیل یافته‌های پژوهشی پرداخته است.

### فرایند تحقیق

در این تحقیق، مضامین در تحلیل محتوای کمی به‌عنوان واحدهای ثبت انتخاب شده است. این واحد در انواع پژوهش‌ها و مطالعات علوم انسانی به کار رفته، می‌تواند در تحلیل نظریات ارزش‌ها استفاده شود. «مضامین» به‌صورت عبارات و جملات و بندها در نظر گرفته می‌شوند. مضامین استخراج شده در

۲	تبيين وظايف و اختيارات	۱	بيان انتظارات خود از پيروان
		۲	تأکيد بر انجام درست مأموريت
۳	قاطعيت	۳	خواستار ارائه گزارش عملکرد
		۴	انتقاد از عملکرد ضعيف
۴	شايفسته‌سالاري	۱	نداشتن ترديد در راه و هدف
		۲	تأکيد بر نداشتن تساهل و تسامح
		۳	تأکيد بر پرهيز از سستي
خودسازي اصلاح و تربيت نيروي انساني پاک‌سازي نيروي انساني	۲-۳	۱	واگذاري مسؤليت به نيروي ارزشي
		۲	بهبودي نيروي انساني
		۲	

### تحليل يافته‌ها

با توجه به ساختار مفهومی یادشده، به تشریح و تحلیل ویژگی‌های رفتاری مدیران مبتنی بر سبک ضابطه‌گرایی پرداخته و متناسب با هر ویژگی، «شاخص» آن بیان گردیده و به سیرۀ نظری و عملی امام خمینی در صحیفۀ امام استفاده شده است.

### سبک ضابطه‌گرایی

ویژگی‌های رفتاری امام خمینی که در جهت تأکید بر رعایت قوانین و مقررات و انجام امور مرتبط با ساختار و تشکیلات رسمی اداری نظام از صحیفۀ ایشان استخراج شده، سبک «ضابطه‌گرایی» ایشان را توضیح می‌دهد که شامل چهار ویژگی «قانون‌گرایی»، «تبيين وظايف و اختيارات»، «قاطعيت» و «شايفسته‌سالاري» است.

#### ۱. قانون‌گرایی

برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، و هدایت منابع انسانی و بسیج امکانات و مقدرات در جوامع بشری جز در سایه نظم و امنیت اجتماعی میسر نمی‌شود. این مهم مولود قوانین حاکم بر جامعه و قانون‌گرایی مدیران و کارگزاران نظام است که با فراخوانی پیروان به اطاعت از قانون، می‌توانند از بی‌نظمی و دخالت در امور اجرایی و ناهماهنگی در فعالیت‌ها و کارکردهای سازمانی پیش‌گیری کنند (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۶، ص ۱۴۸).

امام خمینی پیروی از قانون را در نظام اسلامی، تکلیف الهی دانسته و نافرمانی از آن و دخالت در امور دیگری را خلاف شرع می‌دانند: «هر کدام به وظایف قانونی شان باید عمل بکنند. قانون برای همه

این تحقیق، در تنظیم فیش‌ها به‌گونه‌ای تنظیم شده است که حتی‌المقدور، هر عبارت دارای یک مضمون باشد. ولی اگر بر مضامین دیگری هم اشاره داشت، آنها هم استخراج شده است. پس از طراحی ساخت مفهومی و جمع‌آوری اطلاعات از طریق فیش‌برداری، با توجه به پرسش‌های پژوهش، داده‌ها تحلیل می‌شود. بدین سان، بر اساس هریک از پرسش‌های پژوهش، فیش‌ها به صورت مفاهیم مدیریتی سبک ضابطه‌گرایی سازماندهی می‌شوند. سپس ویژگی‌ها و شاخص‌های مربوط به آن، از محتوای فیش‌ها استخراج و طبقه‌بندی گردیده، فراوانی آنها محاسبه می‌شود، درحالی‌که بیشتر بر تحلیل محتوای کیفی تأکید شده است؛ زیرا آنچه سند (صحیفۀ امام، ۲۲ جلدی) پژوهش قرار گرفته، متنی مدیریتی نیست که به راحتی بتوان اصطلاحات و مفاهیم موردنظر را از آن شمارش کرد؛ چه بسا موضوعات به‌گونه‌ای تحت الفاظ عام و یا مشابه بیان شده که از نظر شمارش عددی، به آسانی قابل طبقه‌بندی نبوده و یا موضوعاتی که از نظر کمی چندان تکرار نشده است، ولی این عدم تکرار، از اهمیت آن در دیدگاه امام راحل نمی‌کاهد. از این رو، تحلیل محتوای کیفی این تقیصه را جبران می‌کند و می‌تواند با نفوذ در عمق، مقاصد و مفاهیم موردنظر را کشف و استخراج نماید.

### فرایند طراحی ساختار مفهومی

در طراحی ساختار مفهومی، مراحل ذیل سپری شده است:

۱. مطالعه متن صحیفۀ امام و استخراج عناوین مرتبط با موضوع تحقیق؛
  ۲. تعیین عناوین مترادف و نزدیک به یک معنا و انتخاب و جایگزین عناوین اصلی برای آنها؛
  ۳. طبقه‌بندی عناوین اصلی مبتنی بر سبک رهبری ضابطه‌گرا؛
  ۴. تفکیک ویژگی‌ها از شاخص‌ها؛
  ۵. سازمان‌دهی ویژگی‌ها و شاخص‌ها و شناسه‌گذاری آنها.
- سرانجام، ساختار مفهومی به شکل ذیل نهایی و تدوین گردید:

شناسه	موضوع عام (ویژگی)	شناسه	موضوع خاص (شاخص)	شناسه	موضوع اخص
۱	قانون‌گرایی	۱	دعوت به خیر و صلاح		
		۲	پیروی از اصول و مقررات		
		۳	اعمال ضابطه بر جای رابطه		
		۴	تقدم مصالح جامعه به مصالح فردی و گروهی		
		۵	اعتراف به اشتباه و جبران آن		
		۶	حفظ حقوق و منافع پیروان		

وظیفه معین کرده، اگر یکی دست از قانون بردارد و بخواهد دخالت دیگری بکند، بر خلاف شرع عمل کرده» (همان، ج ۱۳، ص ۶۲).

با توجه به سیره عملی ایشان، قانون‌گرایی یکی از ویژگی‌های مدیر ضابطه‌گرا به‌شمار می‌آید و دارای شش شاخص است:

**الف. دعوت به خیر و صلاح:** بایدها و نبایدهای الهی در حیات فردی و اجتماعی انسان، مبتنی بر مصالح و مفاسد اوست. بدین‌روی، دعوت به خیر و صلاح به‌منظور ایجاد انگیزه و هدایت آدمی به پیروی از اوامر و نواهی الهی است که رویش و رشد آدمی را به همراه می‌آورد. از این‌رو، دعوت مزبور نمادی از قانون‌گرایی به‌شمار می‌آید. در این زمینه، امام خمینی بر اساس تربیت دینی مبتنی بر رهنمودهای آسمانی، همواره در زندگی اجتماعی، به‌ویژه در رهبری انقلاب اسلامی، پیروان را به خیر و صلاح فرامی‌خواند و چنین اقدامی را به منظور دستیابی به هدف‌های والا و نورانی اسلام، از تکالیف همگان می‌دانست:

همه ما مکلفیم، همان‌طور که مکلفیم خودمان را حفظ کنیم و خارج کنیم از ظلمت به نور، مکلف هستیم که دیگران را هم همین‌طور دعوت کنیم. هر مقدار که می‌توانیم. شما نباید بگویید که خوب، من که خطیب نیستم، من که اهل منبر نیستم، من که اهل محراب نیستم. شما اهل این هستید که در خانواده‌تان با آن پسران و با آن دختران و با آن عیالتان، با آن کسی که رفیق شما هست، می‌توانید که حرف را بزنید. همین مقدار شما مکلفید (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۱، ص ۳۸۶).

**ب. پیروی از اصول و مقررات:** حضرت امام با عنایت به اصول و سیاست‌های برگرفته از منابع و متون دینی و اسلامی، به پی‌ریزی و طراحی حکومت اسلامی دست یازید. ایشان ضمن پای‌بندی به اصول، پیروان خود را نیز به پیروی از آن دعوت نمود و دوام و قوام جمهوری اسلامی را بر پایه سیاست «نه شرقی و نه غربی» استوار می‌دانست و عدول از آن را خیانتی بس بزرگ تلقی می‌کرد که موجب زوال عزت و اعتبار و استقلال کشور و ملت می‌شود:

بر هیچ‌یک از مردم و مسئولین پوشیده نیست که دوام و قوام جمهوری اسلامی ایران بر پایه سیاست «نه شرقی و نه غربی» استوار است و عدول از این سیاست، خیانت به اسلام و مسلمین و باعث زوال عزت و اعتبار و استقلال کشور و ملت قهرمان ایران خواهد بود. جمهوری اسلامی ایران نباید تحت هیچ شرایطی از اصول و آرمان‌های مقدس و الهی خود دست بردارد (همان، ج ۲۱، ص ۱۵۵).

**ج. اعمال ضابطه به‌جای رابطه:** مدیران قانون‌گرا در نظام‌های اجتماعی و اداری، که با فرهنگ اسلامی و بر پایه عدل الهی اداره می‌شوند، در تمام فعالیت‌ها، کارکردها و رفتارهای سازمانی، به منظور احیای

ارزش‌های انسانی و معنوی، به‌جای اهمیت دادن به روابط نسبی، سببی، جناحی و مانند آن ضوابط و ملاک‌های تأیید‌شده آن سازمان را رعایت می‌کنند. در این زمینه، امام خمینی به قضیه‌ای که در زمان حکومت اسلامی امیرالمؤمنین رخ داده بود، اشاره می‌کند که آن حضرت با قانون‌گرایی و رعایت ضابطه، از قاضی — که از سوی خود ایشان منصوب شده بود — خواستند رفتاری عادلانه انجام دهد:

قضیه‌ای از حضرت امیر در تاریخ است؛ در وقتی که حضرت امیر — سلام‌الله‌علیه — حاکم وقت و حکومتش از حجاز تا مصر و تا ایران و جاهای بسیار دیگر بسط داشت؛ قضات هم از طرف خودش تعیین می‌شد. در یک قضیه‌ای که ادعایی بود بین حضرت امیر و یک نفر یمنی که آن هم از اتباع همان مملکت بود، قاضی حضرت امیر را خواست، در صورتی که قاضی دست‌نشانده خود او بود. و حضرت امیر بر قاضی وارد شد و قاضی خواست به او احترام بگذارد. و امام فرمود: در قضا به یک فرد احترام نکنید. باید من و او علی‌السواء باشیم. و بعد هم که قاضی بر ضد حضرت امیر حکم کرد، با روی گشاده قبول کرد. این حکومتی است که در مقابل قانون، همگی علی‌السواء حاضرند؛ برای اینکه قانون اسلام قانون الهی است (همان، ج ۱۱، ص ۲).

**د. تقدم مصالح جامعه بر مصالح فردی و گروهی:** لازم است رهبر در حیات فردی و اجتماعی خویش، مصالح جامعه را بر مصالح حزبی و گروهی ترجیح دهد تا جامعه به رشد و بالندگی واقعی و حقیقی دست یابد؛ چنان‌که امام خمینی پیروان خود را به مقدم کردن مصالح جامعه اسلامی بر مصلحت فردی فرامی‌خواند: «حفظ مصلحت عمومی و اسلام مقدم است بر حفظ مصلحت شخص — هر کس باشد» (همان، ج ۱۸، ص ۴۶۷).

**ه. اعتراف به اشتباه و جبران آن:** امام خمینی ضمن اعتراف به اشتباه در اداره امور نظام اسلامی، در تبیین و تحلیل عوامل بروز اشتباه، به برخی از آنها به‌طور کلی اشاره می‌کند:

### عوامل بروز اشتباه

— بی‌تجربگی: فقدان تجربه انقلابی در کارگزارانی که پیش از پیروزی انقلاب اسلامی مسئولیت اجرایی نداشتند موجب بروز اشتباهاتی برای آنان شد.

— نبود روح انقلابی: از آن‌رو، که برخی از مدیران پیش از انقلاب در خارج از کشور به سر می‌بردند و با روح معنوی حاکم بر انقلاب بیگانه بودند چنین روحیه‌ای در این افراد موجب شد تا در زمان تصدی پست‌های کلیدی با چالش‌های فراوانی مواجه شود و سرانجام اشتباهاتی از آنان سرزند:

ما دو دسته بودیم: یک دسته‌مان از مدرسه آمده بودیم و وارد شده بودیم. نه ما آن تجربه انقلابی را داشتیم و نه آنها آن روح انقلابی را، و لهذا، از اول هم که ما - به حسب الزامی که من تصور می‌کردم - دولت موقت را قرار دادیم، خطا کردیم. از اول باید یک دولتی که قاطع باشد و جوان باشد، قاطع باشد، بتواند مملکت را اداره کند [قرار می‌دادیم]. نه یک [دولتی] که نتواند. متها آن وقت ندا شتیم فردی را که بتوانیم، آشنا نبودیم [تا] بتوانیم انتخاب کنیم. انتخاب شد و خطا شد (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۳، ص ۴۷).

امام خمینی علیه السلام به‌عنوان رهبری بصیر و فردی که هدایت امور جامعه در دست اوست، «عبرت‌پذیری» از خطای پیشین را موجب پیش‌گیری از اشتباه و عدم تکرار آن می‌داند: «ما یک سیلی خوردیم از اشتباه، ما همه این نابسامانی‌هایی که الان داریم برای این [است] که اشتباه کردیم، نباید اشتباه تکرار بشود» (همان، ج ۱۵، ص ۲۸).

روش‌های درمان اشتباه: ایشان در آغاز به ارائه روش‌های درمان «روحی و معنوی» پرداخته و سپس به روش «جبران عملی» اشتباه اشاره می‌کند:

۱. خجالت نکشیدن از جبران اشتباه: اگر مدیران و دست‌اندرکاران نظام در اداره امور جامعه، مدیریت منابع انسانی، طرح آرا و دیدگاه‌های کارشناسی خود و مانند آن دچار اشتباه شدند باید بدون هیچ شرم و خجالتی درصدد جبران آن بیایند؛ چنان‌که امام خمینی علیه السلام خطاب به قضات چنین می‌فرماید:

از طرف دیگر، دستگاه قضایی و قضات محترم توجه داشته باشند که در حساس‌ترین مکان نظام خدمت می‌کنند. خیلی سعی کنند تا حتی اشتباهی انجام ندهند، و در صورتی که متوجه اشتباه شدند به هیچ وجه، از برگشت از حکمشان خجالت نکشند، که خجالت در پیشگاه خداوند متعال بسیار سنگین‌تر از خجالت از مردم است (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۸، ص ۳۴۰).

۲. تصریح در اقرار به اشتباه: یکی از روش‌های دیگر درمان روحی و معنوی اشتباه کارگزاران نظام اسلامی، «تصریح در اقرار به اشتباه» است. ایشان در این زمینه می‌فرماید: «آنچه مهم است این است که ما می‌خواهیم مطابق شرع اسلام مسائل را پیاده کنیم. پس اگر قبلاً اشتباه کرده باشیم باید صریحاً بگوییم اشتباه نموده‌ایم» (همان، ج ۱۸، ص ۲۴۱).

۳. توبه و عذرخواهی: یکی از اساسی‌ترین روش‌های جبران اشتباه «توبه و عذرخواهی» است. امام خمینی علیه السلام بر این باور بود که باید در پیشگاه حق تعالی، به توبه و در برابر مردم، به عذرخواهی تن داد تا بتوان زمینه مناسبی برای جبران سستی، کوتاهی و اشتباه در انجام کار فراهم آورد؛ چنان‌که سیره ایشان چنین بود: «من از پیشگاه خدای متعال و از پیشگاه ملت عزیز، عذر می‌خواهم؛ خطای

خودمان را عذر می‌خواهم... و من توبه می‌کنم از این اشتباهی که کردم» (همان، ج ۹، ص ۲۸۱).  
پس از بیان روش‌های درمان روحی، لازم است تا در عرصه عمل، به «جبران عملی» اشتباه پرداخت:  
۴. جبران انقلابی: بسیاری از خطاها و اشتباهات اجرایی مولود بی‌تجربگی برخی از مسئولان و مسامحه در اداره امور نظام اسلامی است که جبران آن جز با انجام کارها به صورت «انقلابی» میسر نمی‌شود؛ چنان‌که ایشان می‌فرماید:

ما با بی‌تجربگی این انقلاب را ایجاد کردیم؛ یعنی ملت (ایجاد) کرد، و ما با بی‌تجربگی آن کارهای انقلابی که باید در اول انقلاب بشود، با مسامحه گذراندیم و همان مسامحه هم موجب شد که این گرفتاری‌ها را تا حالا پیدا کردیم و از این به بعد هم داریم، مگر اینکه انقلابی جبران کنیم (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۳، ص ۴۶).

و. حفظ حقوق و منافع پیروان: با ژرف‌نگری در سیره نظری و عملی امام خمینی علیه السلام روشن می‌شود که مدیران قانون‌گرا حافظ حقوق و منافع پیروان خویش هستند؛ زیرا یکی از مهم‌ترین علل وضع قوانین در نظام‌ها و سازمان‌های اجتماعی و اداری حفظ حقوق و منافع پیروان به‌ویژه اقشار محروم است. البته تحقق این مهم از یک‌سو، به قوانین مفید و راهگشا و از سوی دیگر، به مجریان کاردان و صالح نیازمند است:

شما بیاید احکام الهی را اجرا کنید. باید قوانین وضع بشود که حقوق محرومین و فقرا به آنها بازگرانده شود. این وظیفه شماست. متأسفانه در برخی موارد، قوانین خوب هستند، ولی خوب اجرا نمی‌شوند. ما مأمورین اجرای خوب در این موارد کم داریم. اگر مأمورین اجرا افراد صالح و واردی باشند دیگر سر و صدای کسی در نمی‌آید. برای این امر هم باید فکری کرد (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۴، ص ۳۰۴).

امام خمینی علیه السلام در برخی موارد، به منظور جلوگیری از ضایع شدن حقوق و منافع پیروان، از خود حساسیت خاصی نشان می‌داد. برای نمونه، می‌توان به امر قضاوت، که با جان، مال و ناموس مردم ارتباط دارد، اشاره کرد که ایشان خطاب به قضات کشور، آنان را به تطبیق احکام صادر شده بر ضوابط شرعی به منظور رعایت احتیاط درباره حقوق و منافع ارباب رجوع فرا خواند:

قضات محترم دادگاه‌های کشور باید با جدیت به کار خودشان ادامه دهند و دقت نمایند برخوردها و احکام صادره بر وفق ضوابط شرعی و مقررات قانونی باشد، و در حفظ حقوق شرعی و قانونی مراجعین کمال احتیاط مراعات شود (همان، ج ۱۸، ص ۲۹۴).

روش‌های حفظ حقوق و منافع مردم: ایشان به منظور پاس‌داری از حقوق و منافع مردم، به روش‌های ذیل اشاره می‌کند:

دعوت به ارزش‌های الهی: با توجه به اینکه تغذیه و ارتزاق مردم از نیازهای اولیه و حقوق طبیعی آنان است، امام خمینی ضابطه‌گرایانه به فروشدگان مواد غذایی، آنان را در ضمن دعوت به اسلام‌گرایی و تن دادن به ارزش‌های اخلاقی، از زیر پا گذاشتن حقوق و منافع مردم پرهیز می‌دهد: من از فروشدگان، خصوصاً آنچه مربوط است به ارتزاق مردم، تقاضا می‌کنم دست از این اجحاف و تعدی بردارند و به اخلاق و اعمال اسلامی برگردند. من آنان را نصیحت می‌کنم که با این ملتی که خون خود را در راه اسلام داد و جوانان عزیز خود را از دست داد، با عدل و انصاف رفتار کنند (همان، ج ۶، ص ۵۱۰).

نظارت و بازرسی: امام راحل کارگزاران دولتی را به منظور پاس‌داری از حقوق نیروی انسانی در کارخانه‌ها به نظارت بیشتر فرامی‌خواند: «در کارخانه‌ها خیلی نظارت بکنید به اینکه هیچ اجحافی به کارگرها نشود» (همان، ج ۱۹، ص ۴۰۹).

کیفر متعدیان: افرادی که به منافع مردم تعدی کرده، آنان را از رسیدن به حقوق خود باز می‌دارند مستحق کیفر قانونی بر اساس عدل الهی و قوانین و مقررات نظام اسلامی‌اند:

من اخیراً اخطار می‌کنم که اگر دست از اجحافات و مخالفت با اسلام بردارند، حسب عدل الهی و حکومت شرعی، تعزیرات و سیاست شرعی اسلامیه با آنان رفتار می‌شود. برادران قبل از آمدن تازیانه الهی به خود آید و دست از ستم بردارید. خداوند شما را اصلاح کند (همان، ج ۶، ص ۵۱۰).

## ۲. تبیین وظایف و اختیارات

یکی از ویژگی‌های ضابطه‌گرایانه مدیران، که از سیره امام خمینی روشن می‌شود، تبیین وظایف و اختیارات پیروان است. ایشان وظیفه، مأموریت‌ها و اختیارات مدیران و پیروان خود را در اداره امور به‌طور شفاف و دقیق بیان می‌کردند. در این زمینه، انسجام و هماهنگی نیروها را برای دستیابی به هدف‌های مشخص و از پیش تعیین‌شده و نیز استفاده درست و بهینه با بهره‌وری بیشتر از نیروی انسانی، امکانات و ملزومات اداری و جلوگیری از تضییع آنها در موارد غیر ضروری و لازم و همچنین تمرکزبخشی به فعالیت‌های موازی و مشابه در تشکیلات و ساختار واحد و استفاده قاطع از قوانین و اهرم تنبیه درباره متخلف و اولویت‌بندی امور را از وظایف آنها برمی‌شمارد:

به پیشنهاد رئیس‌جمهور محترم، جناب حجة الاسلام آقای خامنه‌ای - دامت افاضاته - جناب عالی را با تمام اختیارات، به جانشینی فرمان‌دهی کل قوا منصوب می‌نمایم و جناب عالی موظف به اجرای دستورات ذیل می‌باشید:

۱. ایجاد ستاد فرمان‌دهی کل تا رسیدن به وحدت کامل؛

۲. هماهنگی کامل ارتش، سپاه، بسیج و نیروهای انتظامی در تمامی زمینه‌های دفاع مقدس اسلام؛ بدیهی است انسجام و ادغام مورد قبول و صحیح ادارات و سازمان‌های مربوط و پشتیبانی‌کننده در هماهنگی نیروهای مسلح نقش اساسی را دارا خواهند بود.

۳. تمرکز صنایع نظامی و تهیه مایحتاج دفاع مقدس‌مان و انسجام امکانات تعمیراتی، پشتیبانی، فنی، مهندسی، رزمی، آموزشی و تحقیقاتی و نیز بسیج همه امکانات و ابزار در جهت اهداف مشخص از سوی فرمان‌دهی کل؛

۴. سعی در استفاده هرچه بهتر از امکانات و نیروها و جلوگیری از به‌کارگرفتن امکانات مادی و معنوی در غیر موارد ضروری و در همین راستا، حذف یا ادغام سازمان‌ها و تشکیلات تکراری و غیرضروری؛

۵. تمرکز امور تبلیغی و هماهنگی نیروهای مسلح در تمام زمینه‌ها؛

۶. استفاده درست و قاطع از قوانین دادگاه نظامی در زمان جنگ و تنبیه متخلف در هر رده؛

۷. بهره‌برداری صحیح از کمک‌های مردمی در تمامی زمینه‌ها؛

۸. قوای مقتنه و اجراییه و قضاییه تمامی امکانات و سیاست‌های خود را در جهت نیازهای جنگ به‌کار گیرند (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۲۱، ص ۵۶).

ویژگی تبیین وظایف و اختیارات دارای چهار شاخص به شرح ذیل است:

الف. بیان انتظارات خود از پیروان: اگر دوران انقلاب اسلامی را به دو دوره پیش از پیروزی

انقلاب اسلامی و پس از آن تقسیم کنیم می‌توانیم بگوییم: انتظار امام خمینی در دوره اول یعنی دوره نهضت اسلامی از پیروان خود، افشای هدف‌ها و فعالیت‌های شوم حاکمان وقت، آموزش معارف اسلامی، تهذیب نفس و اشاعه فرهنگ اصیل ناب محمدی در جهت بسترسازی و برپایی حکومت اسلامی بود:

بر شما جوانان ارزنده اسلام، که مایه امید مسلمین هستید، لازم می‌باشد که ملت‌ها را آگاه سازید و نقشه‌های شوم و خاتمان‌سوز استعمارگران را برملا نمایید، در شناسایی اسلام بیشتر جدیت کنید، تعالیم مقدسه قرآن را بیاموزید و به‌کار بندید، با کمال اخلاص در نشر و تبلیغ و معرفی اسلام به ملل دیگر و پیشبرد آرمان‌های بزرگ اسلام بکوشید. برای پیاده کردن طرح حکومت اسلامی و بررسی مسائل آن اهتمام بیشتری به خرج دهید. مهذب و مجهز شوید (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۴۳۹).

ب. تأکید بر انجام درست مأموریت‌ها: امام راحل با تأکید بر اینکه همه در محضر خدا هستند، بر این باور بود که حضرت حق و ملائکه آسمانی همه رفتارهای آدمی را نظارت می‌کنند. بدین‌روی، پیروان خود را مسئول کارهای خود می‌دانست و از آنان می‌خواست امور محول‌شده را با رعایت قوانین و مقررات

اسلامی به دقت انجام دهند، اگرچه دیگران در انجام وظایف خود، کوتاهی و تقصیر کنند و به این وسیله، نوعی خودکنترلی در نیروهای انسانی به وجود می‌آورد:

این مسئولیتی که به عهده ما است به طوری انجام بدهیم که فردا پیش خدای تبارک و تعالی و پیش انبیای خدا خجالت‌زده نباشیم و آبرومند باشیم؛ آن این است که هر کس در هر کاری مشغول است او را خوب انجام بدهد (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۸، ص ۳۰۹).

ج. خواستار ارائه گزارش عملکرد: یکی از ابزارهای اطلاع‌رسانی به مدیران ارائه گزارش عملکرد است که از یک سو، مجریان را به بررسی، ژرف‌نگری و ارزیابی عملکرد خود وامی‌دارد تا با روشن شدن نقاط ضعف و نارسایی‌های موجود در کار، به رفع آنها اقدام نمایند، و از سوی دیگر، موجب افزایش آگاهی مدیران نسبت به مسائل، رخدادها و تحولات موجود در تشکیلات و ساختارهای اداری شوند. هر قدر این گزارش به‌روز، دقیق و درست باشد مدیران را به بررسی و نقد بهتر وضع موجود موفق کرده و زمینه مناسبی را برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به موقع و درست آنان فراهم می‌آورد. در این زمینه، امام خمینی در ضمن بیان وظایف و مأموریت‌های محول‌شده برای پیروان، آنان را به نظارت و ارائه گزارش عملکرد موظف می‌کرد: «ان شاء الله تعالی، ضمن انجام وظایف محوله در این شورا، به قسمت‌های مختلف ارتش رسیدگی و نظارت نمایید و گزارش‌های مستمر و لازم را به این جانب ارائه نمایید» (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۹، ص ۸۷).

د. انتقاد از عملکرد ضعیف: امام خمینی بر این باور بود که مسئولان و مدیران پس از بررسی عملکرد شخص یا اشخاص حقیقی یا حقوقی، با روشن شدن اشتباهات و کاستی‌ها به منظور جبران آنها و اصلاح امور، حق انتقاد و اعتراض دارند. ایشان از این انتقاد به «انتقاد سازنده» تعبیر می‌کند؛ چنان‌که در پنجمین سالگرد پیروزی انقلاب و در ارزیابی شرایط ایران، انقلاب اسلامی، جنگ و مسائل اجتماعی، این حق را به وکلای مردم در مجلس تا حد استیضاح می‌دهد:

و آنچه ذکر شد به آن معنا نیست که انتقاد سازنده و هشدارهای پدرا نه و برادرانه از طرف مجلس، که حق آن است، اشکال داشته باشد، بلکه آن مطلوب است. و هرگاه - خدای نخواست - انحرافی دیدند اعتراض کنند و حتی در حد استیضاح پیش روند (همان، ج ۱۸، ص ۳۴۱).

### ۳. قاطعیت

امام خمینی «قاطعیت» را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های ضابطه‌گرایانه مدیران اسلامی به شمار می‌آورد. «قاطعیت» دارای سه شاخص به شرح ذیل است:

الف. عدم تردید در راه و هدف: امام خمینی انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی را با توجه به مبانی، اصول و هدف‌های توحید ناب اسلامی رهبری کرد و بر این باور بود که نظام جز با اسلامی شدن تمام امور و مسائل مرتبط به آن حفظ نگردیده است و استمرار نمی‌یابد. از این رو، مدیران و کارگزاران نظام را در این راه، برای دست‌یازی به هدف‌های والای اسلامی به اعمال «قاطعیت» فرا می‌خواند؛ چنان‌که شورای نگهبان را به خدامحوری و اسلام‌گرایی قاطعانه در نظارت بر قوانین و مصوبات مجلس این‌گونه رهنمود می‌دهد:

شما باید ناظر بر قوانین مجلس باشید و باید بدانید که به هیچ وجه ملاحظه نکنید. باید قوانین را بر سر شما نماند که صد در صد اسلامی باشد. به هیچ وجه، گوش به حرف عده‌ای که می‌خواهند یک دسته کوچک مردم ما خوششان بیاید و به اصطلاح مترقی هستند [ندهید]؛ قاطعانه با این‌گونه افکار مبارزه کنید. خدا را در نظر بگیرید. اصولاً آنچه که باید در نظر گرفته شود خداست (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۳، ص ۵۳).

ب. تأکید بر عدم تساهل و تسامح در اصول: پویایی، بالندگی و حفظ نظام جمهوری اسلامی رابطه مستقیم و پیوند ناگسستنی با اعتلا و رشد فرهنگ غنی و اصیل اسلامی در سراسر جهان دارد. از این رو، حفظ نظام جمهوری اسلامی در نزد امام خمینی اصل حاکم بر سایر اصول به‌شمار می‌آید که از مهم‌ترین واجبات عقلی و شرعی است که هیچ چیز با آن مزاحمت نمی‌کند. ایشان در تبیین وظایف قوای سه‌گانه، با اشاره به این نکته، مسئولیت هرگونه تساهل و تسامح نسبت به این اصل را در پیشگاه خدا عظیم به‌شمار می‌آورد:

چون مسئله اسلام و حکومت الهی در کار است، مسامحه در این امور چه بسا خللی وارد آورد که جبران آن مشکل یا غیرممکن شود و مسئولیت آن در پیشگاه خداوند بزرگ عظیم باشد. مسئله حفظ نظام جمهوری اسلامی در این عصر و با وضعی که در دنیا مشاهده می‌شود و با این نشانه‌گیری‌هایی که از چپ و راست و دور نزدیک نسبت به این مولود شریف می‌شود، از اهم واجبات عقلی و شرعی است که هیچ چیز با آن مزاحمت نمی‌کند، و از اموری است که احتمال خلل در آن عقلاً منجر است (همان، ج ۱۹، ص ۱۵۳).

ج. تأکید بر پرهیز از سستی: امت اسلامی در طول انقلاب، در رویارویی با دشمنی که مجهز و مسلح به همه امکانات و فناوری پیشرفته عصر بود بدون تکیه بر هیچ‌گونه پشتوانه مادی و استعانت از قدرت‌های استعماری زمان خود، با عزت و قدرت الهی بر دشمن چیره گردید. امام راحل با اعتقاد به اینکه این قدرت در معرفت و ایمان مردم به خدا و اتکای به حضرتش ریشه دارد، امت اسلامی را در پیشبرد مقاصد و هدف‌های والای انقلاب از هرگونه یأس و سستی پرهیز می‌داد:

سبک حمایتی و مشارکت‌جویی، بستر مناسبی برای پرورش و رشد نیروی انسانی و ابزار قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنان به منظور بهینه‌گزینی انتخاب برتر فراهم کند. حال اگر در سازمان و جامعه راه ارتقا، رشد و پیشرفت کارکنان و مدیران فراهم آید و افراد بر اساس تدبیر، کاردانی، تخصص و ارزش‌های معنوی در سطح گوناگون سازمان به کار گرفته شوند، معلوم می‌گردد که مدیریت در مقام عمل، به شایسته‌سالاری پایبند است.

شاخص بهسازی نیروی انسانی در دیدگاه امام خمینی شامل عوامل ذیل است:

۱. **خودسازی:** اگر مدیر درصدد انجام اصلاحاتی در سازمان برآید باید آن را از خود شروع کند؛ زیرا انسانی که فاقد صلاحیت و تربیت اسلامی است توان اصلاح دیگران را ندارد. از این رو، حضرت امام در موارد بسیاری تأکید می‌کند که هرگونه بهسازی در جامعه و سازمان به خودسازی بستگی دارد:

برای ما مبارک آن وقتی است که خودمان بتوانیم خودمان را بسازیم و دنبال آن کشور را. هر اصلاحی نقطه اولش خود انسان است. چنانچه خود انسان تربیت نشود، نمی‌تواند دیگران را تربیت کند. و شما دیدید که در طول این سلطنت‌های اخیری که بسیاری تان همه‌اش را درک کردید و بعضی از شما بعضی‌اش را، که چون کارها دست اشخاصی بود که تربیت اسلامی نداشتند و خودشان درست نشده بودند، برای خاطر همین نقیصه بزرگ، کشور ما را کشاندند به آنجایی که ملاحظه می‌کنید. و ملت ما را هم کشاندند به آنجایی که سال‌ها باید طول بکشد تا اینکه - انشاءالله - اصلاح بشود. از این جهت، آن چیزی که بر همه ما لازم است ابتدا کردن به نفس خودمان است و قانع نشدن به اینکه همان ظاهر درست باشد و از قلبمان شروع کنیم، مغزمان شروع کنیم و هر روز دنبال این باشیم که روز دومان بهتر از روز اولمان باشد. و امیدوارم که این مجاهده نفسانی برای همه ما حاصل بشود و دنبال آن، مجاهده برای ساختن یک کشور. و ما آن روز عید داریم که مستمندان ما، مستضعفان ما، به زندگی صحیح رفاهی و به تربیت‌های صحیح اسلامی - انسانی برسند (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۵، ص ۴۹۱).

۲. **اصلاح و تربیت نیروی انسانی:** حضرت امام یکی از وظایف مدیران شایسته‌سالار را اصلاح و تربیت انسانی سازمان می‌داند:

... و ملاحظه می‌کنید که این امر، امری است که الآن بر دوش شما آقایان است؛ یعنی اصلاح دولت و اصلاح ادارات و اصلاح جامعه و بازسازی. همه اینها الآن مسئولیتش به دوش همه ما است و خصوصاً شما آقایانی که در رأس امور هستید. و چنانچه همت نگمارید به اینکه بی‌اغماض مسائل را در وزارت‌خانه‌ها و در ادارات و در هر جا که هست، حل کنید و باز در بین اشخاصی باشند که بخواهند نگذارند امور به مجرای اسلامی خودش، انسانی خودش جریان پیدا بکند چه بسا که ما قدم را به واپس برداریم (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۵، ص ۴۹۳).

شما چرا باید سست بشوید؟ شما یک قوه خارق‌العاده دارید که با آن قوه، یک سدی را شکستید که تمام دنیا را به حیرت انداختید و هیچ احتمال اینکه این سد را بتواند کسی بشکند، نبود. باید شما هر وقت می‌آید یک سستی درتان پیدا بشود ملاحظه این را که پشتوانه شما خداست، این را ملاحظه کنید. و با آن نیروی ایمان است که شما توانستید نهضت را تا اینجا برسانید. و این نیروی ایمانی را باید حفظ بکنید و هیچ وقت مأیوس نشوید و هیچ وقت سستی به خودتان راه ندهید، که یأس و سستی و اینها از جنود شیطان است (موسوی خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۰، ص ۷۵).

#### ۴. شایسته‌سالاری

«شایسته‌سالاری» در مدیریت عبارت است از: قرار دادن افراد شایسته و توانمند در مشاغل و مناصب مدیریتی. نمونه کامل و بارز آن را می‌توان در نظام توحیدی یافت؛ زیرا با شایسته‌سالاری، شایستگان و نخبگان جامعه بر اساس معیار الهی انتخاب می‌شوند. از این رو، امام خمینی در نظام جمهوری اسلامی، از چنین رویکرد و نگرشی در واگذاری مسئولیت‌ها برخوردار بود و همواره بر استخدام نیروهای خدمتگزار، متعهد، متخصص و مجرب تأکید می‌کرد و برای گزینش شایستگان و ایجاد نظام شایسته‌سالار، خطاب به دولت‌مردان می‌فرمود:

دولت بدون گزینش اشخاص متعهد و متخصص در رشته‌های مختلفه، موفق نخواهد شد و دولت‌مردان در گزینش همکاران، به کاردانی و تعهد آنان و بهتر خدمت کردن آنها به کشور و در منافع ملت بودن آنان تکیه کنند تا در پیش حق تعالی و ملت رو سفید باشند و در امور موفق باشند، نه بر دوستی و آشنایی و حرف شنوی بی‌فکر و تأمل که این رویه موجب ناکامی در خدمت به کشور است (همان، ج ۱۹، ص ۱۵۷).

ویژگی شایسته‌سالاری دارای دو شاخص عمده به بیان ذیل است:

الف. **واگذاری مسئولیت به نیروهای ارزشی:** از مهم‌ترین شاخص‌های شایسته‌سالاری، «واگذاری مسئولیت به نیروهای ارزشی» است؛ یعنی انتخاب یا انتصاب در سمت‌های گوناگون در جامعه و نظام شایسته‌سالار باید ضابطه‌مند و دارای ملاک معینی باشد. حضرت امام در این زمینه، به تخصص‌های علمی و ارزش‌های معنوی عنایت ویژه‌ای می‌نمود و پس از احراز آنها، به افراد، مسئولیت‌هایی محول می‌کرد:

با حسن تدبیر و مدیریت و وثاقت و امانت، که در جناب عالی محرز است، مناسب دیدم برای تصدی امور مدرسه «مروی» با تمام متعلقات آن، از موقوفات و غیرها، به جناب عالی زحمت دهم. لهذا، جناب عالی را به سمت متولی مدرسه «مروی» و موقوفات و کتابخانه و آنچه متعلق به آن است منصوب نمودم (همان، ص ۷۱).

ب. **بهسازی نیروی انسانی:** دستگاه مدیریتی باید بتواند در نظام شایسته‌سالار، با رویکردی کل‌نگر و



۳. پاک‌سازی نیروی انسانی: هنگامی که مدیران در فرایند بهسازی نیروی انسانی، با موعظه و نصیحت به اصلاح و تربیت آنان موفق نشدند، باید به پاک‌سازی افراد روی آورند؛ چنان‌که امام می‌فرماید: «توجه به این مسائل لازم است همه آقایان بکنند، و کسانی که — خدای نخواست — یک انحرافات دارند اگر قابل اصلاحند با موعظه، با نصیحت، با هدایت اینها را اصلاح بکنند و اگر نیستند، پاکسازی بکنند (همان، ج ۱۳، ص ۴۴).

### نتیجه‌گیری

امام راحل با توجه به مبانی انسان‌شناختی اسلامی، انگیزه فعالیت آدمی را بالاتر از دو سطح پاسخ‌گویی به نیازهای طبیعی و تأمین نیازهای انسانی، یعنی کار را برای خدا انجام دادن یا به تعبیر دیگر، «تکلیف‌گرایی» می‌داند. از این رو، ایشان در روابط فردی و اجتماعی خویش و نیز در عرصه مدیریت و رهبری نظام جمهوری اسلامی، بر پایه انگیزه الهی عمل می‌کرد. در این زمینه، آن دسته از رفتارهای رسمی ایشان، که بر رعایت قوانین و مقررات و انجام امور مرتبط با تشکیلات و ساختار رسمی اداری نظام دلالت می‌کند، «سبک ضابطه‌گرایانه» را شکل می‌دهد که دارای چهار ویژگی ذیل است:

ویژگی «تبیین وظایف و اختیارات» با فراوانی ۳۶۰ — یعنی ۴۸ درصد — دارای ۴ شاخص است به شرح ذیل است:

۱. شاخص «بیان انتظارات خود از پیروان» با فراوانی ۲۳۱؛
۲. شاخص «تأکید بر انجام درست مأموریت» با فراوانی ۱۰۳؛
۳. شاخص «انتقاد از عملکرد ضعیف» با فراوانی ۱۶؛
۴. شاخص «خواستار ارائه گزارش عملکرد» با فراوانی ۱۰.

ویژگی «قانون‌گرایی» با فراوانی ۱۸۶ — یعنی ۲۴/۸ درصد — دارای ۶ شاخص ذیل است:

۱. شاخص «پیروی از اصول و مقررات» با فراوانی ۷۶؛
۲. شاخص «تقدم مصالح جامعه به مصالح فردی و گروهی» با فراوانی ۳۸؛
۳. شاخص «حفظ حقوق و منافع پیروان» با فراوانی ۳۱؛
۴. شاخص «دعوت به خیر و صلاح» با فراوانی ۲۱؛
۵. شاخص «اعمال ضابطه به جای رابطه» با فراوانی ۱۳؛
۶. شاخص «اعتراف به اشتباه و جبران آن» با فراوانی ۷.

ویژگی «شایسته‌سالاری» با فراوانی ۱۰۶ — یعنی ۱۴/۱ درصد — دارای دو شاخص ذیل است:

۱. شاخص «بهسازی نیروی انسانی» با فراوانی ۷۱؛
  ۲. شاخص «واگذاری مسئولیت به نیروهای ارزشی» با فراوانی ۳۵.
- ویژگی «قاطعیت» با فراوانی ۹۸ — یعنی ۱۳ درصد — دارای سه شاخص ذیل است:
۱. شاخص «تأکید بر عدم تساهل و تسامح در اصول» با فراوانی ۳۹؛
  ۲. شاخص «عدم تردید در راه و هدف» با فراوانی ۳۱؛
  ۳. شاخص «تأکید بر پرهیز از سستی» با فراوانی ۲۸.

جدول توزیع فراوانی و درصد تراکمی ویژگی‌های رهبری ضابطه‌گرا در سیره امام خمینی

ردیف	ویژگی	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۱	تبیین وظایف و اختیارات	۳۶۰	۴۸	۴۸
۲	قانون‌گرایی	۱۸۶	۲۴/۸	۷۲/۸
۳	شایسته‌سالاری	۱۰۶	۱۴/۱	۸۶/۹
۴	قاطعیت	۹۸	۱۳/۱	۱۰۰
	جمع	۷۵۰	۱۰۰	x

### منابع

- آزگلی، محمد، ۱۳۷۴، معرفی نظریه رهبری بصیر از دیدگاه چند تن از صاحب نظران رهبری نوین، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه امام حسین.
- خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۸، روش تحقیق در مدیریت، چ چهارم، تهران، بازتاب.
- رضاییان، علی، ۱۳۸۷ الف، مبانی رفتار سازمانی، چ نهم، تهران، سمت.
- ، ۱۳۸۷ ب، اصول مدیریت، چ بیستم، تهران، سمت.
- ، ۱۳۸۸، مبانی سازمان و مدیریت، چ سیزدهم، تهران، سمت.
- مطهری، مرتضی، ۱۳۷۴، مجموعه آثار، چ چهارم، تهران، صدرا ج ۲.
- موسوی خمینی، سید روح الله، ۱۳۸۶، صحیفه امام، چ چهارم، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.