



## اندیشه مدیریت راهبردی ۱۰

دوفصلنامه علمی-پژوهشی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر مسئول: دکتر مصباح الهدی باقری

سر دبیر: دکتر علی رضائیان

جانشین سر دبیر: دکتر اسدالله گنجعلی

مدیر داخلی: سید محمد رضا سیدی

### اعضای هیئت تحریریه

سیدرضا سیدجوادین ..... استاد (گرایش: منابع انسانی) دانشگاه تهران  
حسن دانایی فرد ..... دانشیار (گرایش: مدیریت دولتی) دانشگاه تربیت مدرس  
محمدعلی بابایی زکلیکی ..... دانشیار (گرایش: مدیریت بازرگانی) دانشگاه الزهرا (س)  
محمداسماعیل فدایی نژاد ..... دانشیار (گرایش: مدیریت مالی) دانشگاه شهید بهشتی  
علی دیواندری ..... دانشیار (گرایش: مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران  
غلامرضا گودرزی ..... دانشیار (گرایش: تحقیق در عملیات) دانشگاه امام صادق (ع)  
محمد طالبی ..... استادیار (گرایش: مدیریت مالی) دانشگاه امام صادق (ع)

این دوفصلنامه بر اساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۸۹/۹/۸ کمیسیون نشریات علمی کشور، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، حائز رتبه علمی-پژوهشی شد و نام آن از «اندیشه مدیریت» به «اندیشه مدیریت راهبردی» تغییر کرد.

مترجم: علیرضا روشن ضمیر

طراح جلد: رضا باقریان

۳۰۰۰۰ ریال / ۲۹۶ صفحه

چاپ: زلال کوثر

مقالات لزوماً مبین دیدگاه دانشگاه نیست. نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

مدیریت امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

تلفن: ۵-۸۸۰۹۴۰۰۱ داخلی ۳۴۵ صندوق پستی: ۱۵۹-۱۴۶۵۵

<http://Smt.isu.ir/journals.ir>

مدیریت امور توزیع و فنی: مرکز تحقیقات میان رشته‌ای علوم انسانی و اسلامی، اداره نشریات

تلفن: ۸۸۰۹۴۰۰۱ داخلی ۲۴۵ شماره: ۸۸۵۷۵۰۲۵

[mag@isu.ac.ir](mailto:mag@isu.ac.ir)

<http://mag.isu.ac.ir>

## راهنمای نگارش مقالات

از نویسندگان محترم تقاضا می‌شود مقالاتی را که مطابق شیوه‌نامه نیست، ارسال نکنند؛ فقط مقالاتی ارزیابی می‌شود که مطابق شیوه‌نامه باشد.

۱- ارجاع منابع و مآخذ، در متن مقاله، به شکل زیر باشد:

۱-۱- منابع فارسی: (نام خانوادگی مؤلف، سال نشر، جلد، صفحه)؛ مثال: (حسینی، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۸۳).

۱-۲- منابع لاتین: (صفحه، جلد، سال نشر، نام خانوادگی مؤلف)؛ مثال: (Porter, 1998, v. 2. p.71).

- تکرار ارجاع یا اسناد، مثل بار اول بیان شود و کلمات «همان، پیشین و...» (Ibid, ...) ذکر نشود.

- چنانچه از نویسنده‌ای در یک سال چند اثر انتشار یافته باشد، با ذکر حروف الفبا پس از سال انتشار، از یکدیگر متمایز شود.

۲- تمام توضیحات اضافی و همچنین، معادل انگلیسی اسامی خاص یا اصطلاحات (در صورت لزوم) با عنوان «یادداشت‌ها»، در انتهای متن مقاله آورده شود (ارجاع و اسناد در یادداشت‌ها مثل متن مقاله، به روش درون‌متنی (بند ۱) خواهد بود).

۳- فهرست الفبایی منابع فارسی و لاتین (کتابنامه) در پایان مقاله، به صورت زیر باشد (ابتدا منابع فارسی و عربی و سپس منابع لاتین):

**کتاب:** نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده (تاریخ چاپ)، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار: نام ناشر.

مثال: داوینپورت، تامس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: سایکو.

Samuelson, Poul (1973), *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill kogakusha.

**مقاله مندرج در مجلات:** نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره نشریه، شماره نشریه، شماره صفحات ابتدا و انتهای مقاله.

مثال: وارث، سید حامد (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر و الهام‌بخش»، *کمال مدیریت*، سال سوم، ش ۸ و ۹، صص ۱۲-۲۳.

Shapiro, Stewart (2002), "Incompleteness and Inconsistency", *Mind*, V. 111, Pp. 23-36.

**مقاله مندرج در مجموعه مقالات یا دایره‌المعارف‌ها:** نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده (تاریخ چاپ)، «عنوان مقاله»، نام

کتاب، نام ویراستار، محل انتشار: نام ناشر، شماره جلد.

مثال: بینا مطلق، محمود (۱۳۸۲)، «فلسفه زبان در کراتیل افلاطون»، *مجموعه مقالات همایش جهانی حکیم ملاصدرا*، تهران: بنیاد

حکمت اسلامی صدر، جلد هفتم.

Rickman, H.P. (1972), "Dilthey", *The Encyclopedia of Philosophy*, Paul Edwards (ed.), New York: Macmillan Publishing Company.

۴- چکیده حداکثر دارای ۳۰۰ واژه و دربردارنده عنوان و موضوع مقاله، روش تحقیق و مهم‌ترین نتایج و فهرستی از واژگان کلیدی (حداکثر ۱۰ واژه) باشد و در ذیل آن، رتبه دانشگاهی، دانشگاه محل خدمت، نشانی و رایانامه نویسنده (گان) قید شود.

۵- ترجمه انگلیسی عنوان مقاله، چکیده و کلیدواژه‌ها همراه مقاله ارسال شود.

۶- مقاله در قالب A4 با رعایت فضای مناسب در حاشیه‌ها و میان سطرها، در محیط نرم‌افزار Word 2007 باشد؛ متن مقاله با قلم

BLotus13 (لاتین TimesNewRoman10) و یادداشت‌ها و کتابنامه BLotus12 (لاتین TimesNewRoman10) حروفچینی شود.

۷- عناوین (تیترها) با روش شماره‌گذاری عددی و ترتیب اعداد در عناوین فرعی مثل حروف از راست به چپ تنظیم شود.

۸- برای ارزیابی مقاله، فایل آن را در پایگاه نشریه به نشانی <http://Smt.isu.iranjournals.ir> بگذارید.

۹- حجم مقاله، از ۳۰۰۰ کلمه، کمتر و از ۱۲۰۰۰ کلمه، بیشتر نباشد.

۱۰- مقاله نباید در هیچ مجله داخلی یا خارجی چاپ شده باشد.

۱۱- مقاله نباید هم‌زمان به سایر مجلات فرستاده شده باشد.

۱۲- «اندیشه مدیریت راهبردی»، در اصلاح و ویرایش مقاله، آزاد است.

کلیه حقوق مادی و معنوی برای مجله «اندیشه مدیریت راهبردی» محفوظ است و آن دسته از نویسندگان محترمی که مقاله‌شان در این مجله، منتشر شده و در صدد انتشار آن در مجموعه مقالات، یا بخشی از کتابی هستند، لازم است با درخواست کتبی، موافقت مجله را اخذ کنند.

## فهرست مقالات

- تبیین اجرای جهاد اقتصادی با محوریت یکپارچگی سیاست‌های ملی: طراحی مدل مفهومی و چالش‌های فرارو ..... ۵  
حسن دانایی‌فرد
- روش‌شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر ..... ۲۵  
میثم لطیفی
- طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی ..... ۵۷  
مصباح‌الهدی باقری، حسن سعدآبادی
- نقدی بر رویکرد رهبری در غرب بر اساس مبانی فکری علامه طباطبایی (ره) ..... ۱۲۳  
نوننا مؤمنی، احمدعلی خائف الهی، رضا اکبریان، حسن دانایی‌فرد
- تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی ..... ۱۵۱  
حسن عابدی جعفری، محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی، محمد شیخ‌زاده
- مدل لاکاتوش-کوهن، به مثابه مدلی روش‌شناختی جهت نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی ..... ۱۹۹  
اسدالله گنجعلی، احمد پارسازاده
- درآمدی بر مبانی بازاریابی در اسلام ..... ۲۲۱  
میراحمد امیرشاهی، ناصر نقویان، سیدعلی علوی، مرجان پرورش محسنی
- نمایه سال ۱۳۹۰ ..... ۲۷۵
- فرم اشتراک ..... ۲۸۷
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ..... ۲۹۶



## تبیین اجرای جهاد اقتصادی با محوریت یکپارچگی سیاست‌های ملی: طراحی مدل مفهومی و چالش‌های فرارو

حسن دانایی‌فرد\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۵/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۶/۲۴

### چکیده

برای اجرای جهت راهبردی ملی (جهاد اقتصادی) باید نوعی بسته مدیریتی طراحی شود. دستگاه مفهوم‌پردازی علمی-دانشگاهی کشور، وظیفه خطیر مدل‌سازی نظری فرآیند اجرای جهاد اقتصادی را بر عهده دارد. عملیاتی‌سازی این جهت راهبردی ملی در دستان مدیریت دولتی و در پیوندی تنگاتنگ با سیاستگذاران ایران اسلامی قرار دارد. این مقاله، مدل مفهومی مسیر تحقق جهاد اقتصادی را عرضه می‌کند تا فهم ملی بازیگران اصلی هرم حکمرانی ملی و نیز جامعه علمی و شهروندان فاضل کشور، ارتقا یابد. محوریت این مسیر در مفهوم «یکپارچگی سیاستی» یا «انسجام درون و بین سیاستی» متجلی می‌شود. نویسنده در طی این مقاله تلاش می‌کند با تشریح مدل، نحوه اجرای جهاد اقتصادی و چالش‌های فرارو را به زبانی علمی ولی آسان‌فهم تبیین کند.

### واژگان کلیدی

جهاد اقتصادی، جهت راهبردی ملی، هرم حکمرانی ملی، انسجام سیاستی، الزامات مدیریتی

## مقدمه

نظام‌های سیاسی دنیا با توجه به دغدغه‌های فرارو، جهت‌گیری‌های راهبردی دستگاه مدیریتی ملی خود را به صورت پویا تبیین می‌کنند؛ و این جهت‌ها در دوره‌های زمانی مختلف -بلند، میان و کوتاه‌مدت- شکل داده می‌شود.

در نظام سیاسی جمهوری اسلامی ایران، هرم مدیریتی کشور را رهبر، جهت می‌دهد و ایشان دهه فرارو را دهه عدالت و پیشرفت نامیده‌اند که به نظر می‌رسد هدف عالی آن، تحقق پیشرفت توأم با عدالت است. برای رسیدن به این هدف راهبردی، جهت‌های حرکتی کشور، سالانه، رنگ و بوی خاصی به خود می‌گیرد. بسته اصلی سیاست‌های کلان (که متولی اصلی آن رهبر نظام است) و سیاست‌های عمومی کشور (که دولت عهده‌دار آن است) و راهبردهای مدیریتی کشور (که مدیریت دولتی مسئولیت تدوین و اجرای آن را بر عهده دارد) (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹) باید زیر چتر جهت راهبردی سالانه کشور یعنی جهاد اقتصادی، صبغه انسجام‌سیاستی عمودی و افقی را به نمایش بگذارد تا جنگ علیه فقر و تقلای مقدس برای خلق ثروت به اهداف عالی کاهش فقر ملی و ارتقای ثروت ملی در پیوند با عدالت منجر شود.

اما با توجه به سالانه بودن جهت راهبردی خط‌مشی‌های ملی، تدوین شاخص‌هایی که تجلی تحقق جهاد اقتصادی است ضروری به نظر می‌رسد. در ضمن، رصد ملی مسیر تحقق این اهداف نیز -بر اساس هرم منسجم سیاست‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردها- امری الزامی به نظر می‌رسد. در این نوشتار، پس از ارائه مدل کلان مفهومی مسیر اجرای جهاد اقتصادی، ضمن تأمل بر واژه‌شناسی انسجام‌سیاستی، انسجام‌سیاست، بررسی، و مدل اجرای جهاد اقتصادی با محوریت انسجام‌سیاستی و چالش‌های فرارو تبیین خواهد شد.

## مدل مفهومی مسیر تحقق جهاد اقتصادی

اگرچه بر سر مفهوم «توسعه»، بحث و جدل‌های فراوانی وجود دارد ولی شعور متعارف جهانی، مکرراً از واژه توسعه برای توصیف تحول در عناصر تشکیل‌دهنده هر جامعه‌ای استفاده می‌کند؛ اگرچه برخی‌ها از واژه‌های دیگری نظیر مدرنیزه کردن، تغییر و بعضاً

تحول بهره می‌گیرند (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۸۷)؛ ولی گفتمان گذشته و حال بین‌المللی از اصطلاح «توسعه»<sup>۱</sup> به طور فراوان در اشکال مختلف استفاده کرده است. بر اساس این، همه کشورها برای تحقق اهداف توسعه ملی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، فناورانه و ...) دست به تدوین چشم‌انداز ملی، فراسیاست‌های ملی، سیاست‌های ملی، راهبردهای ملی و ... می‌زنند. با توجه به اولویت‌ها و دغدغه‌های ملی هر کشور ممکن است جهت راهبردی‌ای که چشم‌انداز، فراسیاست‌ها (سیاست کلان)، سیاست‌ها و راهبردها را جهت می‌دهد به شکل سالانه، دوسالانه و یا ... تغییر کند.

جمهوری اسلامی ایران نیز برای تحقق اهداف توسعه ملی بلند، میان و کوتاه‌مدت، دارای نوعی چشم‌انداز، تعدادی سیاست کلان و تعداد بسیار زیادی از سیاست‌ها (بر حسب قلمروهای مختلف سیاستی در کشور) است. رهبر نظام جهت حرکت غایی در سال جاری، «جهاد اقتصادی» را سازگار رسیدن به اهداف توسعه‌ای تعیین کرده است. این جهت راهبردی ملی، دو هدف راهبردی را دنبال می‌کند: ۱- تولید ثروت، و ۲- کاهش فقر ملی. نویسنده، مدل مفهومی جهت‌گیری راهبردی ملی را تحت عنوان جهاد اقتصادی به شرح زیر مفهوم‌سازی کرده است. این مدل از پنج عنصر کلیدی تشکیل شده است.

**۱- گفتمان ملی جهاد اقتصادی:** جهت راهبردی جهاد اقتصادی باید خود را در گفتمان ملی متجلی کند. محفل این گفتمان، هم رسمی است (قوای سه‌گانه، دستگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای تابع و نیز نهادهای تابع رهبر نظام) و هم غیررسمی (سازمان‌های غیردولتی، انجمن‌های شهروندی و مردم عادی به عنوان شهروندان ملی).

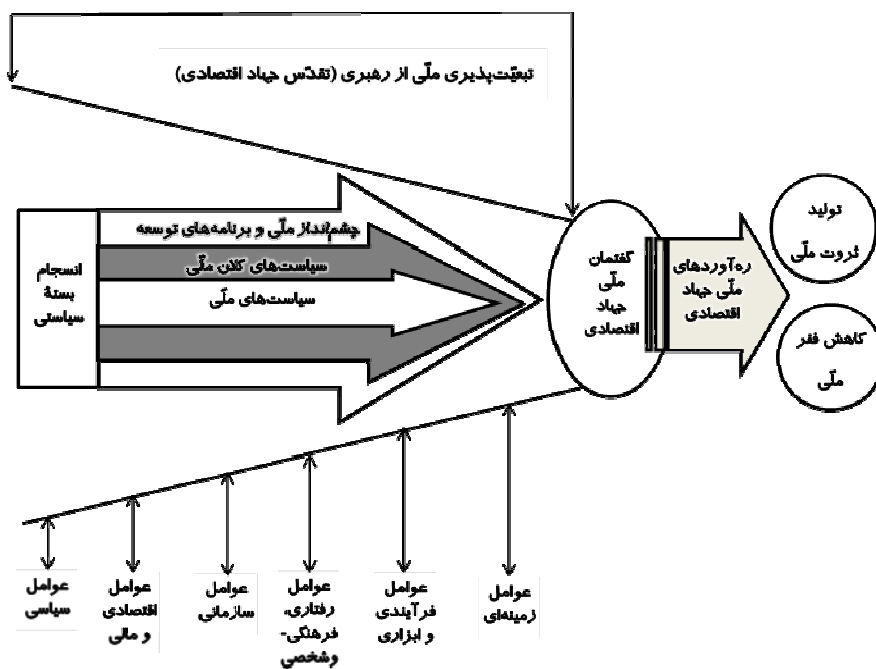
**۲- اهداف جهاد اقتصادی:** دو هدف عمده جهاد اقتصادی عبارت است از تولید ثروت و کاهش فقر ملی (البته دستگاه‌های اندازه‌گیری عملکرد این جهت راهبردی باید برای تحقق این دو هدف ملی، شاخص‌هایی تنظیم کنند).

**۳- عوامل تسهیل‌گر و کندکننده جهاد اقتصادی:** این عوامل را می‌توان به شش طبقه کلی تقسیم کرد: ۱- عوامل سازمانی، ۲- عوامل رفتاری، فرهنگی و شخصی، ۳- عوامل سیاسی، ۴- عوامل اقتصادی و مالی، ۵- عوامل فرآیندی یا ابزاری، و ۶- عوامل زمینه‌ای.

۴- بسته منسجم سیاست‌های ملی: یکپارچگی یا انسجام سیاست‌های ملی (انسجام درونی سیاست‌های کلان، انسجام درونی سیاست‌های عمومی و انسجام بین‌سیاستی) رمز تحقق اهداف جهاد اقتصادی است. وقتی سیاست‌ها از درون دچار تناقض است یا به جای همسویی با سیاست‌های دیگر، با آنها تقابل صریح یا ضمنی دارد اتفاقی در اجرای جهت راهبردی ملی رخ نخواهد داد.

۵- تبعیت ملی از رهبر: میزان تعهد دینی-اخلاقی آحاد ملت (سازمان‌ها، نهادها، خط‌مشی‌گذاران، مدیران، کارکنان و به طور کلی شهروندان) ضامن مهمی است که ضمن کمک به انسجام سیاستی، در کاهش اثرات منفی عوامل تأثیرگذار و تقویت هم‌افزایی، بسیار کلیدی خواهد بود. پس به طور خلاصه، مدل حاضر مدعی است که انسجام سیاسی (طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های درون هر سیاست و سیاست‌ها در کنار هم) شاه‌کلید تحقق موفقیت‌آمیز جهاد اقتصادی خواهد بود؛ ولی چنین انسجامی، متأثر از دو دسته عامل مهم است: ۱- میزان تبعیت ملی از رهبر (ولایت‌محوری)، و ۲- عوامل تسهیل‌گر و کندکننده ملی. در واقع انسجام سیاسی، گفتمان ملی جهاد اقتصادی را (رسمی و غیررسمی) برجسته می‌کند و بدین ترتیب دو هدف تولید ثروت و کاهش فقر ملی به میزانی محقق خواهد شد. در مدل زیر (نمودار ۱)، نویسنده بر انسجام سیاستی متمرکز شده است.





نمودار ۱. مدل مفهومی اجرای جهاد اقتصادی با محوریت انجام سیاست‌های ملی

### تأملی بر واژه‌شناسی انجام سیاستی

در باب پیوند بین سیاست‌های دولت، ادبیات گسترده‌ای وجود دارد و هر کسی که در خصوص چسبندگی سیاست‌های عمومی سخن گفته، اصطلاحی را جعل کرده یا واژه‌ای را نسبت به واژه دیگری ترجیح داده است. مرور جامع ادبیات موجود نشان می‌دهد «خط‌مشی‌گذاری یکپارچه»<sup>۳</sup> نسبت به سایر اصطلاحات، متداول‌تر است؛ ولی مفاهیم دیگری نیز مترادفاً به کار رفته است. سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، «خط‌مشی‌گذاری منسجم»<sup>۵</sup>، دفتر نخست‌وزیری انگلیس<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، «سیاست‌گذاری میان‌بری»<sup>۷</sup>، چالیس<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۸۸) و آلت<sup>۹</sup> و هیج<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۳)، «هماهنگی سیاست»<sup>۱۱</sup>، وارن<sup>۱۲</sup> و همکاران (۱۹۷۴)، «تصمیم‌گیری هماهنگ»<sup>۱۳</sup>، ویلکینسون<sup>۱۴</sup> و اپلبی<sup>۱۵</sup> «دولت کلی‌نگر»<sup>۱۶</sup> یا «خط‌مشی به هم متصل»<sup>۱۷</sup> و لینگ<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۲) «دولت به هم متصل»<sup>۱۹</sup> را مطرح کرده‌اند. با توجه به خاستگاه نظری انجام

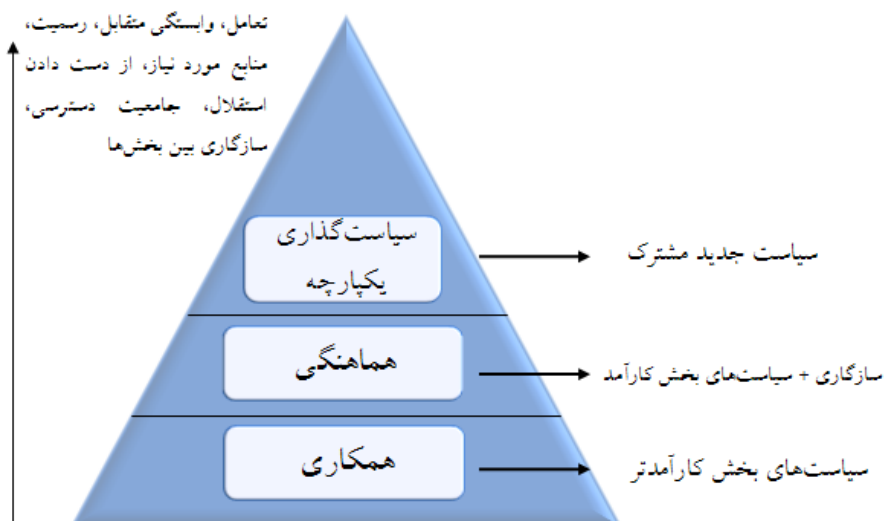
سیاستی در نظریه سازمان، در ادبیات سازمان نیز اصطلاحی که شبیه این مفهوم باشد وجود دارد؛ برای مثال هماهنگی بین سازمانی (Rogers & Whetten, 1982)، همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل سازمانی از آلتر و هیج، مدیریت بین سازمانی از آگراف و مدیریت شبکه‌ای از کیکرت و همکاران، از جمله اصطلاحات متداول در ادبیات نظریه سازمان است. وجه مشترک این اصطلاحات، اشارت آنها به همکاری بین سازمان‌ها است نه همکاری بین واحدهای درون‌سازمانی.

### فهم یکپارچگی سیاست‌های ملی

اصطلاحاتی نظیر هماهنگی، مدیریت بین دولتی، مدیریت کلی‌نگرانه، همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل، شبکه‌های خط‌مشی و مدیریت شبکه‌ای، کم و بیش، به پدیده مشابهی اِشعار دارند ولی تفاوت‌های معتنا بهی نیز دارند. برای مثال عده‌ای (Mulford & Rogers, 1982) هماهنگی را کم و بیش سیاست‌گذاری یکپارچه می‌دانند ولی برخی دیگر - برای مثال سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (۱۹۹۶) - آن دو را متفاوت از هم می‌دانند. بر اساس دیدگاه این سازمان، یکپارچگی سیاست ملی از هماهنگی سیاست، کاملاً متفاوت و پیشرفته‌تر است. سطح تعامل و نوع ستاده، دو تفاوت اصلی این دو سازکار انسجام سیاست‌های ملی است. بر اساس این، یکپارچگی سیاست نسبت به هماهنگی سیاست به تعامل بین بخشی بیشتری نیاز دارد. علت این امر را باید در ستاده‌ها جست‌وجو کرد. هدف هماهنگی، همسازی خط‌مشی‌های بخشی به منظور ایجاد سازگاری متقابل و هم‌افزایی در اجرا است در حالی که یکپارچگی سیاست منجر به سیاست مشترکی برای بخش‌های دیگر می‌شود. تفاوت در ستاده نیز بر تفاوت در اهداف مبتنی است. هماهنگی درباره سیاست‌های سازمان‌های دارای اهداف بخشی کم و بیش مشابه، صادق است در حالی که سیاست‌گذاری یکپارچه درباره اهداف میان‌بر صدق می‌کند (یعنی اهدافی که همگان دنبال می‌کنند).

بی‌تردید، خط‌مشی‌گذاری یکپارچه نسبت به هماهنگی سیاست، و نیز هماهنگی سیاست نسبت به همکاری، دارای گستره گسترده‌تری است. دانش موجود، رابطه بین همکاری و هماهنگی را چندان روشن نکرده است. عده‌ای نظیر آلتر و هیج (۱۹۹۳) این

دو را از هم متفاوت و مجزا تصور کرده‌اند ولی عده‌ای، هماهنگی را نوعی از همکاری می‌دانند و مدعی‌اند سازگاری سنجیده و اهداف جمعی به عنوان عناصر ویژه هماهنگی در روابط همکاری‌گونه نیز مستتر است و می‌توان آنها را یافت. بر اساس این، تفاوت بین هماهنگی و همکاری، به حد و حدودی برمی‌گردد که اهداف، صبغه فردی یا جمعی دارند؛ همکاری بین سازمانی را به عنوان «وجود روابط سنجیده بین سازمان‌های مستقل برای تحقق مشترک اهداف عملیاتی انفرادی» می‌توان مثالی برای این مورد دانست (هر سازمان به صورت انفرادی، اهدافی دارد که در این فرآیند تحقق مشترک، هر سازمان به اهداف سازمانی خاص خود نیز نائل می‌شود) (Schermerhorn, 1975). برخی پژوهشگران مثل مالفورد<sup>۲۰</sup> و راجرز<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۲) مدعی‌اند که هماهنگی نسبت به همکاری از آن جهت فراتر می‌رود که هماهنگی نسبت به همکاری، رسمی‌تر و مستلزم منابع بیشتر و افزایش وابستگی متقابل است؛ که بدین مفهوم، نوعی تهدید علیه استقلال است. با این اوصاف، رهاوردهای هماهنگی و همکاری متفاوت خواهد بود. در حالت همکاری، دو سازمان برای رسیدن به اهداف خود با یکدیگر کار می‌کنند در حالی که در حالت دوم یعنی هماهنگی، تصمیم‌ها یا اقدامات مشترک، منجر به رهاوردهای مشترک می‌شود که ممکن است از رهاوردهای ترجیحی اولیه‌شان کاملاً متفاوت باشد. در اینجا می‌توان نوعی محور مشترک بین هماهنگی و سیاستگذاری یکپارچه احصاء کرد. سیاستگذاری یکپارچه در ابعاد مشابه با هماهنگی، دارای گستره گسترده‌تری است.



نمودار ۲. سیاست‌گذاری یکپارچه، هماهنگی سیاست، همکاری سیاست

توجه کنید که یکپارچگی سیاست را می‌توان از حیث ستاده و نوع هدف (میان‌بری یا بخشی) از همکاری و هماهنگی متمایز ساخت. اگرچه همکاری و هماهنگی، بخشی از یکپارچگی سیاست هستند ولی کلیت فرآیند را تبیین نمی‌کنند. یکپارچگی، مستلزم درگیری بیشتر ذی‌نفعان در فرآیند است. به طور کلی، یکپارچگی سیاست، مستلزم تعامل، دسترس‌پذیری و همسازی تفسیری است که خود منجر به وابستگی مقیاس تفسیری می‌شود و به چیدمان‌های ستادی رسمی‌تری نیاز دارد و مستلزم منابع تفسیر است و ذی‌نفعان را به از دست دادن استقلال بیشتر وادار می‌کند و از حیث زمان، مکان و بازیگران، جامعیت دارد. در عین حال با در نظر گرفتن تفاوت‌های آن دو از حیث ستاده و نوع هدف، یکپارچگی سیاست، مستلزم هماهنگی و همکاری است. به علاوه، یکپارچگی سیاست، مترادف با دولت کلی‌نگرانه، دولت به‌هم‌متصل یا سیاست‌گذاری میان‌بری است.

## مدیریت انسجام‌یابی

همسازی بین سیاست‌ها یکی از وظایف بسیار دشوار نظام‌های سیاسی است. برای مدیریت چنین انسجامی، تمهیداتی نیاز است. ذیلاً بنا به محدودیت حجم مقاله، چند نکته برای مدیریت کلان این انسجام پیشنهاد می‌شود:

- تعهد رهبری سیاسی (سطح یکم و دوم هرم حکمرانی ملی ایران) پیش‌شرط انسجام و سازکار کلیدی غنای آن است؛
- طراحی نوعی چارچوب راهبردی سیاستی ملی برای تضمین همسویی سیاست‌های وزارتخانه‌ای و بخشی با جهت راهبردهای سالانه نظام (اهداف و اولویت‌های جهت راهبردی جهاد اقتصادی)؛
- وجود ظرفیت هماهنگی ملی مرکزی برای تضمین همسازی افقی میان سیاست‌های ملی؛
- ضرورت عرضه مشاوره‌ای تخصصی بر اساس تحصیل‌های مناسب از موضوعات بحث‌انگیز در هموارسازی ناسازگاری‌ها در مسیر اجرای جهت راهبردی ملی (جهاد اقتصادی)؛
- طراحی رصدخانه ملی پیش‌بینی، کشف و حل تعارضات سیاستی برای شناخت و فهم ناسازگاری‌ها و کاهش نانسجامی سیاستی؛
- فرآیند تصمیم‌گیری‌های ملی در برهه زمانی سالانه باید چنان سامان داده شود که نوعی آشتی اثربخش بین اولویت‌های سیاستی و الزامات بودجه‌ای کشور محقق شود؛
- سازکارها و رویه‌های ملی، بخشی و وزارتخانه‌ای برای اجرا و یا جهت‌گیری راهبردی جهاد اقتصادی باید طوری طراحی شود که ضمن روان بودن در اجرا، ظرفیت دریافت اطلاعات جدید و تغییر در ابزارها نیز میسر باشد؛
- شکل‌دهی فرهنگ اداری جهادی که با ارتقای همکاری میان‌بخشی و گفت‌وگو نظام‌مند بین مجامع سیاستی، انسجام سیاستی را تقویت می‌کند، ضروری است.
- ترسیم شبکه ملی سازمان‌های درگیر در اجرای جهت راهبردی جهاد اقتصادی؛
- تعریف مسئولیت‌ها و مشوق‌های بازیگران شبکه ملی مجری جهاد اقتصادی؛ و
- تمهیدات لازم درباره پیوند مدیریت مالی ملی و جهت راهبردی جهاد اقتصادی.

### اجرای جهاد اقتصادی در پرتو انسجام سیاستی

همان طور که اشاره شد رمز موفقیت اجرای جهاد اقتصادی و دستیابی به اهداف راهبردی آن - یعنی تولید ثروت و کاهش فقر ملی - مستلزم یکپارچگی شبکه سیاستی نظام اسلامی ایران است. برای ارتقای این یکپارچگی، نویسنده تلاش کرده است چارچوبی آسانفهم برای پاسداران عزت اسلامی عرضه کند. این چارچوب دارای پنج بُعد اصلی و چندین بُعد فرعی است.

ابعاد و مؤلفه‌های آنها، تجلی عناصر بنیادینی است که در زمان اجرای جهت راهبردی جهاد اقتصادی باید برای افزایش همسویی سیاست‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های ملی، مد نظر سیاستگذاران و مدیران اجرایی کشور قرار گیرد.

#### بُعد ۱- ایجاد فهم مشترک ملی از جهاد اقتصادی

بی‌تردید، تزریق مفهوم جهاد اقتصادی به ذهن جامعه به دست رهبر نظام با اهتمام جدی به فحوای مفهومی و چگونگی عملیاتی کردن آن صورت گرفته است ولی برای به بار نشستن ثمرات عینی آن، دستگاه مفهوم‌پردازی ملی، هرم حکمرانی و سیاستگذاران ملی و مدیریت دولتی هوشمند ایران باید معنای ذهنی و عینی آن را مفهوماً و عملاً نه فقط درک کنند بلکه باید با تمام وجود خود حس کنند. پس همسویی مفهومی سیاست‌های کتابی (بیانیه‌های سیاست‌ها و تصمیم‌های ملی) و خیابانی (تصمیم‌های عملیاتی بوروکرات‌های سطح خیابان) شرط بسیار مهمی برای جهش ملی کشور به سمت تولید ثروت و کاهش فقر ملی است. تحقق چنین مفهومی مستلزم اجرای عملیات زیر است:

- عرضه بسته نظری و عملی اصول و اهداف عملیاتی جهاد اقتصادی که مورد قبول عموم و نخبگان است؛
- روشن و فهمیدنی کردن فحوای نظری و عملی جهاد اقتصادی برای آحاد جامعه؛
- ایجاد و تقویت فهم مشترک از جهاد اقتصادی در سازمان‌های دولتی و سطوح مختلف دولت (به مفهوم سه قوه)؛ و

▪ طراحی شاخص‌های مفهومی و عملیاتی جهاد اقتصادی که به زبانی روشن و با مصادیق عینی و آماری عرضه‌پذیر باشد.

سازکار اجرای چنین عملیاتی را می‌توان در رسانه ملی، مطبوعات، گردهمایی‌ها، همایش‌ها، میزگردهای تخصصی و بهره‌گیری از فضای رسانه‌های مجازی یافت. همسویی سیاست‌های رسانه ملی با سایر سیاست‌ها می‌تواند به اجرای مؤثر این عملیات کمک کند.

## بُعد ۲- روشنی تعهد دولت به جهاد اقتصادی و پای‌بندی عملی به رهبری اجرایی آن

اگرچه جهت راهبردی ملی کشور را رهبر نظام در سال ۱۳۹۰ مطرح کرده است ولی دولت، متولی اجرای عملی آن خواهد بود. بنابراین، تعهد واضح دولت و رهبری حرکت جهادی جهاد اقتصادی از عناصر کلیدی تحقق اهداف عالیه چنین حرکتی است. به واقعیت نائل شدن این تعهدی رهبری مستلزم تحقق موارد زیر است:

- شکل‌دهی تعهدی رؤیت‌پذیر در عرصه ملی به صورت اثربخش در بخش‌های مختلف ماشین دولت و میان سطوح مختلف و ابلاغ روشن آن در سطح ملی برای ارتقای یقین مردمی به جدیت دولت در اجرای جهاد اقتصادی؛
  - افزایش تلاش‌های نظری و عملی برای پر کردن شکاف‌ها بین سیاست‌های نظری و سیاست‌های عملی، بین نظام اداری و نظام سیاسی؛
  - نشان دادن رهبری جهاد اقتصادی به دست دولت از طریق رعایت توالی اولویت‌های تصمیم‌گیری‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها؛
  - ایجاد حس فوریت ملی برای اجرای جهاد اقتصادی در جسم و روح جامعه؛ و
  - طراحی نظام پایش، ارزشیابی و گزارش‌دهی اجرای جهاد اقتصادی.
- به نظر می‌رسد برای عملیاتی کردن مفاد فوق، دولت باید دستگاه، معاونت، شورا و یا کمیسیونی را مأمور به اجرایی کردن این عملیات کند. از هم‌گسیختگی مرکزیت اجرای این بندها مفید نخواهد بود.

### بُعد ۳- ایجاد تمهیدات لازم برای راهبری جهاد اقتصادی

برای عملیاتی کردن جهاد اقتصادی، تمهیدات سیاسی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، اداری و فناورانه لازم است. وجود چنین تمهیداتی، جهشی بودن و جهیدن را که در ذات واژه مقدس جهاد نهفته است تسریع خواهد کرد. برای اجرایی کردن این بُعد باید اقداماتی انجام داد:

- ایجاد یا تعیین تسریع‌کننده نهادی ملی (وزارتخانه، شورا، کمیته، نهاد و ...) برای جهت‌دهی و مساعدت نظری و عملی به اجرا و همسوسازی سیاست‌های کلان و سیاست‌های (طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها) جهاد اقتصادی؛
- اعطای جایگاهی راهبردی به تسریع‌کننده نهادی ملی در دستگاه حکمرانی ملی (برای مثال در سطح معاونت ریاست جمهوری، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای عالی جهاد اقتصادی رهبری و یا ...)
- شناخت، تعیین و رصد سیاست‌ها، قوانین و مقررات ملی احیاناً متعارض با اهداف جهاد اقتصادی و تلاش برای تدوین، اصلاح و یا حذف برخی از آنها؛
- طراحی سازکارهای تضمین‌کننده بازخورد اثربخش بین سطوح مختلف هرم حکمرانی ملی (رهبر، دولت، مدیریت دولتی و بخش خصوصی)؛
- تعدیل نگاه‌های محدودنگرانه وزارتخانه‌ای یا بخشی (برای مثال، کشاورزی، صنعت، حمل و نقل و ...) به نگاه ملی یکپارچه (تولید ثروت، کاهش فقر، تقویت عدالت و ...) برای تبدیل مسیرهای مختلف به شاهراهی واحد به سمت هدفی واحد؛
- پیوند جهاد اقتصادی با فعالیت‌های قانونی دولت (برای مثال بودجه‌بندی و نحوه تخصیص و توزیع آن)؛
- طراحی چارچوبی روشن برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌های دولتی مرتبط با جهاد اقتصادی؛
- طراحی سازکارهای ارزشیابی و گزارش‌دهی (شاخص‌های پیشرفت، تحلیل‌های هزینه-منفعت، ارزیابی اثرات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی)؛
- تعهد دولت به استفاده از این سازکارها برای ارزشیابی و گزارش‌گیری؛



- تعیین حسابرس مستقل و ویژهٔ خارج دولت برای حسابرسی ملی تحقق جهاد اقتصادی؛ و
- تعیین متولی ارائه رهنمودهای نظری و عملی مستمر به جامعه درباره جهاد اقتصادی.

#### بُعد ۴- تشویق مشارکت همگانی در فرآیند اجرای جهاد اقتصادی

بی‌تردید، بسیج منابع مادی و معنوی کشور در کنار مشارکت فعالانهٔ آحاد ملت معنا و مفهوم پیدا خواهد کرد. بنابراین، مشورت و مشاوره ملی، سازکار مهمی برای تحقق اهداف توسعه‌ای است. از آنجایی که جهاد اقتصادی، جهت راهبردی توسعه ملی در سال جدید را مشخص کرده است، درگیری شهروندان در فرآیند اجرایی آن، حصول به اهداف آن را تسهیل خواهد کرد. ایجاد زیرساخت‌های مستحکم برای مشارکت شهروندان، مستلزم اجرای عملیات زیر است:

- تعیین مسئولیت‌های ملی شهروندان ایرانی در اجرای جهاد اقتصادی؛
- طراحی چارچوبی برای دریافت مشاوره و مشورت شهروندی در زمینه اجرای جهاد اقتصادی؛

▪ تدوین رهنمودنامه نحوه مشارکت شهروندان؛ و

▪ طراحی سازکارهایی برای ارزشیابی اثربخشی مشاوره شهروندی.

#### بُعد ۵- تولید دانش حل مسائل فرارو، حین اجرای جهاد اقتصادی

بی‌تردید، تا کنون بیانیه جهاد اقتصادی که در ادبیات سیاستگذاری ملی از آن به عنوان سیاست نوشتاری یاد می‌شود ارائه و فرآیند اجرای آن، آغاز شده است. در حین فرآیند اجرا معمولاً مسائلی بروز می‌کند که حل آن نیاز به دانش علمی دارد. تولید مستمر دانش اجرا، یکی از شروط کلیدی اجرای موفقیت‌آمیز جهاد اقتصادی است. بدین منظور، توجه به نکات زیر می‌تواند مفید باشد.

- تعیین متولیان تولید دانش اجرا در دولت؛
- درگیر ساختن دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی برای تولید مستمر دانش مورد نیاز اجرا؛

▪ تشکیل شبکه تولیدکنندگان دانش اجرای جهاد اقتصادی؛

- تولید و انتشار خبرنامه‌های اجرای جهاد اقتصادی در دولت؛ و
- تعیین اولویت‌های پژوهشی برای اجرای جهاد اقتصادی.

### چالش‌های فراروی اجرای جهاد اقتصادی

۱- مدیریت پارادوکس‌های ملی: یکی از چالش‌های اصلی فراروی حکمرانی ملی در همه کشورها، مدیریت هوشمندانه پارادوکس‌های ملی است. این پارادوکس‌ها در همه عرصه‌های جامعه از اقتصادی گرفته تا سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری وجود دارد. چگونه می‌توان بین پارادوکس تولید ثروت و کاهش فقر، توازن برقرار کرد؟ نظریه‌های اقتصادی، خاستگاه تولید ثروت را سرمایه‌گذاری می‌دانند ولی کاهش فقر لزوماً از این طریق میسر نیست بلکه به توزیع صحیح ثروت نیاز دارد. بسیاری از نظام‌های سیاسی در برقراری توازن بین دو سرطیف پارادوکس، ناموفق بوده‌اند؛ لذا در مسیر اجرای جهاد اقتصادی باید با شناسایی دقیق این پارادوکس‌ها نسبت به مدیریت هوشمندانه آنها اقدامات لازم را انجام داد. بی‌توجهی به مدیریت اثربخش این پارادوکس‌ها بعضاً منجر به نوعی سردرگمی ملی خواهد شد؛ برای مثال شهروندان بعضاً در شگفتی‌اند که آیا در نظام سیاسی‌ای که فقرا را ولی نعمت خود می‌داند باید ۷۵ درصد از مصوبات مجلس به نفع ارتقای سرمایه‌داری باشد؟ بعضاً تعدد پارادوکس‌ها در عملکرد مدیریتی نظام، موجب بدبینی ملی خواهد شد. فهم دقیق پارادوکس‌ها و مدیریت آنها بر اساس فلسفه حاکم، دکترین نظام، سیاست‌های کلان و سیاست عمومی، امری ضروری است.

۲- مدیریت همسویی سیاست‌های اقتصادی: برای اجرای جهت راهبردی ملی، هماهنگی بین سیاست‌های ملی کفایت نمی‌کند؛ سیاست‌ها در جهت ارتقای هم‌افزایی به چیزی بیش از هماهنگی نیاز دارد. شهروندان با شعور متفاوت خود متوجه می‌شوند که بسته‌های سیاستی بعضاً در خود، طرح، برنامه و پروژه‌هایی دارند که به جای ایجاد هم‌افزایی سیاستی، اثرات یکدیگر را خنثی می‌کنند. اگرچه این امر به مدیریت پارادوکس‌های ملی برمی‌گردد ولی می‌توان با تعیین چارچوب مفهومی سیاست اقتصادی کشور و بازیگران اصلی آن تلاش کرد نوعی همسویی بین آن عناصر شکل

گیرد. در بسته انسجام سیاستی ملی برای اجرای جهاد اقتصادی، یکپارچگی سیاست اقتصادی بسیار کلیدی خواهد بود. عدم همسویی سیاست اقتصادی، منابع ملی را هدر می‌دهد و ریسک ابهام را در اقتصاد ملی از نظر ملی و بین‌المللی بالا می‌برد. پیوند همسوگرایانه عناصر سیاست اقتصادی کشور، مسیر تحقق اهداف عالی چشم‌انداز ملی را از جهت زمانی، کوتاه و از جهت هزینه‌ای، کم‌خرج‌تر خواهد کرد.

**۳- عملیاتی کردن مفهوم جهاد اقتصادی:** جهاد اقتصادی در دستگاه حکمرانی ملی چه جایگاهی دارد؟ چه رابطه‌ای با چشم‌انداز بیست‌ساله دارد؟ چگونه با سیاست‌های کلان کشور ارتباط برقرار می‌کند؟ بودجه‌بندی آن چگونه است؟ آیا یک جهت راهبردی ملی است؟ دستگاه عملیاتی کردن سیاست‌ها و برنامه‌های ملی در دولت باید مفهوم جهاد اقتصادی را در کنار دستگاه مفهوم‌پردازی ملی به شاخص‌های اتکاپذیری تبدیل کند که تحقق آنها در کشور، صبغه عینی به خود بگیرد؛ این کار انگ شعارزدگی را به نظام سیاسی زیر سؤال می‌برد. تیم‌های کارشناسی متشکل از نخبگان مدیریتی، سیاست‌گذاری و دانشگاهی باید نسبت به عملیاتی کردن این جهت راهبردی اقدام کنند. اینکه چگونه، چه زمانی، با چه هزینه‌ای و چه کسی این کار را انجام دهد خود یکی از دشواری‌های عملیاتی کردن این جهت راهبردی است.

**۴- پایش ملی اجرای جهاد اقتصادی:** حرکت به سمت جهاد اقتصادی چگونه باید پایش شود؟ چه نهاد یا سازمانی، متولی آن باشد؟ به هر حال، اگر جهاد اقتصادی، جهت راهبردی ملی است و بنا به فرموده رهبر نظام، صرفاً شعار نیست، به پایش ملی نیاز دارد. چگونه باید دستگاه پایش ملی را طراحی کرد؟ می‌توان بر عهده یکی از ارکان دولت گذاشت؟ یا به عهده مجلس؟ یا نهادی مستقل؟ بنابراین، پایش ملی اجرای جهاد اقتصادی می‌تواند مسئله مهمی برای اجرای آن باشد؛ پس باید قبل از اندازه‌گیری رهاوردهای جهاد اقتصادی، بخشی از نظام ملی اندازه‌گیری عملکرد جهاد اقتصادی، کار ویژه و مهم پایش اجرای جهاد اقتصادی را عهده‌دار شود. این زیرسیستم باید میزان تحقق اهداف را مستمراً رصد کند تا بتواند موانع را بشناسد و برای رفع آن تمهیداتی فراهم کند. بدون این پایش ملی نمی‌توان انتظار تحقق اهدافی جهادی داشت. اینکه

چگونه، چه زمانی و چه کسی باید پایش ملی جهاد اقتصادی را اجرا کند خود یکی از مسائل مهم مدیریتی کشور برای اجرای جهاد اقتصادی است.

#### ۵- طراحی دستگاه اندازه‌گیری عملکرد کلی جهاد اقتصادی: در کنار پایش

ملی، اندازه‌گیری عملکرد ملی جهاد اقتصادی، موضوع بسیار بحث‌انگیزی است. بعد از رفع ابهامات مفهومی و عملیاتی باید تعیین کرد چه شخص حقوقی‌ای باید عملکرد جهاد اقتصادی را اندازه‌گیری کند؟ چگونه عملکرد برنامه‌ها و سیاست‌ها با این عملکرد پیوند می‌خورد؟ گاهی اوقات، نظام‌های سیاسی برای رنگ و بو دادن خاصی به رفتارهای ملی خود، شعاری را به صورت نمادین مطرح می‌کنند ولی در پی تحقق عینی و مبتنی بر شاخص‌های کمی آن نیستند؛ شهروندان هم می‌دانند که این شعار، نمادین است؛ ولی وقتی نظامی به صراحت اعلام می‌کند که این شعار، صرفاً شعار نیست و ثمرات آن باید در زندگی شهروندان، صبغه عینی به خود بگیرد باید میزان تحقق آن اندازه‌گیری شود. معمولاً اندازه‌گیری شاخص‌های ملی نیازمند دستگاه اندازه‌گیری پیشرفت‌های ملی است. از آنجایی که جهاد اقتصادی، خود را در قالب فراهداف ملی (اهدافی که بر همه اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های کلان، استیلا و حالت ابرگونه دارد) یعنی تولید ثروت و کاهش فقر متجلی می‌کند، باید دستگاه اندازه‌گیری آن تدوین شود. اینکه چه کسی، چگونه، چه زمانی، با چه هزینه و مزایایی، این نظام اندازه‌گیری تعبیه می‌شود خود مسئله نظام سیاستی کشور در اجرای جهاد اقتصادی است.

#### ۶- شکل‌گیری زبان مشترک ملی: زبان مشترک ملی برای اجرای جهاد راهبردی

مهمی به نام جهاد اقتصادی در دوره زمانی یک‌ساله چندان به سادگی میسر نخواهد بود. ایجاد زبان مشترک، اگرچه هزینه‌بر است در عین حال، تسهیل‌گر است. در مدت زمان اندکی که این شعار مطرح شده، شعایر مختلفی، عرضه نشده است. قریب به مضمون می‌توان به عباراتی نظیر «جهاد اقتصادی یعنی صرفه‌جویی اقتصادی»، «جهاد اقتصادی یعنی تزریق معنویت در اقتصاد»، «جهاد اقتصادی یعنی ما رشد بدون معنویت را نمی‌خواهیم»، «جهاد اقتصادی یعنی کاهش مصرف ملی»، «جهاد اقتصادی یعنی تولید ثروت»، «جهاد اقتصادی یعنی مجاهدت»، «جهاد اقتصادی یعنی حمله اقتصادی به دشمن رودررو»، «جهاد اقتصادی یعنی رسیدگی به محرومان»، «جهاد اقتصادی یعنی

ریشه‌کن کردن فقر در کشور»، «جهاد اقتصادی یعنی اجرای هدفمند کردن یارانه» و ... اشاره کرد. همه این تفاسیر نشان می‌دهد که برای تبدیل گفتار «جهاد اقتصادی» به کردار ملی، باید تلاش کرد برای اجرای آن، شاخص‌های فهم‌پذیری عرضه کرد که نوعی توافق ملی بر سر آن صورت گیرد و گرنه ذات مردم‌سالاری آن است که هر کس از آنچه در کشور -در گفتار و فعل- رخ می‌دهد تفسیر خاص خود را داشته باشد.

**۷- مدیریت هجمه‌های درونی و بیرونی:** خاصیت دموکراسی‌ها -به طور اعم- و دموکراسی دینی -به طور اخص- این است که یکپارچگی و انسجام کامل را برنمی‌تابند؛ به عبارت دیگر حتماً در کشوری ۷۰ میلیونی -بنا به آزادی عقیده- عده‌ای با این جهت راهبردی مخالف هستند، خواه، نخبگان، خواه، شهروندان عادی. این مخالفت در مردم‌سالاری‌ها، امری عادی است. از طرف دیگر، فشارهای بین‌المللی در قالب تحریم‌ها نیز بر کشور ساری و جاری است و نظام سیاسی باید این هجمه‌ها را مدیریت کند. بنابراین، مدیریت چنین هجمه‌ای در مسیر اجرای جهاد اقتصادی، خود یکی از مسائل مهم است. برای مردم ایران واضح و روشن است که هم از درون و هم از بیرون کشور، عده‌ای یا کشورهایی به صورت مستمر، شکست مدیریت ملی ایرانی -اسلامی را با طرح و برنامه‌های خود دنبال می‌کنند، بنابراین، از درون و بیرون کشور با پدیده‌ای به نام «تخاصم درونی و بیرونی» مواجه است و این تخاصم در هجمه‌های فیزیکی و غیرفیزیکی علیه نظام مدیریتی ادامه می‌یابد؛ لذا خنثی کردن این هجمه، یکی از مسائل جمهوری اسلامی در مسیر تحقق این جهاد اقتصادی است. دلسردی شهروندان برای عدم هم‌رأیی، و انتقاد از دانشگاهیان و نخبگان برای جلوگیری از تولید دانش خاص این جهت راهبردی، راهبرد اینان خواهد بود. باید چنین راهبردهایی خنثی شود.

**۸- مدیریت شعارزدگی ملی در خصوص جهاد اقتصادی:** بی‌تردید، برخی اشخاص حقیقی یا حقوقی ممکن است برای رسیدن به اهداف خود دچار شعارزدگی شوند. نظام سیاسی باید چنین حالتی را -که اهمیت جهت راهبردی ملی را نزد افکار عمومی مخدوش می‌کند- به نحوی اثربخش مدیریت کند. صرف منابع مالی برای پررنگ کردن شعاری یک جهت راهبردی، خود با جهاد اقتصادی در تضاد است. در

واقع، پای‌بندی نظام سیاسی به «سخن‌ها یا گفتارهای ملی» ای که از زبان رهبران عالی نظام سیاسی به درون گفتمان جامعه تزریق می‌شود ضمن ایجاد اطمینان به آن رهبران، ابهت ملی حکمرانی ملی را در دیدگان شهروندان تقویت خواهد کرد. بنابراین، اگر شهروندان تصور کنند که شعاری داده شده است و عده‌ای از این شعار برای تحقق اهداف بخشی خود بهره جسته و آن را به آن عنوان، مستمسکی برای «کسب‌وکار» حقیقی یا حقوقی خود تبدیل کرده‌اند، ممکن است دل‌بستگی ملی یا اطمینان کاری مردم نسبت به مسئولان کم‌رنگ شود. در چنین مواردی شهروندان تصور می‌کنند وقتی که نمی‌توان شعاری را در عمل پیاده کرد در طرح آن باید احتیاط کرد.

**۹- طراحی محافل رایزنی ملی بین سیاستگذاران و مدیران اجرایی:** یکی از عوامل کلیدی تسهیل‌گر و یا کنندهٔ جهاد اقتصادی، روابط متقابل سیاستگذاران و مدیران اجرایی است. برقراری محافل رایزنی ملی بین این دو رکن اجرایی جهاد اقتصادی، مسئله‌ای است که باید به طرز اثربخشی مدیریت شود. بی‌شک، یکی از راه‌های بسیار مهم یکپارچگی بین سیاست‌های کلان، سیاست‌های عمومی و راهبردهای مدیریت دولتی ایران، تبادل نظر مستمر بین متولیان اصلی هرم حکمرانی ملی است. در واقع، علاوه بر اینکه چنین تعاملاتی می‌تواند هماهنگی و همکاری عمودی و افقی دستگاه‌های سیاستگذاری و اجرایی کشور را ارتقاء دهد، همسویی آنها را برای فرآیندهای ملی (تولید ثروت و کاهش فقر ملی) غنا خواهد بخشید. اینکه چگونه، چه زمان‌هایی و چه بازیگرانی در این محافل رایزنی ملی پیرامون جهاد اقتصادی شرکت کنند و هزینه‌ها و مزایای آن چیست از جمله مسائل مدیریت ملی برای اثربخشی جهاد اقتصادی است.

### **نتیجه‌گیری**

پیوند گفتار و کردار نظام‌های سیاسی در ارتقای همراهی مردمی، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. عقلانیت سیاسی چنین حکم می‌کند که «سخن ملی به عمل ملی» تبدیل شود. دوران‌دیشی رهبر نظام سیاسی جمهوری اسلامی، احتراز از شعارگرایی را با صراحت گوشزد کرده است. اما از آنجایی که شکل‌گیری وفاق ملی راهبردی مدیریتی کلان، فهم

فراگیر جهت راهبردی نظام سیاسی کشور (جهاد اقتصادی) را می‌طلبد، در کنار مفهوم‌پردازی جهاد اقتصادی، تدوین بسته مفهومی اجرای چنین جهتی برای کشور ضروری است. کار ویژه و مهم دانشمندان و نظریه‌پردازان حوزه مدیریت در ایران معنابخشی مفهومی به چگونگی اجرای جهاد اقتصادی به عنوان مسیر حرکتی کشور در سال ۱۳۹۰ است. در این مقاله نویسنده تلاش کرده است برای کمک به روشن‌سازی فهم نظری فرآیند اجرای جهاد اقتصادی و جایگاه آن در نظام مفهومی مدیریتی ایران ضمن ارائه مدلی مفهومی، مسائل حین اجرای آن را گوشزد کند. در این نوشتار، جهاد اقتصادی به منزله جهت راهبردی حرکتی نظام، تعیین شده و از منظر انسجام سیاست‌های ملی، عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف عالیه آن مشخص شده است.

## یادداشت‌ها

۱. نویسنده، قصد واکاوی مفهوم توسعه را ندارد و همان مفهومی را که شعور متعارف ملی و دانشگاهی در ذهن دارد، برای فهم مطلب کافی می‌داند.

۲. توجه کنید که نویسنده دنیای عمل جهاد اقتصادی را در مدلی مفهومی ترسیم کرده است.

3. Integrated Public Policy Making
4. Organization for Economic Co-operation and Development
5. Coherent Policy making
6. Cabinet Office
7. Cross-Cutting Policy making
8. Challis
9. Alter
10. Hage
11. Policy Co-ordination
12. Warren
13. Concerted decision-making
14. Wilkinson
15. Appelbee
16. Holistic Government
17. Jointed-up Policy
18. Ling
19. Jointed-up government
20. Mulford
21. Rogers

## کتابنامه

- داناوی فرد، حسن (۱۳۸۹)، چالش‌های مدیریت دولتی ایران، تهران: سمت.
- فقیهی، ابوالحسن؛ داناوی فرد، حسن (۱۳۸۷)، بوروکراسی و توسعه در ایران: رویکردی تطبیقی - تاریخی، تهران: رسا.
- Alter, C. & Hage, J. (1993), *Organizations working together*, Newbury Park: Sage.
- Cabinet Office (2000), *Wiring it up, Whitehall's Management of Cross-cutting Policies and Services*, London: The Stationery Office, [<http://www.pm.gov.uk/output/page86.asp>].
- Challis, L., Fuller, S., Henwood, M., Klein, R., Plowden, W., Webb, A., Whittingham, P. & Wistow, G. (1988), *Joint approaches to social policy: rationality and practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ling, T. (2002), "Developing joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems", *Public Administration*, Vol. 80, Pp. 615-642.
- Mulford, C. L. & Rogers D. L. (1982), *Definitions and Models*, In: Rogers, D. L. and Whetten, D. A. (eds.) *Interorganizational coordination: theory, research, and implementation*, Ames: Iowa State University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, (1996), "Building Policy Coherence, Tools and Tensions", *Public Management Occasional Papers*, No.12, OECD, Paris.
- Rogers, D. L. & Whetten, D. A. (1982), *Interorganizational coordination: theory, research, and implementation*, Ames: Iowa State University Press.
- Schermerhorn, J. R. (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 846-856.
- Warren, R. L., Rose, S. M. & Bergunder, A. F. (1974), *The structure of Urban Reform*, Lexington: Lexington Books.



## روش‌شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر

میثم لطیفی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۳۰

### چکیده

مطالعات میان‌رشته‌ای با تأکید بر علوم اسلامی، عرصه‌ای است که طی سال‌های گذشته، توجه بسیاری از دانشمندان و محققان را جلب کرده است. البته، یکی از مسائل عمده برای محققانی که وارد این عرصه شده‌اند، روش و فرایند پژوهش است. معرفی و تبیین روشی متقن و اتکاپذیر در پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی با تأکید بر منبع غنی و ارزشمند قرآن کریم، هدف اصلی این پژوهش است. بدین منظور، ضمن بررسی اجمالی مفاهیم تدبیر و تفسیر قرآن و روش‌ها و گرایش‌های عمده تفسیری در علوم قرآنی، مطالعات میان‌رشته‌ای مدیریتی با صبغه قرآنی طی دهه اخیر، بررسی و راهبردهای پژوهش تدبیر در قرآن، با تأکید بر پژوهش‌های مدیریتی تبیین شد. راهبردهای پژوهش تدبیر در قرآن شامل راهبرد آیه‌محور، راهبرد سیاق‌محور، راهبرد سوره‌محور، راهبرد داستان‌محور و راهبرد مسئله‌محور است که به نحو استقرایی از دل پژوهش‌های مدیریت اسلامی دهه گذشته، استخراج شده‌اند. هر یک از راهبردهای مذکور، کارکردها، فرایند و نقاط قوت و ضعفی دارد که در این مقاله، بدان‌ها توجه شده است. بدین ترتیب، می‌توان ادعا کرد که راهبرد تدبیر در قرآن، فرآیند واحدی ندارد بلکه بر اساس هدف و مسئله پژوهش، تسلط و مهارت و زمان در اختیار پژوهشگر می‌تواند راهبردهای متمایزی را استخدام کرد. نهایتاً اینکه اعتبار پژوهش‌های تدبیر در قرآن، موضوعی است که در این مقاله با تأکید بر دو محور اتقان و افاده و سؤالات متناظر و روش‌های ارزیابی آنها، بررسی شده است.

### واژگان کلیدی

روش‌شناسی، روش تدبیر در قرآن، روش تفسیر قرآن، مطالعات میان‌رشته‌ای، راهبرد پژوهش، طرح پژوهشی، مدیریت اسلامی، روایی

## مقدمه

در نظر برخی، نسبت دین و علم، تباین است و هر یک، ساحت‌های خود را دارند. ایشان معتقدند که دین برای زندگی آخرت و علم برای زندگی دنیوی بشر است. حال آنکه با نگاهی گذرا به دستور دین مبین اسلام، بر هر متفکر منصفی، مبرهن خواهد شد که دین، برنامه زندگی دنیوی و اخروی است و اساساً دنیا را به عنوان گذرگاهی می‌داند که البته برای آن برنامه‌های مفصلی عرضه کرده است (جوادی آملی، ۱۳۸۱).

به هر حال، غلبه نگاه تک‌ساحتی به دین و علم، طی دوره‌های اخیر، چه در حوزه‌های علوم دینی و چه در دانشگاه‌ها، ضربه‌های سخت و مخربی بر روند کلی زندگی بشری وارد کرده است که این خلأ جز با همت و تلاش مضاعف دانشمندان و کارگزاران معتقد، پر نخواهد شد. از آنجا که هیچ حرکتی جز با پژوهش‌های عمیق و مبتنی بر آموزه‌های اصیل دینی، راست و استوار نخواهد بود باید توجه درخوری به این نوع تحقیقات شود؛ و البته، شرط لازم برای به سرانجام رساندن حل مسائل جدید و داشتن ابزاری برای سنجش اعتبار یافته‌ها، برخورداری از روش‌های اتکاپذیر در مواجهه با متون دینی و فهم آنهاست.

روش‌های فهم متون دینی، مسئله‌ای نیست که همگان بر آن، اتفاق نظر داشته باشند. به همین سبب، یکی از دلایل انشعاب در فرق اسلامی، همین مسئله روش فهم دین بوده است. عده‌ای، فهم دین را جز با قرآن ممکن ندانسته و منکر جایگاه روایات شده‌اند؛ عده‌ای، تنها، حدیث را مبنای فهم و حل مسائل دانسته و منکر حجیت ظاهر قرآن شده، آن را بوسیده و به کناری نهاده‌اند؛ عده‌ای قیاس و تمثیل و استحسان و تأول را جایز دانسته و برخی منکر تعقل در دین شده‌اند (مطهری، ۱۳۷۲، ص ۲۵ و مطهری، ۱۳۸۰، صص ۹۶-۱۲۸).

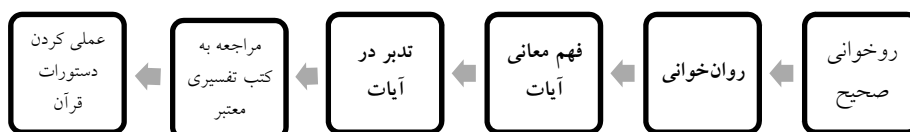
قرآن، به مثابه معجزه جاوید و مهم‌ترین منبع مورد توجه مسلمانان نیز در فهم شدن، دچار گرایش‌ها و سبک‌های متنوعی شده که بررسی اجمالی آنها نیز بسی زمان‌بر است و نیاز به مذاقه فراوان دارد. هدف این پژوهش، نشان دادن گستره روش‌های مواجهه با قرآن کریم از یک سو، و عرضه رویکرد مختار در پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی است. از این رو، در ابتدا، مفهوم تدبر در قرآن کریم و

تمایز آن با تفسیر، بررسی می‌شود و در ادامه، روش‌ها و گرایش‌های تفسیری، به اختصار، دسته‌بندی و تشریح خواهد شد. در بخش بعدی، رویکردهای عمده تدبیر در قرآن برای اجرای مطالعات مدیریت اسلامی، از خلال پژوهش‌های صورت‌گرفته، تبیین می‌شود. در این تبیین، به کارکردها، ویژگی‌ها، فرایند و نقاط قوت و ضعف هر راهبرد پرداخته می‌شود.

### ۱. از تدبیر تا تفسیر قرآن کریم

قرآن کریم، کتاب هدایت و راهنمایی همه انسان‌ها در طول تاریخ پس از نزولش بوده است و اختصاص به عصری خاص یا اقلیمی مخصوص و یا نژادی ویژه ندارد (مدثر، ۳۱ و قلم، ۵۲ و سبا، ۲۸). زبان قرآن، زبانی جهانی و منطبق با فطرت انسان‌هاست (روم، ۳۰). قرآن کریم، به مثابه نور، کتاب مبین (روشن‌کننده) و برهان (نور سپید و درخشان) برای همگان، نازل شده و مبین معارف ضروری، سودمند و سعادت‌بخش انسان است (نحل، ۸۹).

همگان، به تدبیر در قرآن دعوت و ترغیب شده‌اند (محمد، ۲۴) اگرچه هر کس به تناسب سطح معرفتی خود از آن بهره خواهد برد؛ و البته، فرد بهره‌مند باید به قواعد ادبیات عرب و سایر علوم پایه مؤثر در فهم قرآن آگاه باشد (جوادی آملی، ۱۳۷۹، ۴۳-۳۱). شاید بتوان گفت که زنجیره تلقی وحی تا عمل در جامعه قرآنی را می‌توان با روخوانی و روان‌خوانی (مرور مکرر و مراجعه مکرر)، فهم آیه، تدبیر، تفسیر و به عمل درآوردن تبیین کرد (نمودار ۱).



نمودار ۱. زنجیره تلقی وحی تا عمل در جامعه قرآنی

## ۱-۱. تدبر در آیات قرآن کریم

تدبر در قرآن با تفسیر قرآن تفاوت دارد. «تَدْبُرُ» از ریشه «دُبُر»، به معنی اندیشیدن در پشت و ماورای امور است که «ژرف‌اندیشی» و «عاقبت‌اندیشی» را در نظر دارد که نتیجه‌اش «کشف حقایقی است که در ابتدای امر و نظر سطحی، به چشم نمی‌آید».

پس در امر «تدبر در قرآن»، «کاوش و تفکر در کشف مفاهیم و روابط ناپیدای موجود در هر یک از آیات و ارتباط آیات با یکدیگر و آن آیات با آیات دیگر سور قرآن» مد نظر است.

نقی پورفر در بیان تمایز بین تدبر و تفسیر می‌نویسد که «تدبر» غیر از «تفسیر مصطلح» است و میان آن دو تفاوت‌های بارزی وجود دارد.

الف- در «تدبر در قرآن»، همه اقشار مردم می‌توانند شرکت کنند و صرف بهره‌مندی از ترجمه و فهم معانی، برای تدبر، کفایت می‌کند؛ حال آنکه، «تفسیر»، به مجتهدین فهم قرآن اختصاص دارد که حداقل به «کلیدهای علمی تدبر» مجهز هستند. این نکته در آیات ۶۸ سوره مؤمنون، ۲۴ سوره محمد و ۸۲ سوره نساء بیان شده است.

ب- در «تدبر»، فکر و دل هر دو شرکت دارند لیکن «تفسیر» جریانی است فکری که لزوماً با جریان قلبی همراه نیست.

پ- در «تدبر»، ژرفای آیات و نتایج و پیامدها و لوازم آیات بررسی می‌شود؛ حال آنکه در «تفسیر»، لزوماً این مسائل پیگیری نمی‌شود.

ت- در «تدبر»، شخص، خود را مخاطب آیات می‌بیند و درمان درد فکری و قلبی خویش را می‌جوید اما در «تفسیر»، مفسر، خود را مبلغ و بیانگر آیات می‌شناسد.

ث- «تدبر»، جریانی روحی-فکری است که با قرائت آهنگین و یا استماع آیات، زمینه‌سازی می‌شود، با کاوش در آیات، ادامه می‌یابد، به استخراج داروی درد خویش و به‌کارگیری آن ختم می‌شود که «قرائت»، زمینه آن و «عمل»، نتیجه آن است (قرائت-فهم-عمل)؛ این مسئله با توجه به حدیث معصوم -علیه السلام- در توضیح معنی «حق تلاوت» به روشنی معلوم می‌شود، حال آنکه در تفسیر، «آن مقدمه و این نتیجه» الزامی نیست.

ج- در تدبیر، کافر و مشرک نیز شرکت دارند حال آنکه «تفسیر» به مسلمان، آن هم مجتهدان، اختصاص دارد.

چ- در بسیاری از موارد تدبیر، رجوع به احادیث، لزومی ندارد بلکه امکان نیز ندارد، چرا که این کار به تخصص نیاز دارد؛ بلکه گاهی، -آنجا که متدبّر، کافر و مشرک است و می‌خواهد به حقیقت دست یابد- اصلاً معنی ندارد؛ حال آنکه در «تفسیر»، رجوع به احادیث معصوم -علیه السلام- امری اساسی و ضروری است و بدون احادیث و تسلط بر آنها، نمی‌توان به تفسیر پرداخت.

«تدبیر تخصصی» با «حقیقت تفسیر» وحدت دارد لیکن با «واقعیت تفسیر» لزوماً همسان نیست. بنابراین، «تدبیر» با «حقیقت تفسیر» رابطه «عموم و خصوص مطلق» دارد اما با «تفسیر مصطلح»، رابطه‌اش «عموم و خصوص من وجه» است که نه هر «تدبری»، «تفسیر مصطلح» را در پی دارد و نه هر «تفسیر مصطلحی» با «تدبیر» همراه است بلکه بعضی از «تفاسیر مصطلح»، «تدبیر تخصصی» را در ضمن خویش به همراه دارد (نقی پورفر، ۱۳۷۱، صص ۳۷۱-۳۷۵).

در هر صورت، تدبیر، مقدمه تفسیر است و در صورت عرضه نشدن یافته‌های تدبری به تفاسیر علمای ربانی و بدون توجه به روایات و عقل سلیم نمی‌تواند مبنای عمل فردی و اجتماعی باشد. به عبارت دیگر، تدبیر، ماده اولیه‌ای است که در صورت گذر از تفسیر معتبر، قابلیت اجرا و عمل می‌یابد.

## ۲-۱. تفسیر قرآن کریم

گام بعد از تدبیر، ورود به عرصه تفسیر به معنای مصطلح است؛ لذا پژوهش‌های تدبری باید با این ملاحظه و پیش‌فرض اساسی انجام شود که مراد شارع مقدس را لزوماً نفهمیده‌اند و در فهم احتمال خطا دارند. از این رو، باید به دامن مفسران حقیقی (یعنی اهل بیت علیهم السلام)، قرآن و کتب تفسیری معتبر، متوسل شوند. اما نکته تأمل‌برانگیز این است که از تفسیر و مفسر و کتاب تفسیری، لزوماً تلقی واحدی وجود ندارد. برای فهم این تکرر و انتخاب صحیح مسیر، آشنایی با روش‌ها، گرایش‌ها و اسلوب‌های

تفسیر قرآن کریم، ولو به اختصار، لازم و ضروری است. در ادامه، به بررسی مختصر روش‌شناختی در تفسیر قرآن کریم پرداخته می‌شود.

با بررسی تاریخ مفسران و تفسیرهای قرآن می‌توان گفت تلقی واحدی از مفهوم تفسیر قرآن، وجود نداشته و همواره بین مفسران و حتی شبه‌مفسران، اختلاف در روش، گرایش و اسلوب‌های تفسیر قرآن وجود داشته است. در تبیین دلایل بروز چنین کثرتی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف- طبیعت قرآن و اقتضای کتاب بودن؛ از آن جهت که طی ۲۳ سال نازل شد و در آن ناسخ و منسوخ و مطلق و مقید و عام و خاص و ... وجود دارد.

ب- دستور قرآن برای رجوع به تفسیر پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم (نحل، ۴۴) و اختلاف‌های روایی که قهراً موجب اختلاف در فهم قرآن می‌شود.

ج- باورهای اعتقادی گوناگون مفسران به سبب پیدایش مذاهب و مکاتب مختلف، همچون شیعه و سنی، مکاتب کلامی اشعری و معتزلی و ... و تأثیر آنها بر فهم قرآن.

د- تکیه بر رأی و عقاید شخصی و نهراسیدن عده‌ای مسلمان‌نما از تفسیر به رأی.  
هـ- نفوذ افکار و علوم غیرمسلمانان به حوزه اسلامی از قرن دوم هجری.  
و- اختلاف مفسران در استفاده از منابع و ابزارهای تفسیر، همچون عقل، روایات، شهود، علوم تجربی و نظایر آن.

ز- جهت‌گیری عصری مفسران، حسب علاقه، نیاز و ضرورت زمانه هر مفسر.  
ح- تخصص مفسران در علوم خاص و تمایل آنها به استفاده از دانش تخصصی در تفسیر.

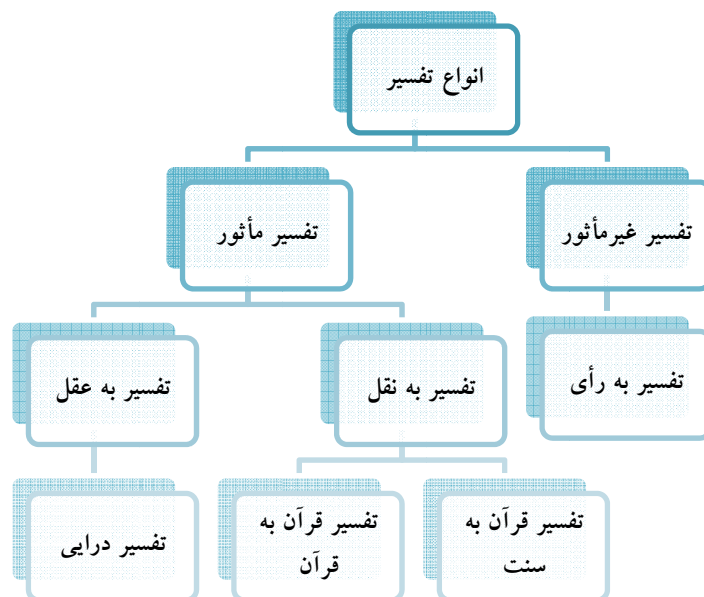
ط- تمایل مفسران به اسلوب‌های نگارش مانند نگارش ترتیبی، موضوعی، مزجی، مختصر، مفصل، جامع و غیرجامع (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۵، صص ۲۷-۳۰).

### ۱-۲-۱. روش‌های تفسیر قرآن

روش‌های تفسیر قرآن کریم بر اساس کیفیت فهم و استخراج معانی و مقاصد آیات و با توجه به منابع و ابزارهای استفاده‌شده در تفسیر به صورت‌های گوناگون دسته‌بندی شده

است. حضرت آیت‌الله جوادی آملی (۱۳۷۹، صص ۵۳-۶۰)، منابع تفسیر قرآن را خودِ قرآن کریم، سنت معصومین و عقل (برهانی که از گزند مغالطه و وهم و از آسیب تخیل مصون است) دانسته است. بر اساس این، وی گفته است که اساس تفسیر قرآن یا به نقل است (تفسیر قرآنی و روایی) و یا به عقل (تفسیر درایی). تفسیر نقلی یا به استمداد از همان قرآن است (تفسیر قرآن به قرآن) و یا به استعانت از متن نقلی دیگر (تفسیر قرآن به سنت) و هر دوی این تفاسیر را می‌توان با عنوان تفسیر مأثور یاد کرد. اما تفسیر به رأی، در واقع، تفسیر نیست بلکه تطبیق و تحمیل رأی به قرآن است (نمودار ۲). شرط استفاده از قرآن این است که انسان با اصول پیش‌ساخته و پیش‌فرض‌های بشری به آن مراجعه نکند و قرآن را به عنوان اصل موضوعه قرار دهد.

در نظر وی، البته بهترین و کارآمدترین شیوه تفسیر قرآن، تفسیر قرآن به قرآن است. در این روش، هر آیه قرآن، با تدبیر در سایر آیات قرآنی و بهره‌برداری از آنها، باز و شکوفا می‌شود. آیات فرعی، به وسیله آیات اصلی و محوری، تبیین و تفسیر می‌شود و از آن حیث که شواهد از خود قرآن استخراج می‌شود در ناحیه حجیت، وام‌دار غیرخود نیست و حجیت آن ذاتی است. رسول اکرم و امامان معصوم -سلام الله علیهم- در داوری‌ها و احتجاج‌ها و در پاسخ پرسش‌های تفسیری، آیات قرآن را به یکدیگر ارجاع می‌دادند<sup>۲</sup>. این روش، از قدیم، بین مفسران، شایع بوده ولی به نحو جامع و مبسوط در تفسیر المیزان، استفاده شده است. در این میانه، البته، شبهاتی هم مطرح شده است. برخی معتقدند تفسیر قرآن به قرآن، افتراق بین تقلین است و فهم قرآن، منحصر در اهل بیت -علیهم السلام- است. در این جریان، در شیعه، اخباری‌گری، سردمدار چنین شبهاتی است. اما پاسخ این است که آنچه همتای قرآن است عترت است نه خبرِ ضعیف که از لحاظ سند و اصل صدور، جهت صدور و دلالت، ظنی است؛ از همین رو، سرّ تأکید بر عرضه حدیث بر قرآن روشن می‌شود. همچنین در قرآن، فهم به اهل بیت، تخصیص نیافته است (مائده، ۱۵) و چنین برداشت‌هایی با ظاهر قرآن مخالف است زیرا قرآن کریم، همگان را به اموری مانند تدبیر، تحدی و تعقل، دعوت کرده است. مخلص کلام اینکه فهم قرآن در حد تفسیر و فهم ظواهر الفاظ آن برای همگان میسر است (جوادی آملی، ۱۳۷۹، صص ۸۸-۱۱۰).



## نمودار ۲. انواع روش‌های تفسیر بر اساس رویکرد آیت‌الله جوادی آملی

همچنین، رضایی اصفهانی (۱۳۸۵، ص ۳۱)، انواع روش‌های تفسیر را به دو طبقه کلی و شش دسته تقسیم کرده است که به اختصار عبارت است از:

**الف- روش‌های تفسیری ناقص:** منظور از روش‌های تفسیری ناقص، لزوماً معیوب بودن آنها نیست، بلکه تأکید بر آن است که پژوهشگر را تا میانه راه خواهد برد و لزوماً وی را به سرانجام مطلوب و هدف علم تفسیر که همانا فهم و توضیح مفاهیم و مقاصد آیات قرآن است نمی‌رساند. لذا پنج روش اول زیر، صحیح و ناقص‌اند و روش تفسیر به رأی، ناصحیح، ناقص و ممنوع است.

۱- روش تفسیر قرآن به قرآن

۲- روش تفسیر روایی (تفسیر بر اساس سنت)

۳- روش تفسیر علمی (تفسیر با استخدام علوم تجربی در فهم قرآن)

۴- روش تفسیر اشاری (عرفانی، صوفی، باطنی، رمزی، شهودی)

۵- روش تفسیر عقلی و اجتهادی

۶- روش تفسیر به رأی (روش ممنوع در تفسیر قرآن)



ب- روش تفسیر کامل قرآن: در روش تفسیر کامل قرآن، از همه روش‌های صحیح پنج‌گانه استفاده می‌شود تا مقصود آیات به طور همه‌جانبه دریافت و بیان شود. در این روش، هر جا که امکان داشته باشد از هر پنج روش و یا برخی از آنها در تفسیر آیه استفاده می‌شود.

#### ۱-۲-۲. گرایش‌های تفسیری قرآن

گرایش‌های تفسیری ناظر به شخص مفسر، باورها، افکار، جهت‌گیری‌ها، سبک پردازش، تخصص علمی و سلیقه مفسر به صورت زیر دسته‌بندی می‌شود:

الف- مذاهب تفسیری: پیروان مذاهب اسلامی بر اساس باورهای تأییدشده در مذهب خود، آیات قرآن را تفسیر می‌کنند. مثلاً، مفسران شیعه، به ظاهر و باطن قرآن و آیات مربوط به اهل بیت و عصمت پیامبران در آیات، توجه می‌کنند؛ در حالی که اهل سنت، بیشتر به ظاهر توجه دارند و به اهل بیت و عصمت پیامبران در تفسیر آیات، اهتمام لازم را ندارند.

ب- مکاتب تفسیری: طرفداران مکاتب کلامی خاص، مثل اشاعره و یا معتزله و یا متکلمان شیعه، به سبب گرایش‌های کلامی، گاه تفاسیر مختلفی از آیات کرده‌اند. مثلاً، تفسیر کشاف زمخشری با گرایش‌های معتزلی نوشته شده است.

ج- سبک‌های تفسیری (الوان تفسیر): مفسران، گاه بر اساس تخصص علمی خود یا علاقه به مبحثی خاص، در تفسیر خود، آن را بیشتر مطرح کرده‌اند؛ گرایش‌های ادبی، فقهی، اجتماعی، عرفانی، اخلاقی و تاریخی و ... از این قبیل است.

د- جهت‌گیری‌های عصری (اتجاهات): گاهی به دلیل ضرورت‌های زمانی و احساس نیاز، مفسران، در عصری خاص، به سمت و سوی خاصی، تمایل کرده‌اند. گاه مسائل معنوی و گاه مسائل سیاسی، جهت‌گیری تفسیری عصری را تعیین کرده است.

### ۱-۲-۳. اسلوب‌های تفسیری قرآن

در تفسیر، شیوه نگارش مفسران (اسلوب تفسیر) هم یکسان نبوده و بر اساس ذوق و سلیقه و یا با توجه به مخاطب، متفاوت بوده است (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۵، ص ۳۴). در ادامه، اسلوب‌های مشهور تفسیری به اختصار ذکر خواهد شد.

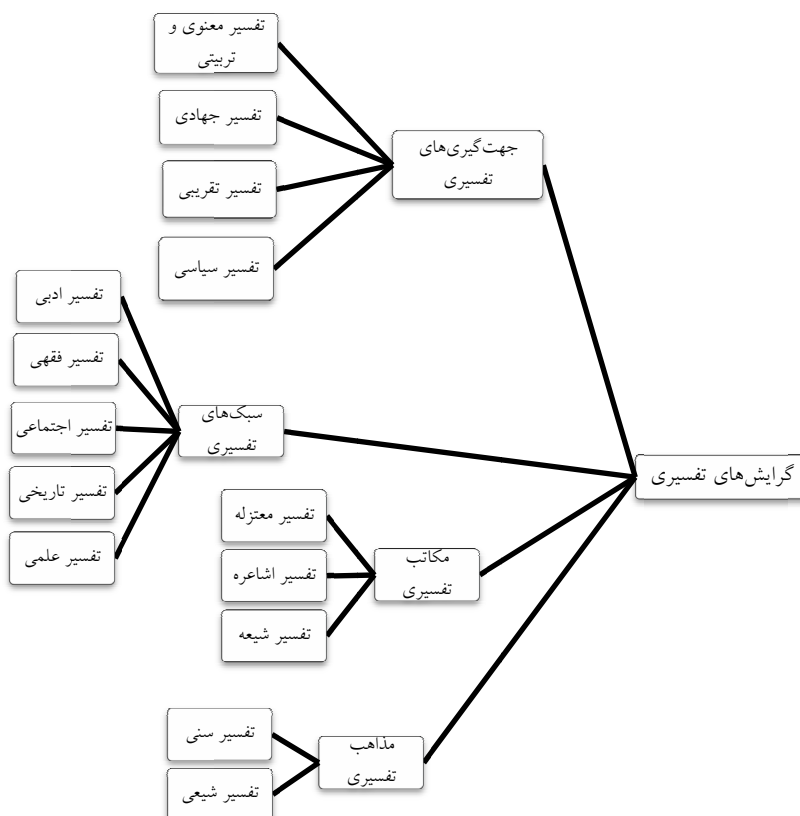
**الف- تفسیر ترتیبی:** در این اسلوب، مفسر، از اول تا آخر قرآن را آیه به آیه تفسیر می‌کند مانند تفسیر المیزان، نمونه و مجمع البیان.

**ب- تفسیر موضوعی:** در این اسلوب، مفسر، موضوعی را در آیات و سوره‌های مختلف، پیگیری و مطالب مرتبط را جمع‌آوری و نتیجه‌گیری می‌کند مانند تفسیر پیام قرآن آیت‌الله مکارم شیرازی و منشور جاوید آیت‌الله سبحانی.

**ج- تفسیر مختصر، متوسط و مفصل:** برخی کتب تفسیری، کوتاه، برخی متوسط و برخی طولانی است؛ همانند تفسیر الاصفی (مختصر)، مصفی (متوسط) و صافی (مفصل) مرحوم فیض کاشانی.

**د- تفسیر جامع و غیرجامع:** گاهی تفسیر، جامع علوم قرآنی است و به فنون قرائات و لغت و ادب و اقوال و روایات و نظایر آن، پرداخته و گاه تفسیر، تخصصی و محدود به یک موضوع است، مثل تفسیرهای ادبی و یا روایی.

نکته مهم در روش‌ها و گرایش‌های تفسیری این است که آنها نفی‌کننده یکدیگر نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند و برای برخورداری از تفسیری جامع، بایستی حتی‌المقدور همه روش‌ها - غیر از روش تفسیر به رأی و برخی شیوه‌های فرعی روش تفسیر علمی و اشار- در کنار هم استفاده شود.



نمودار ۳. نمودار درختی گرایش‌های تفسیری (برگرفته از رضایی اصفهانی، ۱۳۸۵، ص ۳۵)

## ۲. گونه‌شناسی پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی

پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و تشکیل حکومت اسلامی، ضرورت مطالعات مدیریتی، بیش از پیش احساس شد. به نظر می‌رسد در سال‌های اولیه، حجم مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت اسلامی، معتنا به بود (محمودی، ۱۳۷۹) ولی در دهه دوم انقلاب اسلامی، حجم این دست پژوهش‌ها، آهنگ شتابان قبل را نداشت. این مدعا، اگرچه نیازمند بررسی است ولی شناخت علل آن نیز مهم و ضروری می‌نماید. یکی از دلایل محتمل این کاهش، اتهام برخی، مبنی بر غیرعلمی بودن روش‌های پژوهش اسلامی است؛ همچنین، نبود پژوهش‌های مستقل روش‌شناسی با

هدف تولید روش‌های مناسب برای مطالعات دینی، این مشکل را دوچندان کرده است. به هر حال، به نظر می‌رسد در دهه سوم انقلاب اسلامی، موج جدیدی از مطالعات و پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی شکل گرفت که می‌توان آن را با برنامه‌ریزی دقیق و استمرار، به نقطه قوتی طلایی در پژوهش‌های میان‌رشته‌ای اسلامی و تولید علوم اسلامی و بومی تبدیل کرد.<sup>۳</sup> در جدول ۱، به تعدادی از پژوهش‌های دانش‌آموختگان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت که با جهت‌گیری قرآنی انجام شده و در این مقاله، به مثابه جامعه آماری، بررسی شده، اشاره شده است.

**جدول ۱. نمونه پژوهش‌های قرآنی در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت طی دهه ۷۰ و ۸۰**

سال دفاع	استاد راهنما	عنوان پژوهش	دانشگاه و گرایش	نام و نام خانوادگی
۸۴	نقی پورفر	نظام جبران خدمات کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی با تکیه بر سیره حضرت محمد (ص) و حضرت علی (ع)	امام صادق (ع) - مالی	حسین عرب اسدی
۸۵	نقی پورفر	مروری اجمالی بر جایگاه آخرت‌گرایی و تأثیر آن در حوزه وظایف مدیریت اسلامی (با تأکید بر برجسته‌ترین ...)	امام صادق (ع) - بازرگانی	محمدتقی طویایی
۸۵	همایون	بازنگری در تعریف تبلیغات بازرگانی مبتنی بر تعالیم اسلامی	امام صادق (ع) - بازرگانی	اکبر سعیدی
۸۵	گودرزی	تصویرپردازی از مدیران آینده: به سوی الگوی قرآنی	امام صادق (ع) - بازرگانی	محمد مهدی ذوالفقارزاده کرمانی
۸۶	نقی پورفر	تصویرپردازی از ویژگی‌های آینده موعود و تأثیر آن بر سازمان: به سوی الگوی قرآنی	امام صادق (ع) - صنعتی	علی رضا افضلی
۸۷	باقری	بررسی تطبیقی رویکرد مشتری‌مداری در علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی با تأکید بر آیات و روایات	امام صادق (ع) - بازرگانی	سید قاسم خادم
۸۸	داناپی فرد	بازپردازی مفهوم نظم و انضباط در اسلام (با تکیه بر رویکرد اسلامی)	تربیت مدرس - منابع انسانی	میثم لطیفی
۸۸	گودرزی	ارائه مدل تعالی فرد در سازمان با توجه به تعالیم اسلام	امام صادق (ع) - بازرگانی	وحید شهرام
۸۹	مقبل باعرض	طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی	تربیت مدرس - تولید	روح‌الله رازینی

با نگاه اجمالی به پژوهش‌های مذکور و دیگر پژوهش‌ها می‌توان گفت پژوهش‌های مرتبط با حوزه مدیریت اسلامی از حیث هدف، روش و منابع از یک جنس نیست و انواع مختلفی دارد. در یک دسته‌بندی می‌توان آن‌ها را به صورت زیر ارائه کرد:

**الف- پژوهش‌های با صبغه فلسفی:** این پژوهش‌ها، اغلب در صدد نقد مبانی نظری مدیریت غربی هستند و یا در صدد پرداختن به چارچوب‌های فلسفی در مدیریت اسلامی هستند مثل پژوهش احمدزاده کرمانی (۱۳۸۴)، عابدی (۱۳۸۷).

**ب- پژوهش‌های با صبغه نظری:** این پژوهش‌ها، اغلب در صدد عرضه مفهوم نظری جدید و ساخت استعاره‌هایی متمایز از اندیشه غربی هستند و در آنها صبغه تعقل و نظریه‌پردازی پررنگ‌تر از مباحث قرآنی و روایی است مثل پژوهش خادم (۱۳۸۷)، هاشمیان (۱۳۸۴)، اسلامی (۱۳۸۷)، مهدی‌زاده (۱۳۸۷) و عبداللهی نیسیانی (۱۳۸۸).

**ج- پژوهش‌های با صبغه قرآنی:** پژوهش‌هایی که با محوریت قرآن و تفاسیر قرآنی، تدوین شده است و در صدد نقد نظریه‌های غربی و یا تولید نظریه‌های جدید در حوزه مدیریت است همانند پژوهش‌های ذوالفقارزاده کرمانی (۱۳۸۵)، افضلی (۱۳۸۶).

**د- پژوهش‌های با صبغه روایی:** این پژوهش‌ها، موضوع و یا مسئله‌ای را با توجه به جوامع روایی، بررسی کرده‌اند. عمده این پژوهش‌ها، با تأکید بر کُتبی همچون نهج البلاغه و یا کتب روایی معتبر صورت گرفته‌اند همانند پژوهش عرب اسدی (۱۳۸۴)، اعتصامی (۱۳۸۹) و علی‌آبادی (۱۳۸۹).

**ه- پژوهش‌های با صبغه تاریخی:** پژوهش‌هایی که بر بررسی شیوه‌های مدیریتی و حکومتی در زمان حکومت پیامبر اکرم و امام علی علیهما السلام متمرکز شده‌اند همانند پژوهش سجادی (۱۳۸۰).

**و- پژوهش‌های با صبغه فقهی-اجتهادی:** پژوهش‌هایی که در صدد پاسخگویی به مسائل فقهی مبتلابه، با استفاده از میراث فقهی شیعه -خصوصاً در عرصه‌های مدیریت مالی اسلامی- صورت گرفته است همانند پژوهش صالح آبادی (۱۳۸۱) و سلطانی‌نژاد (۱۳۸۵).

ز- پژوهش‌های با صبغه انقلاب اسلامی: با توجه به تجربه انقلاب اسلامی، سلسله پژوهش‌هایی نیز با محوریت بازپردازی اندیشه مدیریت اسلامی از خلال تجربه جمهوری اسلامی ایران به وجود آمد که اشخاص تأثیرگذار را همچون امام خمینی، مقام معظم رهبری و یا شهدا، تجربه فرهنگ جهادی و ارزشی، دفاع مقدس، بسیج و نظایر آن، بررسی کرده‌اند همانند پژوهش یآوری (۱۳۸۴)، حیدری (۱۳۸۶)، خورشیدی (۱۳۸۸)، لبخندق (۱۳۸۸).

ح- پژوهش‌های با صبغه نیازهای جاری جامعه اسلامی: پژوهش‌هایی که به نیاز واقعی جامعه پردازند نیز می‌توان اسلامی تلقی کرد. بسیاری از پژوهش‌هایی که در سال‌های گذشته در مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی کشور انجام شده از این قبیل است؛ اگرچه، برخی، این پژوهش‌ها را به معنای خاص آن، اسلامی نمی‌دانند ولی شهید مطهری در تعریف علوم اسلامی به معنای عام آن، هر آنچه برآمده از اصول اسلامی و برآورنده نیاز جامعه اسلامی باشد اسلامی دانسته است (مطهری، ۱۳۷۳، ص ۱۶).

### ۳. راهبردهای تدبیر در قرآن

تمرکز این پژوهش فقط بر پژوهش‌هایی است که با صبغه قرآنی انجام شده‌اند (دسته سوم پژوهش‌های مدیریت اسلامی) و روش‌شناسی پژوهش میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی در بقیه حوزه‌ها -علی‌رغم اهمیت فراوان- به مجال دیگر واگذار شده است. بررسی‌های اجمالی محقق، مبین آن است که پژوهش‌های قرآنی در مدیریت نیز با یک راهبرد و روش، انجام نشده است. اگرچه این تکثر، به جای خود، شایان توجه و حتی ممدوح است ولی دسته‌بندی و مرتب ساختن فرایند آنها می‌تواند پژوهش میان‌رشته‌ای را در مدیریت تسهیل کند و افق‌های جدیدی را پیش روی محققان علاقه‌مند بگشاید. از این رو، در ادامه، آثار منتخب مطالعات میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی -که مشخصاً با محوریت قرآن کریم صورت گرفته است- بررسی می‌شود. نکته مهم این است که این پژوهش‌ها، همگی از جنس تدبیر هستند و هیچ‌یک ادعای تفسیر آیات قرآن را -به معنای مصطلح- ندارد. از این رو، در صورت

برخورداری از عمق لازم در تدبیر، شاید بتوان آن‌ها را در دسته تفسیرهای قرآن به قرآن با سبک و جهت‌گیری اجتماعی و مدیریتی طبقه‌بندی کرد. گستره پژوهشی محقق، بیش از ده‌ها اثر علمی بوده که طی دهه گذشته در قالب پژوهش‌های میان‌رشته‌ای با محوریت قرآن کریم، انجام شده است. وی پس از مطالعه اجمالی روش پژوهش برخی از آنها، پنج راهبرد تدبیر را به شرح زیر استقصا کرده است.

### ۳-۱. راهبرد تدبیر آیه‌محور

در این راهبرد، محقق، بر اساس موضوع تحقیق و با کلیدواژه‌های آن، آیاتی را که در آنها، کلیدواژه و یا مشتقات آن آمده است می‌شناسد و انتخاب می‌کند. به دلیل اهمیت انتخاب کلیدواژه‌ها در راهبرد تدبیر آیه‌محور، مشاوره برای انتخاب کلیدواژه‌ها با استادان مطلع در علوم قرآنی و یا استفاده از کتاب‌های راهنما برای مترادف‌ها و متضادها همچون *فروق اللغویه* عسکری (۱۳۱۲) ضروری و راهگشا است. همچنین، برای شناخت آیات مرتبط با کلیدواژه‌ها و مشتقات مرتبط با آنها از کتاب‌هایی همچون *المعجم المفهرس للقرآن* محمدفؤاد عبدالباقی (صدری، ۱۳۸۶) و یا نرم‌افزارهای علوم قرآنی نور می‌توان استفاده کرد.

سپس، محقق با کتب تفسیری، نکات ذیل هر آیه را به فراخور مسئله پژوهش، فیش‌برداری می‌کند. در این مرحله، انتخاب کتاب تفسیری از اهمیت فراوانی برخوردار است. کتاب‌های تفسیری متقن، قابل فهم برای محقق و نزدیک به موضوع تحقیق می‌توانند در ادامه تحقیق به پژوهشگر کمک کند.

محقق، با دسته‌بندی فیش‌ها، ذیل هر آیه و همچنین، دسته‌بندی موضوعی آنها، به تجزیه و تحلیل یافته‌ها می‌پردازد و نهایتاً، پاسخ قرآنی به مسئله تحقیق را تدوین می‌کند. البته، این احتمال وجود دارد که محقق برای فهم بهتر آیه و مصادیق آن به آیات قبل و بعد (تا آنجا که به موضوع تحقیق مرتبط است) رجوع کند ولی خود را مقید به سیاق نمی‌کند. در این راهبرد، کلیدواژه، بسیار مهم است؛ خصوصاً اینکه برخی موضوعات پژوهشی، به ظاهر، کلیدواژه مختصی ندارد و محقق مجبور است از

کلیدواژه‌های هم‌جوار استفاده کند. پژوهش عرب اسدی (۱۳۸۴) و ذوالفقارزاده کرمانی (۱۳۸۵) در بخش مطالعات قرآنی نظام جبران خدمات در اسلام و تصویرپردازی از مدیران، با این روش، انجام شده است. در این تحقیق‌ها، پژوهشگران مجبور شده‌اند واژگان مترادف زیادی را برای پاسخگویی به مسئله جبران خدمات و مدیران، انتخاب و بر اساس آن، آیات مرتبط را بررسی کنند.

### ۲-۳. راهبرد تدبیر سیاق محور (موضوعی)

در راهبرد تدبیر آیه‌محور، تمرکز پژوهش‌گر بر یک یا چند آیه به صورت منفرد است. در حالی که برخی پژوهشگران علوم قرآنی معتقدند برای بررسی موضوعات پژوهشی، توجه صرف به یک یا چند آیه به صورت منفرد نمی‌تواند جواب‌درخور و کاملی را داشته باشد؛ از این رو، ایشان، واحد سیاق (رکوعات) را برای راهبرد پژوهش تدبیری پیشنهاد می‌کنند. سیاق یا رکوعات قرآنی، تقسیمی است که برخی به پیامبر اکرم منسوب کرده‌اند و تعداد آن را ۵۵۵ واحد موضوعی می‌دانند (لسانی فشارکی و مرادی، ۱۳۸۵، ص ۵۶). در این راهبرد، همانند آیه‌محور، کلیدواژه‌های قرآنی، اهمیت بسزایی دارد. به علاوه، در تحلیل هر آیه، تنها به خود آن آیه توجه نمی‌شود بلکه محقق به مجموعه آیات قبل و بعد آیه مذکور که در یک سیاق مصطلح قرار دارد توجه می‌کند. لسانی فشارکی و مرادی (۱۳۸۵) در کتاب روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، فرایند پژوهش سیاق‌محور را با مثال‌هایی ذکر کرده‌اند. این فرایند، شامل مراحل زیر است:

- ۱- مرحله مقدماتی: شامل انتخاب عنوان تحقیق و کلیدواژه‌ها، تدارک فهرست آیات و سیاق‌ها؛
- ۲- مرحله مفهوم‌یابی: تلاوت مکرر آیه، بررسی مفاهیم آیه، یادداشت سؤال‌ها، بررسی مفاهیم آیه در سیاق، یادداشت تکمیلی، بازنگری سراسری مفاهیم و مراجعه به متون تفسیری؛
- ۳- مرحله گسترش یا فشرده کردن تحقیق به علت ضیق وقت؛
- ۴- مرحله تدوین و تألیف.



این راهبرد را که لسانی فشارکی و مرادی (۱۳۸۵) - به تفصیل و به صورت مرحله‌ای - عرضه کرده‌اند حاصل سال‌ها تجربه ایشان در پژوهش‌های قرآنی است که در نوع خود، ارزشمند و شایان توجه است. در عین حال، همچنان برخی مسائل و مشکلات را داراست. مشکل اتکا بر کلیدواژه‌ها - که در راهبرد آیه‌محور نیز وجود داشت - همچنان در این راهبرد وجود دارد؛ به علاوه، سیاق‌های قرآنی هم، مسئله دیگری است که اگر چه محققان مذکور، ادعای تواتر کرده‌اند اما خود، اذعان دارند که علمای علوم قرآنی، در این باره، بحث درخور و مفصلی نداشته‌اند (لسانی فشارکی و مرادی، ۱۳۸۵، ص ۵۸) و باید گفت که صرف ادعای تواتر بدون اقامه ادله تواتر، مسئله را حل نمی‌کند. ضمن اینکه، در سنت تفسیری اهل بیت علیهم السلام نیز استناد به سیاق و رکوعات در تفسیر و یا تدبیر در قرآن دیده نمی‌شود.

این راهبرد، در مقایسه با راهبرد آیه‌محور، بسیار زمان‌بر و البته نیازمند مراجعه به آیات بیشتری است که شاید در پژوهش‌های رشته مدیریت خصوصاً در مقطع کارشناسی ارشد، کمتر بتوان از آن استفاده کرد. در عین حال، پژوهش وحید شهرام (۱۳۸۸) درباره مدل تعالی فرد در سازمان با توجه به تعالیم اسلام، نمونه خوبی برای این نوع راهبرد است.

### ۳-۳. راهبرد تدبیر سوره‌محور

یکی از راهبردهای تدبیر در قرآن - که طی سال‌های گذشته توجه برخی محققان را جلب کرده است - راهبرد تدبیر سوره‌محور است. در این راهبرد، بیش از آن که موضوع یا مسئله خاصی مورد توجه پژوهش‌گر باشد، سوره یا سور خاصی مورد توجه وی است. این روش که به نظر می‌رسد شبیه تفسیر ترتیبی است ولی در مقیاس یک سوره انجام می‌شود بر این مفروضه استوار است که علی‌رغم بیان مبین و پرفایده بودن تک آیات قرآن کریم، برخی سوره‌های قرآنی - که به نحو توقیفی رسول اکرم - صلی الله علیه و آله - آنها را نظم داده است محور و یا محورهای خاصی دارند که به تناسب این محورها می‌توان آنها را بررسی کرد. بسیاری از مفسران، در ابتدای هر سوره به

محورهای اصلی آن اشاره کرده‌اند که با شناخت محورهای مذکور می‌توان سوره‌هایی را انتخاب کرد و به بررسی و تدبیر در نکات آن پرداخت.

فرایند عمومی ناظر به این راهبرد عبارت است از:

۱- انتخاب موضوع؛

۲- انتخاب سوره و یا سوره‌هایی که بر اساس غرض اصلی سوره، در آنها به این موضوع بیشتر پرداخته شده است؛

۳- مرور آیه به آیه سوره و ثبت و ضبط نکات ذیل هر آیه؛

۴- جمع‌بندی سوره و تدوین نهایی.

این راهبرد در مقایسه با راهبرد سیاق‌محور با روح تقسیم‌بندی قرآن سازگارتر ولی از این حیث که در هر سوره لزوماً همه جوانب یک موضوع خاص طرح نشده، دچار ضعف و نقصان است. به هر حال، تمرکز بر یک سوره خاص و تدبیر در آیات آن سوره با یک موضوع کلی مثل مدیریت، خوب و در صورت تکمیل شدن آن می‌تواند دست‌مایه تهیه تفسیر ترتیبی با جهت‌گیری مدیریتی شود و امکان پژوهش‌های عمیق برای پژوهشگران حوزه میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی را تسهیل کند. در کل می‌توان گفت این راهبرد، موضوع‌محور و نه مسئله‌محور است؛ بدین معنا که سوره انتخاب‌شده، موضوع، قرار می‌گیرد و لزوماً مسئله خاصی را نمی‌توان با این روش، بررسی همه جانبه کرد. برای نمونه، آثار تدبری حجت‌الاسلام قرائتی، کتاب چندجلدی تفسیر نور (قرائتی، ۱۳۷۴) و یا بررسی‌های شهید مطهری در روابط بین‌الملل اسلامی ذیل آیات سوره ممتحنه با این راهبرد تدوین شده است.

### ۳-۴. راهبرد تدبیر داستان‌محور

راهبرد تدبیر داستان‌محور، یکی از راهبردهای پژوهش در مدیریت اسلامی است که به جای تأکید بر کلیدواژه‌ها و سیاق‌های آیات و یا تمرکز بر سوره‌ای خاص، به داستان‌های قرآنی و نکات مستتر در آن توجه می‌کند. در این راهبرد، به بررسی دقیق یک داستان قرآنی در خلال آیات و سوره‌های گوناگون پرداخته می‌شود. داستان پیامبران گذشته و نکات مدیریتی در سبک رهبری و اداره ایشان، محل تمرکز پژوهشگر

خواهد بود. داستان حضرت نوح، حضرت موسی، حضرت یوسف، حضرت سلیمان علیهم السلام، داستان قوم بنی اسرائیل و داستان‌های مرتبط با دوره قبل و بعد از تشکیل حکومت اسلامی رسول اکرم -صلوات الله و سلامه علیه- از این قبیل است. فرایند راهبرد تدبیر داستان‌محور عبارت است از:

- ۱- انتخاب موضوع پژوهش مدیریتی؛
- ۲- انتخاب داستان نزدیک به موضوع پژوهش از طریق مطالعه، مصاحبه و تفکر؛
- ۳- شناخت و انتخاب سوره‌ها و آیات مرتبط با داستان مربوط در قرآن کریم؛
- ۴- تدبیر در آیات و استخراج نکات تدبیری ذیل آنها؛
- ۵- دسته‌بندی نکات تدبیری به صورت تعاقب زمانی و یا موضوعی و تدوین نهایی.

این راهبرد که به نحو مطلوبی در اثر حجت‌الاسلام و المسلمین نقی پورفر (۱۳۸۵) استفاده شده، همانند راهبرد موردکاوی در روش‌های پژوهش متعارف است که در آن یک مورد خاص، به نحو ژرفانگرانه -در مقابل رویکرد پهنانگرانه- استفاده می‌شود. داستان‌های ابراهیم و ذبح اسماعیل، ابراهیم و آتش نمرود، یونس و خروج بدون اذن الهی، لوط و فرمان خروج، موسی و فرمان خروج و نظایر آن، مواردی است که وی در کتاب خود به آنها پرداخته و از آنها اصول و الگوهای مدیریتی، استخراج کرده است. به هر حال، استفاده از این راهبرد با ملاحظاتی نقدپذیر است. اول اینکه داستان‌های قرآن محدود است و لزوماً همه مسائل را نمی‌توان با آنها پاسخ داد. دوم اینکه برخی نکات مهم قرآنی در قالب داستان نیامده و به عنوان اصول کلی، خارج از آیات مربوط به داستان‌ها بیان شده است. سوم اینکه قرآن کریم در مقام بیان داستان -آن گونه که داستان‌سرایان عمل می‌کنند- نبوده و تعاقب‌های زمانی و پرداختن به همه مسائل جزئی را هدف قرار نداده است، بلکه آنچه برای هدایت امت نیاز بوده، بیان کرده است. لاجرم، استفاده‌کنندگان از این راهبرد برای تکمیل پژوهش خود باید به سایر آیات قرآن که جنبه داستانی ندارند نیز بپردازند و حتی نتایج تدبیر خود را به آیات دیگر عرضه کنند. به علاوه، برخی داستان‌ها با استفاده از روایات معصومین -علیهم

السلام- رمزگشایی می‌شود که در این صورت، باید از تدبر قرآنی به تدبر قرآنی-روایی منتقل شد که نیازمند صلاحیت‌ها و توانایی‌های بیشتری برای پژوهشگر است.

### ۳-۵. راهبرد تدبر مسئله‌محور

پژوهشگران و مدیران در دانش مدیریت و فضای واقعی سازمان، بیش از آنکه با موضوعات کلی مواجه باشند با مسئله‌های خاص مواجه‌اند. ایشان برای تصمیم‌گیری درست و حل مسئله، باید اولاً مسئله را به خوبی بفهمند، محل نزاع را مشخص و سپس، حکم متناسب با آن را با توجه به نظام ارزشی، صادر کنند. این راهبرد را -برای تدبر در قرآن کریم برای پاسخگویی به مسائل- می‌توان با عنوان راهبرد تدبر مساله‌محور صورت‌بندی کرد. در راهبرد تدبر مسئله‌محور، گام‌های زیر برداشته می‌شود:

- ۱- انتخاب موضوع پژوهش؛
  - ۲- شناخت و تعریف دقیق مسئله (واسازی مسئله) با توجه به مسائل واقعی در محیط سازمانی و یا در ادبیات متعارف دانش مدیریت؛
  - ۳- تدوین مسئله و یا مسائل؛
  - ۴- عرضه مسئله به قرآن مبین با تأکید بر مرور کامل کل قرآن و تدبر در تک تک آیات؛
  - ۵- نگارش نکات تدبری ذیل هر آیه با ذکر شماره آیه؛
  - ۶- دسته‌بندی مفهومی نکات تدبری ذیل مقولات کلی‌تر؛
  - ۷- ایجاد شبکه مفهومی از مقولات برای پاسخ به مسئله.
- نویسنده در رساله دکتری خود برای بازپردازی مفهوم انضباط با تکیه بر رویکرد اسلامی، از راهبرد تدبر مسئله‌محور استفاده کرده است. وی برای اجرای پژوهش، ضمن مطالعه مفهوم انضباط در ادبیات متعارف مدیریت و علوم اجتماعی و تعیین محل نزاع و اختلاف در مفهوم انضباط بر اساس سؤال‌های به‌وجودآمده در بررسی ادبیات موجود، سه بار، کل قرآن را مرور کرد. در اولین مرتبه، مروری اجمالی برای شناخت نکته‌های کلی، بار دوم، برای تعیین نکات تدبری ذیل هر آیه و بار سوم، برای اعتبارسنجی یافته‌ها با کلیت قرآن و تفاسیر معتبر.

همچنین رازینی (۱۳۸۹) برای تبیین مفهوم ارزیابی عملکرد از منظر قرآن با استفاده از قالب‌های مطرح در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و تجربه رساله لطیفی، مفهوم جامعی از نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر آیات قرآن، عرضه کرده است.

راهبرد تدبیر مسئله‌محور تا حدودی شبیه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. این راهبرد، مقید به آیه، سیاق، سوره و حتی داستان‌های قرآن نیست بلکه مقید به مسئله‌هایی است که محقق آنها را از ادبیات تحقیق در دانش مدیریت، استخراج و منقح کرده است. این راهبرد اگرچه نسبت به راهبردهای پیشین از جامعیت بیشتری برخوردار است ولی زمان‌بر و نیاز به تسلط نسبی بر مباحث قرآنی است.

#### ۴. مسئله صلاحیت محقق و اعتبارسنجی تحقیق

توجه به توانمندی و صلاحیت محقق، قبل از ورود به بحث اعتبارسنجی تحقیق، اهمیت و جایگاه ویژه‌ای دارد. این موضوع از آن حیث درخور توجه است که اگرچه پرداختن به موضوعات قرآنی برکات متعددی برای شخص محقق و جامعه به همراه خواهد داشت اما این بدان معنا نیست که هر کسی می‌تواند پژوهش‌های قرآنی را به سرانجام مطلوب برساند. متدبّر باید ویژگی‌هایی را در خود به وجود آورد و تقویت کند تا بتواند برداشت مطلوبی از آیات قرآن کریم داشته باشد و الا آنچه ضایع می‌کند بیش از آنی است که به وجود می‌آورد. نقی‌پورفر، درباره صلاحیت‌های متدبّر، ضمن طبقه‌بندی آنها به دو دسته کلیدهای عام و خاص تدبیر، به موارد زیر اشاره کرده است:

کلیدهای عام تدبیر:

- نظافت ظاهری و طهارت،
- استقبال قبله،
- از رو خواندن قرآن،
- دعای شروع تدبیر،
- پناه بردن به خداوند،
- استمداد جستن از خداوند،

کلیدهای خاص تدبیر:

- کلیدهای علمی: تسلط بر آیات و روایات، ادبیات عرب، منطق و روش تحقیق، فلسفه و کلام، عرفان، اخلاق، علوم روایی، تاریخ و ...
- کلیدهای روحی و عملی: طهارت روحی، شهود به حقانیت قرآن، رسوخ در علم، اهل ذکر و مناجات، وفای به عهد، خوف و خشیت، صبر و اقامه نماز و ... (نقی پورفر، ۱۳۷۱، ۲۵۲-۱۰۵).

بعد از مسئله مهم ویژگی‌های محقق در راهبرد تدبیر در قرآن، یکی از مسائل اساسی نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران، چگونگی سنجش اعتبار تحقیقات است؛ یعنی اینکه چگونه می‌توان برای مخاطب، نتایج پژوهش را باورپذیر و متقن نمایاند. به نحو تاریخی، خصوصاً در عصر علم‌گرایی و پس از آن، بر مفاهیمی همچون روایی<sup>۴</sup> و پایایی<sup>۵</sup> برای اعتبار بخشیدن به نتایج پژوهش استفاده می‌شد. استفاده از چنین مفاهیم سنتی و تکنیک‌های ملحق به آن، لزوماً در تحقیقات کیفی و تحلیلی مقبول نیست و می‌توان آن‌ها را با ایجاد و توسعه معیارهای متناسب با تحقیقات کیفی جایگزین کرد. روش‌های سه‌گانه در دستیابی به روایی تحقیق را می‌توان با عنوان رویکرد سنتی (که بر بررسی روایی نتیجه تأکید دارد)، رویکرد کل‌نگر (که بر فرایند اجرای تحقیق تأکید دارد) و رویکرد اقتضایی (که بر هدف تحقیق و تناسب روش روایی‌سنجی با هدف تحقیق تأکید دارد) دسته‌بندی کرد.

نیک‌نشان و همکاران (۱۳۸۹) در تبیین رویکرد سنتی به روایی تحقیق، بررسی به‌دست مشارکت‌کنندگان<sup>۶</sup> و روش سه‌سویه‌سازی<sup>۷</sup> در تحقیقات کیفی را به عنوان دو روش معمول روایی‌سنجی عاریه گرفته از تحقیقات کمی نام می‌برند.

هم ایشان، اشباع نظری در نمونه‌گیری، همخوانی داده‌های گردآمده با تجزیه و تحلیل اطلاعات، برخورداری از مبانی نظری و مقایسه‌ی یافته‌ها با نظریه‌های پیشین را به عنوان روش‌های مرسوم در روایی‌سنجی کل‌نگر مطرح کرده‌اند. بدین ترتیب می‌توان گفت که در این رویکرد، مسئولیت کیفیت و روایی نتایج تحقیق تا حد زیادی بر عهده شخص محقق در طول تحقیق است.

در رویکرد اقتضایی به روایی تحقیق، با توجه به هدف پژوهش که می‌تواند کشف، تبیین، رشد، تغییر و مواردی مثل آن باشد، محقق با عنایت به هدف پژوهش، از یک و یا

چند روش روایی‌سنجی همچون بررسی مشارکت‌کنندگان، سه‌سویه‌سازی، بررسی مداوم اطلاعات، خودارزیابی و بررسی انتقادی، استفاده می‌کند (نیک‌نشان و همکاران، ۱۳۸۹). در مطالعات قرآنی و خصوصاً تدبیر در قرآن که محل بحث این مقاله است به نظر می‌رسد که همانند سنت اغلب پژوهش‌ها باید به اعتبار درونی و اعتبار بیرونی توجه کرد. نویسنده مقاله، این دو موضوع را با دو عنوان *اتقان* (برخورداری از قوت در برداشت و فهم آیه، ضمن احتراز از خطای مهلک تفسیر به رأی) و *افاده* (پاسخگویی جامع و کامل به مسئله پژوهش و نیاز) صورت‌بندی کرده است.

**اتقان:** روایی درونی تحقیق قرآنی را -مشابه آنچه در پژوهش‌های کیفی و کمی مرسوم است- می‌توان با عنوان *اتقان* صورت‌بندی کرد. به اتقان باید هم در فرآیند و هم در نتایج، توجه کرد و آن را سنجید. بدین ترتیب باید به مجموعه سؤالاتی درباره اتقان فرآیندی و اتقان در نتایج، پاسخ داد. برای پاسخگویی به سؤال‌های مذکور ضمن عطف توجه محقق به موارد مذکور، وی باید مستندات و آیات را به خوبی ثبت و ضبط کند تا در صورت نیاز به بررسی مجدد خود وی و یا خبرگان، امکان دسترسی به داده‌ها و اطلاعات مذکور ممکن باشد. به علاوه، اظهار خود محقق درباره رعایت موارد مذکور، آوردن استشهادهای روایی و یا سیره برای یافته‌ها و همچنین استفاده از کتب تفسیری معتبر می‌تواند اتقان پژوهش را موجه کند.

**افاده:** روایی بیرونی پژوهش قرآنی را می‌توان با عنوان افاده مورد توجه قرار داد. پژوهش قرآنی، ضمن برخوردار از استحکام عقلی و آموزه‌های ناب قرآنی باید در قالبی منظم، بدیع، فهمیدنی و در عین حال مفید، اجرایی و استفاده‌پذیر، ارائه شود تا در ورطه علم لاینفع، نیفتد. از این رو، توجه به نظر خبرگان حوزوی، دانشگاهی و اجرایی، در این مرحله، مهم و ضروری است. البته، گاه، برگزاری جلسات مباحثه علمی با حضور متخصصان علم و عمل که پژوهشگر آن را هدایت می‌کند، می‌تواند یافته‌ها و ثمرات مفیدی را به همراه داشته باشد که مدل و یافته‌های تحقیق را کامل کند. به علاوه، در افقی بلندمدت می‌توان نتایج اجرای یافته‌ها را به طور مستمر و مداوم، بررسی کرد تا در صورت نیاز، مدل طراحی‌شده با توجه به محک‌های قرآنی مجدداً اصلاح شود؛ چنین روشی که در تحقیقات طولی و پژوهش در عمل، استفاده می‌شود می‌تواند مسئله مقتضیات زمان و مکان در مسئله فهم و تدبیر در قرآن را عملیاتی کند.

برخی سؤال‌های متناظر با افاده و اتقان در اعتبارسنجی پژوهش‌های قرآنی در جدول ۲ آمده است که محقق باید از مراحل اولیه پژوهش به آنها توجه کند و در مراحل تحقیق آنها را به کار بندد.

**جدول ۲. محورها و سؤال‌های مربوط به روایی‌سنجی پژوهش‌های تدبری در قرآن کریم**

محرور روایی‌سنجی	نمونه سؤالات روایی‌سنجی راهبردهای تدبر در قرآن
<p>اتقان:</p> <p>با روش‌هایی همچون</p> <p>۱- بررسی اسناد و مدارک</p> <p>۲- مستند کردن به روایات</p> <p>۳- مستند کردن یافته‌ها به کتب تفسیری</p> <p>۴- خوداظهاری محقق</p>	<p>اتقان در فرآیند</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا موضوع و هدف پژوهش به خوبی تعریف شده است؟</li> <li>• آیا محقق در خود صلاحیت علمی لازم برای این پژوهش را فراهم کرده است؟</li> <li>• آیا روش تدبر، متناسب با هدف و محدودیت‌های تحقیق، تعیین شده است؟</li> <li>• آیا آیات قرآن به درستی انتخاب شده است؟</li> <li>• آیا همه آیات مرتبط انتخاب شده است؟</li> <li>• آیا سیاق‌ها به درستی تعیین و انتخاب شده است؟</li> <li>• آیا حرکت رفت و برگشتی بین آیات مرتبط، رعایت شده است؟</li> <li>• آیا آیات محکم و متشابه، مطلق و مقید، عام و خاص، ناسخ و منسوخ و ... تمایز داده شده است؟</li> <li>• آیا معانی آیات به درستی فهمیده شده است؟</li> </ul> <p>اتقان در نتایج</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا هر یافته پژوهش را می‌توان با یک یا چند آیه در ربط و تناظر قرار داد؟</li> <li>• آیا یافته‌های پژوهش در تضاد با یکدیگر نیست؟</li> <li>• آیا یافته‌ها با عقل و سیره عقلا در تضاد نیست؟</li> <li>• آیا یافته‌ها با محک‌های قرآن در تضاد نیست؟</li> <li>• آیا یافته‌ها با احادیث نبوی و اهل بیت -علیهم السلام- در تضاد نیست؟</li> <li>• آیا یافته‌ها با مشهور بین مفسران و کتب تفسیری مهم و معتبر در تضاد نیست؟</li> <li>• آیا برای یافته‌ها می‌توان مؤیداتی از احادیث و یا کتب تفسیری معتبر ذکر کرد؟</li> <li>• در صورت‌بندی یافته‌ها آیا مرز بین نظرات شخصی محقق و گزاره‌های مستند به قرآن لحاظ شده است؟</li> </ul>
<p>افاده:</p> <p>با روش‌هایی همچون</p> <p>۱- نظرسنجی از خبرگان</p> <p>۲- گروه مباحثه</p> <p>تخصصی میان‌رشته‌ای</p> <p>۲- پیگیری نتایج در مقام عمل</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا مجموع یافته‌ها در کنار هم، کل به هم پیوسته و منسجمی است؟</li> <li>• آیا در صورت‌بندی یافته‌ها، جامعیت آنها لحاظ شده است؟</li> <li>• آیا یافته‌ها به خوبی (مرتب و منظم) و فهمیدنی، دسته‌بندی شده است؟</li> <li>• آیا یافته‌ها، در عمل استفاده شدنی هستند؟</li> <li>• آیا نظریه و یا مدل به‌وجودآمده پاسخ‌دهنده مشکل و مسئله پژوهش است؟</li> </ul>



## نتیجه‌گیری

بر خلاف نگاه سنتی به علم، که تنها یک روش و آن هم روش اثبات‌گرایی مرسوم در علوم طبیعی را راه تولید و ارزیابی علوم می‌دانست، روش‌های علمی پژوهش، نیز ساختنی و تنوع‌پذیرند. تحولات روش‌شناسی طی دهه‌های گذشته و به وجود آمدن رویکردهای کمی و کیفی و ترکیبی و ده‌ها راهبرد گوناگون پژوهش، محصول فاصله گرفتن از جزم‌اندیشی گذشتگان در روش است. بدین ترتیب، به دلیل جرئت برخی پژوهشگران خلاق و آزاداندیش، هر از چند گاهی شاهد به وجود آمدن راهبرد جدیدی در پژوهش‌ها هستیم که در اندک زمانی شایع شده است و دیگر پژوهشگران از آن استفاده کرده‌اند.

پژوهش‌های میان‌رشته‌ای اسلامی نیز برای حضور فعال و زایا در عرصه تولید علم، نیازمند تولید روش‌های جدید و مبتنی بر جهان‌بینی و منابع اسلامی است. استنباط و اجتهاد در فقه، علوم روایت و درایت در شناخت و فهم حدیث، تعقل با مبادی دینی و فطری در فلسفه و کلام و راهبردهای تدبیر و تفسیر در مواجهه با متن قرآن کریم، نشان‌دهنده توجه محققان و دانشمندان اسلامی به روش و کارویژه‌های هر یک، در عرصه‌های مختلف علوم اسلامی است. پس از دوره فترت در تولید علم دینی متناسب با نیازهای جوامع اسلامی و بشری، اکنون فرصت مجددی به وجود آمده که ضمن بازخوانی سنت‌های نیکوی تحقیق و بررسی در علوم اسلامی، روش‌های جدید مطالعات میان‌رشته‌ای با محوریت علوم اسلامی و متعارف شکل گیرد.

این مقاله با رویکردی استقرایی از پژوهش‌های قرآنی دهه اخیر، تلاش کرده است ضمن دسته‌بندی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم، نشان دهد که اولاً تدبیر و تفسیر قرآن مسئله‌ای بسیط و ساده نیست و انواع و اقسامی دارد. راهبردهای پنج‌گانه تدبیر در قرآن که طی سال‌های گذشته در پژوهش‌های قرآنی رشته مدیریت قوام یافته، عبارت است از:

- ۱- راهبرد تدبیر آیه‌محور با تأکید بر کلیدواژه‌های قرآنی؛
- ۲- راهبرد تدبیر سیاق‌محور با تأکید بر دسته آیات مرتبط با هم؛

۳- راهبرد تدبیر سوره محور با تأکید بر یک یا چند سوره که غرض خاصی را دنبال کرده است؛

۴- راهبرد تدبیر داستان محور که بر داستان‌های خاص قرآنی تأکید دارد؛

۵- راهبرد تدبیر مسئله محور که مسئله‌ای را در همه آیات قرآن، بررسی می‌کند؛ و ثانیاً، تا حدودی می‌توان برای هر راهبرد پژوهشی، فرایند مختص آن را استقصاء کرد. به علاوه، محقق تلاش کرده است نشان دهد که هر راهبرد، ویژگی‌ها و کارکردهایی دارد که باید بر اساس موضوع پژوهش و تسلط پژوهشگر، یکی از آنها را به کار برد (جدول ۳).

در هر صورت راهبردهای پنج‌گانه تدبیر در قرآن، جنبه مقدمه‌ای دارد و محقق برای اعتبارسنجی آنها و احتراز از افتادن در ورطه مهلک تفسیر به رأی، باید یافته‌های تدبیری خود را به خبرگان علوم قرآنی، آیات محکم قرآن و یا کتب تفسیری معتبر عرضه کند (نقی پورفر، ۱۳۸۵) و (لسانی فشارکی و مرادی، ۱۳۸۵، صص ۱۰۶ و ۱۰۷). به علاوه، مراجعه به روایات ذیل هر آیه و یا کتب تفسیری روایی (همچون تفسیر البرهان) برای جلوگیری از تفسیر به رأی می‌تواند راهگشا باشد.

جدول ۳. راهبردهای پنج‌گانه تدبیر در قرآن، کاربردها، قوت‌ها و محدودیت‌ها

راهبرد	توضیح	نقاط قوت	محدودیت‌ها و ضعف‌ها
آیه‌محور	متناسب با موضوع، کلیدواژه‌های متناظر در قرآن انتخاب می‌شود. سپس تعدادی از آیات قرآن که در آنها کلیدواژه‌های محقق و مشتقات آن، ذکر شده، انتخاب و در آنها تدبیر می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولت در دسته‌بندی نکات تدبیری ذیل هر آیه.</li> <li>سرعت بالای محقق در مقایسه با راهبردهای دیگر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محدودیت در کلیدواژه‌ها خصوصاً در موضوعات جدید.</li> <li>غفلت از مفاهیمی که در آیات دیگر هستند ولی کلیدواژه محقق در آنها نیست.</li> </ul>
سیاق‌محور	همانند راهبرد تدبیر آیه‌محور است؛ با این تفاوت که آیه در قالب سیاق (دسته آیات) کنار هم که با عنوان رکوع شناخته می‌شود بررسی می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به سیاق‌ها (دسته آیات مرتبط با هم) و اکثفا نکردن به تک‌آیه‌ها.</li> <li>انعطاف در گسترش و یا ضیق موضوع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابهام در تقسیم‌بندی سیاق‌ها</li> <li>زمان‌بر بودن تحقیق در مقایسه با راهبرد آیه‌محور</li> </ul>
سوره‌محور	پیش از آنکه مسئله خاصی مورد نظر باشد، سوره خاصی (که نوعاً غرض اصلی در آن وجود دارد) آیه به آیه بررسی می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سازگاری با تقسیم‌بندی توفیقی رسول اکرم از قرآن بر اساس سوره</li> <li>مشخص بودن محدوده تحقیق برای محقق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>همه ابواب موضوع لزوماً در یک سوره نیامده است</li> <li>غفلت از ابعاد دیگر موضوع در آیات و سوره‌های دیگر قرآن</li> </ul>
داستان‌محور	بررسی مدیریتی داستان‌های قرآنی در کل قرآن، به جای تأکید بر آیه، سوره و یا سیاق خاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلیبیت، ملموس بودن و فهمیدنی بودن داستان</li> <li>مشخص بودن محدوده آیات داستان‌های قرآنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محدودیت در تعداد داستان‌های قرآنی و نبود قرآن در مقام داستان‌گویی</li> <li>محدود نبودن نکات مدیریتی به داستان‌ها و بیان نکات مهم در خارج قالب داستان‌های قرآنی</li> </ul>
مسئله‌محور	متناسب با موضوع تحقیق، مسائل متناظر در مدیریت متعارف، شناخته و با مرور کل قرآن و تدبیر در آیات بررسی می‌شود. محقق نکات تدبیری ذیل هر آیه را به صورت شبکه‌ای مفهومی مرتب می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئله‌محور بودن و قابلیت پاسخگویی به مسائل نو.</li> <li>محدود نبودن به کلیدواژه، سیاق، سوره و داستان</li> <li>جامعیت در بررسی همه آیات قرآن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>احتمال طراحی ضعیف مسائل</li> <li>زمان‌بر بودن در مقایسه با همه راهبردهای قبلی</li> <li>همه افراد به لحاظ علمی توانایی اجرای چنین تحقیقی را ندارند.</li> </ul>

## یادداشت‌ها

۱. کتاب الله عز و جل علی اربعه اشياء: علی العبارة و الاشارة و اللطائف و الحقائق، فالعبارة للعوام و الاشارة للخواص و اللطائف للاولياء و الحقائق للانبیاء (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۲۷۸).
۲. کتاب الله تبصرون به و تنطقون به و تسمعون به و ینطق بعضه ببعض و یشهد بعضه علی بعض (نهج البلاغه، خطبه ۱۳۳).
۳. البته محقق برای این مدعا، پژوهش مستقلی انجام نداده و ندیده است. اما میزان کتاب‌ها و مقالات منتشرشده و رغبت دانشجویان و استادان رشته مدیریت برای ورود به این حوزه را در مقایسه با سال‌های قبل، بیشتر دیده است.

4. Validity
5. Reliability
6. Member check
7. Triangulation

## کتابنامه

- قرآن کریم  
نهج البلاغه
- احمدزاده کرمانی، روح‌الله (۱۳۸۴)، تبیین فرایند مدل‌سازی و تولید نظریه در حوزه سازمان بر اساس مبانی اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی سیدعلی علوی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).
- اسلامی، سیدامیرحسن (۱۳۸۷)، تدوین الگوی برنامه‌ریزی مالی شخصی با توجه به تعالیم اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی غلامرضا اسلامی بیدگلی و علی‌اصغر خندان، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).
- اعتصامی، سیدمحمدکاظم (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه توفیق‌طلبی از دیدگاه آموزه‌های دینی با تأکید بر نهج‌البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی سیدعلی علوی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).
- افضلی، علی‌رضا (۱۳۸۶)، تصویرپردازی از ویژگی‌های آینده موعود و تأثیر آن بر سازمان: به سوی الگوی قرآنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی ولی‌الله نقی‌پورفر، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۹)، *تسنیم: تفسیر قرآن کریم، تنظیم و ویرایش از علی اسلامی، قم: مرکز نشر اسراء.*
- همو (۱۳۸۱)، *نسبت دین و دنیا: بررسی و نقد نظریه سکولاریزم، تنظیم و ویرایش از علی رضا روغنی و سعید بندعلی، قم: مرکز نشر اسراء.*
- حیدری، مصطفی (۱۳۸۶)، *طراحی مدل مفهومی مدیریت بحران در دوران هشت سال دفاع مقدس - با تأکید بر عملیات‌های کربلای پنج و والفجر هشت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی غلامرضا گودرزی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).*
- خادم، سیدقاسم (۱۳۸۷)، *بررسی تطبیقی رویکرد مشتری‌مداری در علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی با تأکید بر آیات و روایات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی مصباح‌الهدی باقری، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).*
- خورشیدی، سعید (۱۳۸۸)، *بررسی و تبیین الگوی رهبری حجت‌الاسلام سیدحسن نصرالله، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی رضائیان، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).*
- ذوالفقارزاده کرمانی، محمدمهدی (۱۳۸۵)، *تصویرپردازی از مدیران آینده: به سوی الگوی قرآنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی غلامرضا گودرزی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).*
- رازینی، روح‌الله (۱۳۸۹)، *مدیریت تولید، طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی، رساله دکتری، به راهنمایی عباس مقبل باعرض، تهران: دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.*
- رضایی اصفهانی، محمدعلی (۱۳۸۵)، *منطق تفسیر قرآن ۲ (روش‌ها و گرایش‌های تفسیری قرآن)، قم: مرکز جهانی علوم اسلامی.*
- سجادی، سیدعلی (۱۳۸۰)، *نظام کنترل و نظارت در اسلام (مطالعه تطبیقی با مدیریت علمی) با تأکید بر حکومت امیرالمؤمنین علی (ع)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی سیدعلی علوی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).*
- سعیدی، اکبر (۱۳۸۵)، *بازنگری در تعریف تبلیغات بازرگانی مبتنی بر تعالیم اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی محمدهادی همایون، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).*

سلطانی نژاد، حامد (۱۳۸۵)، بررسی تطبیقی فروش استقراضی سهام با عقود اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی محمد طالبی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

شهرام، وحید (۱۳۸۸)، ارائه مدل تعالی فرد در سازمان با توجه به تعالیم اسلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی غلامرضا گودرزی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

صالح آبادی، علی (۱۳۸۱)، امکان‌سنجی راه‌اندازی بازار آتی سهام شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران (با تأکید بر مسائل شرعی و نیازمندی‌های بازار سرمایه)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی محمد طالبی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

صدری، محمدجواد (۱۳۸۶)، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الکریم [علی اساس معجم فؤاد عبدالباقی] حسب حروف الکلمات، تهران: مکتبه السهروردی للدرسات و النشر. طوبایی، محمدتقی (۱۳۸۵)، مروری اجمالی بر جایگاه آخرت‌گرایی و تأثیر آن در حوزه وظایف مدیریت اسلامی (با تأکید بر برجسته‌ترین ...)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی ولی‌الله نقی‌پورفر، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

عابدی، نورالدین (۱۳۸۷)، پیش‌فرض‌های انسان‌شناختی در مدیریت اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی رضائیان، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

عبداللهی نیسانی، علی (۱۳۸۸)، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت از منظر مدیریت اسلامی با تأکید بر تفکر سیستمی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی رضائیان، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

عرب اسدی، حسین (۱۳۸۴)، نظام جبران خدمات کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی با تکیه بر سیره حضرت محمد و حضرت علی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی ولی‌الله نقی‌پورفر، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

عسکری، حسن بن عبدالله (۱۳۱۲)، فروق اللغویه، قاهره: مکتبه القدسی. علی آبادی، مهدی (۱۳۸۹)، معیارهای ارزیابی مدیران عالی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی غلامرضا گودرزی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

قرائتی، محسن (۱۳۷۴)، تفسیر نور، قم: مؤسسه در راه حق.

لبخندق، محسن (۱۳۸۸)، طراحی فرآیند مدیریت فعالیت‌های جهادی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی رضائیان، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

لسانی فشارکی، محمدعلی؛ مرادی زنجانی، حسین (۱۳۸۵)، روش تحقیق موضوعی قرآن کریم، زنجان: قلم مهر.

لطیفی، میثم، (۱۳۸۸). بازپردازی مفهوم نظم و انضباط با تکیه بر رویکرد اسلامی، رساله دکتری، به راهنمایی حسن دانایی‌فرد، تهران: دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.

مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحار الانوار الجامعة لدرر الاخبار، بیروت: موسسه الوفا. محمودی، جعفر (۱۳۷۹)، «چیستی مدیریت اسلامی در بوته نقد»، دانش مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۵۱، صص ۳-۲۱.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۲)، آشنایی با قرآن، تهران: صدرا.

همو (۱۳۷۳)، آشنایی با علوم اسلامی، جلد اول: منطق و فلسفه. تهران: صدرا.

همو (۱۳۸۰)، ده گفتار، تهران: صدرا.

مهدی‌زاده، سجاد (۱۳۸۷)، مقایسه خودمدیریتی در دانش مدیریت و اندیشه اسلامی با تکیه بر نظرات آیت‌الله جوادی آملی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی رضائیان، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

نقی پورفر، ولی‌الله (۱۳۷۱)، پژوهشی پیرامون تدبیر در قرآن: زمینه‌ها، کلیدها، اصول، شیوه‌ها، مراحل، نمونه‌ها، تهران: اسوه.

همو (۱۳۸۵)، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.

نیک‌نشان، شقایق؛ نوروزی، رضاعلی و نصر اصفهانی، احمدرضا (۱۳۸۹)، «تحلیلی بر رویکردهای روایی در پژوهش کیفی»، روش‌شناسی علوم انسانی، سال شانزدهم، شماره ۶۲، صص ۱۴۱-۱۶۰.

هاشمیان، سیدمحمدحسین (۱۳۸۴)، ارزیابی کارایی استعاره راه در تبیین و فهم حقیقت سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی‌اصغر پورعزت، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

یاوری، وحید (۱۳۸۴)، تصویرپردازی از آینده بر اساس اندیشه‌ها و آثار شهدا و جانبازان (مورد مطالعه ویژگی‌های جامعه آرمانی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی علی‌اصغر پورعزت، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).





طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی:  
پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار  
احمد کاظمی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۵/۴

مصباح‌الهدی باقری\*

حسن سعدآبادی\*\*

«مسئله شهدا، مسئله شخص نیست که بگوییم می‌خواهیم اشخاص را  
تجلیل کنیم، نه، می‌خواهیم یک جریان را تحلیل کنیم... بگذارید شهدا،  
رنگ ثابت زندگی مردم شوند، برای آنها، کار ماندگار کنید»<sup>۲</sup>.

#### چکیده

موضوع «رهبری معنوی» در ادبیات رایج مدیریت، موضوعی فوق‌العاده مهم و در عین حال، تک‌بعدی و نگاه به آن، عموماً ابزار و عینی است. نگاهی کوتاه به مقالات این زمینه نشان می‌دهد که مقصود از ویژگی‌های معنوی رهبران و رهبری معنوی در ادبیات علمی موجود، رهبری بر اساس معنویت منهای دین است. با توجه به غنای وافر تعالیم و حیاتی و اسلامی صادر در این موضوع از یک طرف و محتوای پربار تاریخی آن (از صدر اسلام تا وقایع انقلاب اسلامی و دفاع مقدس) از طرف دیگر، می‌توان به ترسیم چارچوبی چندبُعدی، نو و متمایز دست یافت. بنابراین، در این مقاله با مذاقه و غور در طریقت و مشی فکری، عملی و مباشر یکی از سرداران دوران دفاع مقدس، سرلشکر پاسدار شهید احمد کاظمی تلاش می‌شود الگویی نظام‌مند از رهبری معنوی که بر اساس ارزش‌های معنوی اسلامی نهادینه شده و به معنای خدامحوری و خداباوری در همه امور و حرکت در جهت کسب مقام خلافت‌اللهمی است، عرضه شود. در این تحقیق، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، مضامین و کدهای متعددی از ۱۳ مصاحبه دوستان و نزدیکان شهید کاظمی استخراج شد و سرانجام به مدلی برای تبیین الگوی شکل‌گیری وجوه مختلف رهبران معنوی و روابطشان با پیروان دست یافت. در این مدل، عواملی همچون محیط رشد، پیش‌زمینه‌های مؤثر در مسیر رشد افراد، معرفت و خودسازی و ویژگی‌ها و رفتارهای فرمانده منجر به ایجاد توکی روحی، فکری و رفتاری در نیروها می‌شود و فرآیند نفوذ اتفاق می‌افتد.

#### واژگان کلیدی

رهبری، دین و معنویت، رهبری معنوی، ارزش‌های اسلامی، احمد کاظمی، دفاع مقدس

mesbab@gmail.com

saadabadi1381@gmail.com

\* استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

\*\* کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

## مقدمه

رهبری از امور بنیادی در اداره جامعه و با تحول اجتماعی، ملازم است؛ لذا، امروزه که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه‌اند، همواره، نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری را احساس کرده‌اند و برای اینکه از قافله عقب نیفتند غالباً توجهشان را معطوف به رهبرانی کرده‌اند که با جسارت، شجاعت و درایت خاصی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان سعی دارند.

در سال‌های اخیر، توجه به رفتارهای نمادین و عاطفی رهبران، موجب شکل‌گیری نظریه‌های نوی رهبری از جمله رهبری تحول‌آفرین، رهبری کاریزماتیک، رهبری بصیر و رهبری عاطفی شده است. توجه به سیر تکوین مطالعات رهبری، ما را به این نکته رهنمون می‌سازد که تا کنون تحقیقات مختلفی درباره ویژگی‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران انجام شده اما موضوعی که اخیراً توجه زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی‌های معنوی رهبران است.

اما موضوع «رهبری معنوی» در ادبیات رایج مدیریت، موضوعی فوق‌العاده و در عین حال، تک‌بعدی و نگاه به آن، عموماً، نگاهی ابزار و عینی است. نگاهی کوتاه به مقالات این زمینه نشان می‌دهد که مقصود از ویژگی‌های معنوی رهبران و رهبری معنوی در ادبیات علمی موجود، رهبری بر اساس معنویت منهای دین است.

با توجه به غنای وافر تعالیم و حیانی و اسلامی صادر در این موضوع، از یک طرف، و محتوای پر بار تاریخی آن (از صدر اسلام تا وقایع انقلاب اسلامی و دفاع مقدس) از طرف دیگر، می‌توان به ترسیم چارچوبی چندبُعدی، نو و متمایز دست یافت.

ما در این مقاله، در پی تبیین الگوی رهبر معنوی با نگاهی اسلامی به معنویت و ارزش‌های معنوی هستیم. آنچه در رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی بر آن تأکید خواهد شد نه از نوع معنویت بودایی است - که مسئولیت‌گریز و ضداجتماع باشد - و نه از نوع معنویت‌گرایی آمریکایی است که با سرگرمی تأمین شود (رحیم‌پور ازغدی، ۱۳۸۴)؛ بلکه، بر اساس معنویت ناب اسلامی (منبعث از وحی) است به معنای خدامحوری و خداباوری در همه امور و به مقام خلافت‌اللہی رسیدن و جامع اسماء

جلال و جمال الهی شدن؛ بدین منظور، ویژگی‌های رهبری معنوی سردار سرلشکر پاسدار شهید احمد کاظمی<sup>۳</sup> مورد بررسی و مذاقه قرار می‌گیرد.

### ۱. تعریف رهبری

رهبری، موضوعی است که از دیرباز، موضوع مطالعه محققان، دانشمندان و حتی افراد معمولی بوده است، اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز شد. در پنجاه سال گذشته، بیش از ۶۵ طبقه مختلف برای تعریف موازین رهبری عرضه شده است اما علی‌رغم وجود تعاریف مختلف، می‌توان بر چند نقطه مشترک بین تعاریف تأکید کرد: رهبری، اول، فرایند نفوذ است، دوم، با تغییر آمیخته است، سوم، در داخل گروه اتفاق می‌افتد و چهارم، هدفمند است. بر اساس این اجزاء، رهبری عبارت است از: «اثری که فردی بر گروهی از افراد برای دستیابی به هدف مشترک عمومی می‌گذارد» (افجه، ۱۳۸۰).

دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و منابع قدرت، یا بر اساس چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر در پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد. ظهور برخی افراد به عنوان رهبر و عوامل تعیین‌کننده روش عمل و رفتار رهبر، موضوعات مهم دیگری است که بررسی شده است (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۲).

### ۲. معنویت

منظور از معنویت را برخوردار از ارزش‌های والای انسانی دانسته‌اند که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره شده است: ایمان به خدا، تقوی، صبر، عشق و محبت، احترام به دیگران، اعتماد به نفس، امید به آینده، پذیرش دیگران، پشتکار، تحرک، تحمل، تواضع، توکل، جوانمردی، خدمت، خوش‌بینی، خیرخواهی، رضایت، سپاسگزاری، شجاعت، صداقت، صرفه‌جویی، عدم وابستگی، فداکاری، گذشت، محدود کردن آرزوها، وفای به عهد (بهادری‌نژاد، ۱۳۸۳).

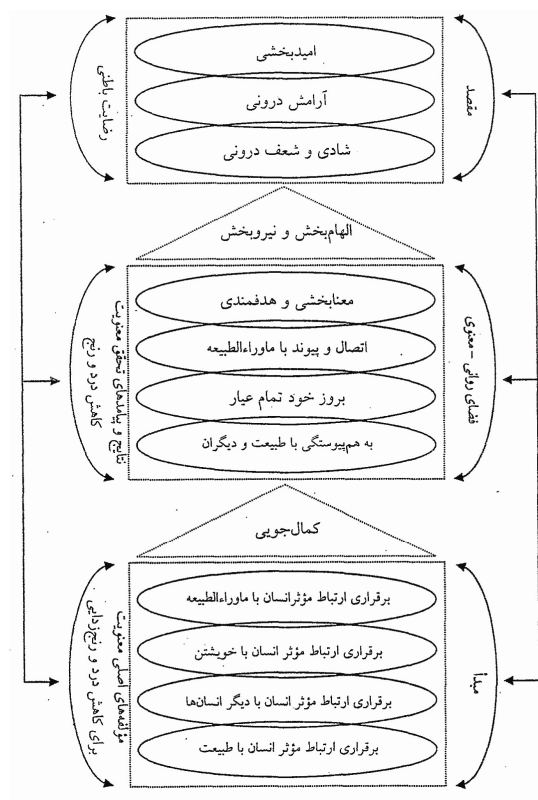
## ۲-۱. تعریف معنویت

غالباً از معنویت به عنوان «جعبه سیاه» یاد می‌کنند و در مدل‌ها و نظریه‌ها، آن را نادیده می‌انگارند؛ چرا که چنین اصطلاحاتی، واضح نیست و تعاریف معینی برای آنها عرضه کردنی نیست (Freshman, 1999)؛ ولی در هر صورت، معنویت، دارای ماهیت شخصی است و همین باعث شده است که دیدگاه‌های چندگانه‌ای درباره آن به وجود آید. برخی تعاریف معنویت در زیر آمده است:

معنویت، تجربه درونی و منحصر به فرد شخص در جست‌وجو برای کامل‌ترین توسعه فردی به کمک موجودی مافوق بشری است که همواره شامل احساس تعلق به کلی برتر و احساس کامیابی و موفقیت کامل با رسیدن به آن است (Delbecq, 1999).

معنویت یعنی یافتن هدف نهایی زندگی و زیستن بر اساس آن (Korac- Kakabadse et al, 2002). معنویت، جست‌وجوی مداوم برای یافتن معنای زندگی است. در واقع، درک عمیق و ژرف از ارزش زندگی، وسعت عالم و نیروهای طبیعی موجود و نظام باورهای شخصی است (Mayer, 2000). معنویت، نوعی نیاز درونی انسان برای ارتباط با ساحتی فراتر از خودش است. اما چیز فراتر از خود یعنی چه؟ آن ساحت فراتر از ما است که نمی‌توانیم با احساس خود، آن را درک کنیم. معنویت ممکن است شامل دو جزء باشد: عمودی و افقی. جزء عمودی، ساحتی مقدس، الهی، بدون مکان و زمان، دارای قدرت بالاتر، منبعی عظیم و نهایت آگاهی و ... است که تمایل داریم با آن ارتباط برقرار کنیم و هدایت شویم. جزء افقی آن، اشاره به تمایل ما در خدمت‌رسانی به انسان‌ها و سایر موجودات است (Wigglesworth, 2004). معنویت، به طور جدایی‌ناپذیری با نوع‌دوستی، امید، مهربانی، عشق و خوش‌بینی در ارتباط است. از طریق منطقی و عملی نمی‌توان اثبات کرد که به عنوان یک کل موجود است. معنویت، ایمان بنیادین به پدیده‌هاست. ایمان، دقیقاً آن چیزی است که برای آن، ارائه دلیل محکم ضرورتی ندارد (Mitroff & Denton, 1999). تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران و محیط طبیعی که این تلاش و کوشش همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت‌ها و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان کامل شدن است (Hinnells, 1995).

دکتر رستگار - یکی از پژوهشگران ایرانی حوزه معنویت - با مؤلفه‌های تعاریف مختلف معنویت، مدل زیر را ترسیم کرده است.



نمودار ۱. تعریف معنویت (رستگار، ۱۳۸۵، ص ۴۷)

## ۲-۲. معنویت و دین

تمام ادیان، اعم از الهی یا بشری، کم و بیش، برنامه‌های معنوی، عرضه کرده‌اند (Richard, 1982)؛ اما برخی، معنویت بدون دین را نیز طرح کرده‌اند. بنابراین، معنویت دو گونه دینی و غیردینی دارد (Leicester, 2000). به نظر ولف<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) آنچه در معنویت جدید به وضوح، تازگی دارد آن است که جدای از روان و خارج خود، عمدتاً امر متعالی وجود ندارد و زندگی معنوی فرد در سایه روح القدس یا قدرتی الهی دیگر

نظام نمی‌یابد، بلکه معنویت در سایه توانایی‌ها و امکانات بالقوه روان خود آدمی شکل می‌گیرد.

معنویت		
مثبت	منفی	
۱ ۲ ۳	دین و معنویت، هم‌معنا و تفکیک‌ناپذیر و هر دو، منابع اصلی برای اعتقادات و ارزش‌های جهانی‌اند.	دین بر معنویت تفوق دارد و منبع اصلی اعتقادات و ارزش‌هاست.
	معنویت بر دین تفوق دارد و منبع اصلی اعتقادات یا ارزش‌های جهانی است.	نه دین بنیاد است و نه معنویت. ارزش‌های جهانی می‌تواند به طور مستقل و بدون توجه به این دو تعریف شود.

**نمودار ۲. چهار نوع جهت‌گیری به سوی دین و مذهب (Mitroff & Denton, 1999)**

غالب پژوهش‌ها، مبتنی بر نتایج تحقیقات دو پژوهشگر آمریکایی<sup>۵</sup> است که معتقدند مذهب، موضوعی نامناسب و در مقابل، معنویت، موضوعی کاملاً مطلوب برای طرح در محیط کار است؛ هر چند که خود آنها هم معتقدند که به سختی می‌توان بدون مذهب به معنویتی عمیق رسید (میتروف و دنتون، ۱۳۸۲). استفان ال. کارتر<sup>۶</sup>، استاد دانشگاه حقوق ییل، در کتاب فرهنگ بی‌اعتقادی<sup>۷</sup>، خاطر نشان می‌کند که مردم غرب با مذهب، دشمنی ندارند ولی با وجود این، آنها مذهب را بی‌اهمیت می‌شمرند و با آن به مثابه سرگرمی یا عمل عاطفی بی‌حاصل برخورد می‌کنند. با ملاحظه تاریخ تمدن غرب می‌توان به سادگی دریافت که علت‌العلل چنین نظری نسبت به دین و مذهب به دوران رنسانس و روشن‌فکری اروپا در قرن نوزدهم برمی‌گردد که مذهب را در مقابل علم و عقلانیت قرار می‌دهند و آن را منبع اوهام و رفتارهای غیرمنطقی می‌دانند (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۵).

مطالعات نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، روند مذهب‌گرایی و معنویت‌گرایی در غرب، رشد فزاینده‌ای داشته است (حاجتی، ۱۳۸۱، ص ۱۷۹). اما با نگاهی به

رویکرد دانشمندان غربی به این موضوعات، به وضوح می‌توان دریافت که در واقع، طرح معنویت به جای دین (یا همان معنویت سکولاریستی) عملاً روشی مؤدبانه برای حذف دین بوده است (یقینی، ۱۳۸۱).

### ۲-۳. ویژگی‌های معنویت

الکینز<sup>۱</sup> و همکارانش در تلاش برای شناخت گسترده‌تر معنویت، ادبیات مربوط به معنویت را مطالعه کردند و از برخی اجزای تشکیل‌دهنده آن دریافتند که شامل ویژگی‌های اساسی زیر است:

بعد معنوی یا فرامادی: که به عنوان خدای متشخص فرد، خود فراتر یا بُعد فرامادی تجربه می‌شود.

معنا و هدف زندگی: به این معنا که «خلأ وجودی» را می‌توان با زندگی معنادار پر کرد.

داشتن رسالت زندگی: فرد معنوی نوعی احساس وظیفه و تعهد دارد.

تقدیس زندگی: زندگی، مملو از تقدس است و فرد معنوی می‌تواند تجربه‌هایی نظیر حیرت و اعجاب، تحسین و شگفتی را حتی در موقعیت‌های غیرمذهبی نیز داشته باشد؛ و دیگر اینکه سراسر زندگی، مقدس است.

اهمیت ندادن به ارزش‌های مادی: رضایت نهایی را نه در مادیات، بلکه در مسائل معنوی و روحی می‌توان یافت.

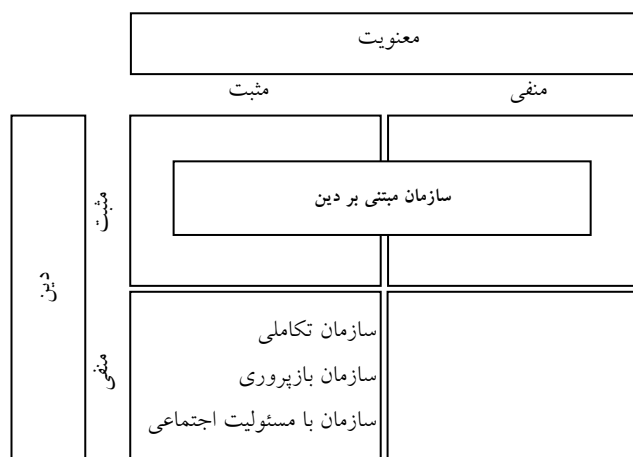
نوع دوستی: به معنای تحت تأثیر درد و رنج قرار گرفتن، داشتن احساس عدالت اجتماعی و اینکه همه ما بخشی از آفرینش هستیم.

ایده‌آلیسم یا آرمان‌گرایی: فرد، جهان بهتری را در ذهن به تصویر می‌کشد و تمایل دارد که این آرمان را برآورده کند (رستگار، ۱۳۸۵، ص ۵۶).

### ۲-۴. سازمان‌های معنوی

بر اساس تحقیقات میترف و دنتون، پنج شیوه گوناگون معنوی یا دینی بودن سازمان معنوی، شناخته شده است:

- سازمان مبتنی بر دین: یا گرایش آن به دین و معنویت، مثبت است یا گرایش آن به دین، مثبت و به معنویت، منفی است.
- سازمان مبتنی بر ارزش‌ها: از اینکه الگو و سرمشق رؤسا و مؤسسان آن، اصول فلسفی کلی یا ارزش‌های مرتبط و همسو با دینی خاص یا معنویت باشد، سر برمی‌تابد. با توجه به نمودار ۳، از این پنج نوع سازمان، سه نوع سازمان مجزا نیز وجود دارد که گرایششان به معنویت، مثبت ولی به دین، منفی است؛ این سازمان‌ها عبارت است از: سازمان تکاملی: این سازمان، در ابتدا، با دین خاصی، ارتباط برقرار می‌کند یا با آن به خود هویت می‌بخشد و با گذشت زمان به سوی موقعیتی جهانی‌تر، گام برمی‌دارد. سازمان بازپروری: اصول «Alcoholics Anonymous» را به منظور پرورش معنویت برمی‌گزیند. AAها گروهی دستیار و داوطلب‌اند که به افرادی که به دنبال ترک اعتیاد به الکل هستند کمک می‌کنند که به دست خودشان یا دیگران، سلامتی‌شان را بازیابند. این مسئله، زمانی رخ می‌دهد که عده زیادی از مدیران کلیدی سازمان در حال بهبود یافتن از اعتیاد به الکل، مواد مخدر و مانند اینها هستند.
- سازمان با مسئولیت اجتماعی: رؤسا و مؤسسان سازمان با اصول و ارزش‌های قوی‌ای که مستقیماً برای اصلاح و بهبود در جامعه به کار می‌گیرند، هدایت می‌شوند. در این مورد، رؤسای سازمان در غالب موارد با سهامداران در ارتباط‌اند تا با کارکنان خود (میترف و دنتون، ۱۳۸۷).



نمودار ۳. مدل سازمانی دین و معنویت (میترف و دنتون، ۱۳۸۲)



رایینز<sup>۹</sup> (۲۰۰۳، صص ۲۴۴ و ۲۴۵) نیز طی جمع‌بندی چندین مقاله، سازمان‌هایی را معنوی می‌شمارد که واجد خصوصیات ذیل باشند: درک عمیق از هدف، تمرکز بر توسعه فردی، وجود صداقت و خودگشودگی، توانمندسازی کارکنان، رواداری و مدارا.

### ۳. رهبری معنوی

یکی از دانشمندان حوزه رهبری معتقد است که اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت و آخرین آن، سپاس از پیروان است که در میان این دو، رهبر باید خدمتگزار و امدار باشد و این یعنی «رهبری معنوی». در واقع نهضت رهبری معنوی، شامل الگوهای خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمندسازی آنان است و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار، بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر خدمت به دیگران، دیدگاه کل‌نگر نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک، تأکید دارد. در واقع، رهبران معنوی، ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز می‌دهند که جان و سلی از این سه شاخص به عنوان ویژگی عمده و نماد رهبری معنوی یاد می‌کند (Bishop John, 2001).

#### ۳-۱. عناصر تشکیل‌دهنده رهبری معنوی

رهبر معنوی، در واقع، باید حائز توانایی‌های زیر باشد و برای عملیاتی کردن آن تلاش کند:

ایجاد ارزش‌های مشترک، ایجاد چشم‌اندازی از آینده، ایجاد مقصد مشترک، توانمند کردن سایرین، نفوذ و تأثیر در دیگران، بصیرت و بینش، خدمتگزار، تحول در خود، سازمان و دیگران (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۵).

#### ۳-۲. ویژگی‌های رهبر معنوی

برای رهبران معنوی، این ویژگی‌ها را می‌توان نام برد: تعریف اهداف الهی برای پیروان، توسل به روح‌القدس، کار بر اساس فرامین الهی (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۵).

### ۳-۳. الگوی علی رهبری معنوی

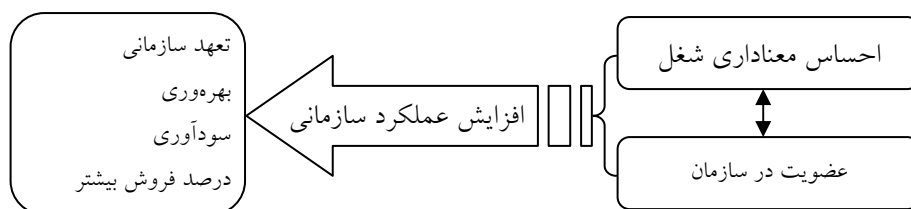
نظریه رهبری معنوی، نظریه‌ای علی برای تحول سازمانی و ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی است. نظریه رهبری معنوی بر اساس الگوی انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، نوع‌دوستی و بقای معنوی است. هدف رهبری معنوی، توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می‌شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و به شغلی که دارند، اهمیت بدهند (معناداری). همچنین، به آنها این احساس دست می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز اهمیت دارد (عضویت) (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۵).

در واقع، رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، چشم‌اندازی از آینده سازمان، ایجاد و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان، امیدوار باشند؛ به این ترتیب، انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد. از طرف دیگر، با رواج فرهنگ نوع‌دوستی، موجب می‌شود که افراد، توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود کنند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار نمایند.

در واقع، رهبر معنوی، کسی است که با ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. وی این کار را در دو مرحله انجام می‌دهد:

۱- در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان، احساس می‌کنند که شغل مهم و معناداری دارند، رهبر معنوی، چشم‌انداز مشترک، ایجاد می‌کند.

۲- رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزش‌های انسانی موجب می‌شود که کارکنان، علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان به وجود می‌آید که سایرین نیز مهم‌اند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی کرد (نرگسیان، ۱۳۸۶).



نمودار ۴. مدل علی-معلولی رهبری معنوی

#### ۴. دین و معنویت در اسلام

استاد شهید مرتضی مطهری در کتاب *پیرامون انقلاب اسلامی* درباره انکارناپذیری ضرورت معنویت برای جوامع می‌فرماید: «اگر دقت کرده باشید این مسئله که جامعه بشری بدون آنکه هیچ‌گونه معنویتی داشته باشد قابل بقاء نیست، منکر و مخالف ندارد. حتی مکتب‌ها و پیروان مکتب‌هایی که مادی فکر می‌کنند و جهان و جامعه و حرکات آن را مادی تفسیر می‌کنند، اعتراف دارند که جامعه به نوعی از معنویت نیازمند است» (مطهری، ۱۳۷۲، ص ۱۶۶).

دین، قادر است، اصیل‌ترین، ماندگارترین و برترین معانی را به زندگی انسان ببخشد و از این طریق، انسان به حیات معنادار که همان حیات اصیل و طیبه است، دست می‌یابد. ثمره این حیات معنادار، معنویت است (سلگی، ۱۳۸۴، ص ج).

شهید مطهری در تبیین جایگاه معنویت در تکامل انسانی به نگاه قرآن به معنویت و جریان آن در زندگی اهل بیت -علیهم السلام- اشاره می‌کند: «از نظر قرآن، معنویت، پایه تکامل است. این همه عبادات که در اسلام بر روی آن تکیه شده است برای تقویت جنبه معنوی روح انسان است؛ زندگی پیامبر را ببینید، با آن همه گرفتاری و مشغله‌ای که دارد باز در همان حال قرآن می‌گوید: «إن ربک یعلم أنك تقوم أذنی من ثلثی اللیل و نصفه و ثلثه و طائفه من الذین معک و الله یقدر اللیل و النهار علم أن لن تحصوه فتاب علیکم» (مزمّل، ۲۰) انقلاب ما، در آینده در کنار عدالت اجتماعی به مقیاس اسلامی، نیاز به معنویتی گسترده و شامل دارد، معنویتی از آن نمونه که در پیامبر و ائمه دیده‌ایم (مطهری، ۱۳۷۲، صص ۱۷۴ و ۱۷۵).

#### ۴-۱. معنویت از نگاه امام خمینی (رحمه الله)

حضرت امام خمینی با اشاره به پدیده معنویت‌گرایی در عصر جدید، به تبیین جایگاه معنویت در حیات بشر می‌پردازد و با تفسیری کارآمد از معنویت دینی، آن را عامل رشد و پیشرفت جوامع معرفی می‌کند: «این [پدیده معنویت‌گرایی]، پدیده جهانی است. در حقیقت، بشر امروز دارد به دوران جدایی مادیت از معنویت پایان می‌دهد. در همه جا، مادیت، جای خود را در اعتلای معنوی انسان، دارد باز می‌یابد» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۴، ص ۳۵۹). ایشان با تبیین نگاه مکتب‌های توحیدی به مفهوم معنویت و ربط آن به مادیات می‌فرمایند: «مکتب‌های توحیدی - که در رأس آنها، مکتب اسلام است - در عین حال که به مادیات و با مادیات سر و کار دارند، لکن مقصد این است که مردم را طوری تربیت کنند که مادیات، حجاب آنها برای معنویات نباشد. مادیات را در خدمت معنویات می‌کشند» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۹، ص ۲۸۹). «مکتب اسلام، یک مکتب مادی نیست؛ یک مکتب مادی-معنوی است. مادیت را در پناه معنویت، اسلام، قبول دارد. معنویات، اخلاق، تهذیب نفس. اسلام برای تهذیب انسان آمده است؛ برای انسان‌سازی آمده است» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۷، ص ۵۳۱).

میزان اثرگذاری معنویت اسلامی، در پیشرفت و پیروزی جوامع و ملت‌ها در کلام امام چنین تبیین شده است: «قدرت اسلام، فوق قدرت‌های مادی ابرقدرت‌هاست. می‌بینید که این قدرت است که مشت را در مقابل تانک و مسلسل قرار داده است و پیرزن‌ها را به خیابان‌ها کشانیده است، و بچه‌های کوچک را به تکاپو واداشته است. این قدرت مذهب و معنویت است؛ اتکای ما به خداوند و به معنویت است؛ و هیچ قدرتی در عالم نمی‌تواند در مقابلش بایستد» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۵، ص ۲۹۰). انقلاب ما هر چه هم که قوه‌های مادی‌اش کم باشد، این معنویت، اسباب پیشرفت می‌شود» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۶، ص ۱۷۸).

همچنین، امام، ضمن توصیه به حفظ معنویت و روحیات معنوی به عنوان عامل برتری و پیروزی در صحنه‌های مجاهده، غرور را آفت اساسی معنویات می‌داند: «آن چیزی که از شما ... توقع دارم این است که آن جهات لطیف اسلامی را حفظ کنید. انسان اگر آن جهت روحانیت اسلام را، آن جهت معنویت اسلام را حفظ نکند، یک آدم

می‌شود صد تا؛ یک آدم می‌شود هزار تا. مالک اشتر یک نفر نبود، مالک اشتر یک آدمی بود که یک لشکر بود و بیشتر. حضرت امیر-سلام الله علیه- یک نفر نبود؛ همه عالم بود؛ همه چیز بود، روی آن جهات معنویت و واقعیتی که داشت» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۷، ص ۴۷۸). «مبادا آفت‌های پیروزی که در رأس آنها غرور است، خدای ناخواسته، شما را به دام کشد و از صاحب اصلی «نصر» که خداوند قادر است اغفالتان نماید، که این حيله‌ای است شیطانی که دنبال آن علاوه بر از دست رفتن معنویت که اساس پیروزی شما عزیزان است، موجب غفلت از حيله‌های دشمنان نیز می‌باشد که شکست را همراه دارد» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۶، ص ۲۶۷).

#### ۲-۴. تعریف معنویت و شناسایی عوامل اصلی آن

معنویت، از نظر رهبر کبیر انقلاب، ثمره ایمان، عبودیت و خلوص بندگی خداست: «آنچه موجب سعادت و جاودانگی ما می‌شود، صفای معنویت و ثمرات خلوص بندگی است» (خمینی، ۱۳۸۶، ج ۲۱، ص ۵۱). امام در بیان عوامل پیروزی می‌فرماید: «ایمان به خدا، ایمان به مبادی اسلامی بود که شما را پیروز کرد» (امام خمینی، ۱۳۸۶، ج ۱۸، ص ۳۲۶)؛ و در جای دیگر از همه این موارد با عنوان «معنویت» نام می‌برد: «ملت ما جریان تاریخ را عوض کرد، آنها حساب همه چیز را می‌کردند الا یک حساب و آن حساب معنویت» (امام خمینی، ۱۳۸۶، ج ۶، ص ۳۱۰). بنابراین، می‌توانیم مفهوم‌هایی از قبیل ایمان به خدا، اتکال به خداوند در امور، تقوا، پیروی از اسلام و احکام الهی، یاد خدا، شهادت در راه خدا، اسلام‌خواهی و تحول روحی را مرادف معنویت بگیریم. مقام معظم رهبری، وجود عوامل معنوی را در شخصیت امام خمینی، باعث ایجاد تولی بین امام و امت می‌داند که منجر به پیروزی انقلاب و ایجاد موج در سطح دنیا گردید:

«اگر امام (ره) آن عوامل اصلی معنویت، ارتباط با خدا، کار برای رضای او، تقوا و انجام تکلیف را نمی‌داشت، نه انقلاب به پیروزی می‌رسید، نه شما مردم این گونه عاشقش می‌شدید، نه می‌توانست این طوفان را در دنیا به وجود آورد، و نه قادر بود در مقابل تهدید و ارباب دشمن، مثل کوه بایستد»<sup>۱</sup>.

در اینجا نیز عواملی همچون ارتباط با خدا، کار برای رضای او، تقوا و ادای تکلیف از عوامل اصلی معنویت برشمرده شده و رشد انسان‌ها و دستیابی به مقامات عالی بشری و کمال نهایی انسان است.

صرف نظر از جنبه شرک آلود کاربرد معنویت در معنای دینی آن در مسیحیت، می‌توان وجه اشتراکی با مصادیق آن در کاربرد دینی در آثار دانشمندان مسلمان پیدا کرد. با این عناصر مشترک، معنویت را این گونه می‌توان تعریف کرد: «معنویت عبارت از نوعی ارتباط با خدای متعال از راه ایمان به خدا و غیب جهان، عواطف و انگیزه‌های الهی و نیز استعانت از نیروهای غیبی بر اثر قرب الهی است. آثار عملی این ایمان و ارتباط در جهت‌بخشی به زندگی و نوع نگاه به آن دیده می‌شود که در قالب اخلاق الهی بروز و ظهور می‌یابد». همه این عناصر یا بعضی از آن‌ها را می‌توان معنویت نامید. در حقیقت، کاربردهایی که به آن اشاره کردیم هر کدام با عنایت به بعضی ابعاد معنویت به کار رفته است. به هر صورت، چون معنویت، به اصطلاح، مشترک معنوی است از قرائن حالی و مقامی، نظیر به کار بردن مرادف یا متضاد آن در جمله و یا با توجه به موضوع بحث و دیگر شواهد می‌توان معنای آن را معین نمود. از یک سو سرچشمه معنویت، ذات لایزال الهی است و از سوی دیگر، انسان با ارتباط با او از راه بندگی به درجاتی از معنویت نائل می‌شود (سقای بی‌ریا، ۱۳۸۷).

### ۳-۳. مقایسه معنویت اسلامی و معنویت‌های غربی و شرقی

امروزه، مکتب رایجی در غرب که به اسم معنویت نو یا معنویت سکولاریستی از آن تعبیر می‌شود مکتب روح‌گرایی یا به اصطلاح، معناگرایی است. اسپیریچوالیسم<sup>۱۱</sup> گرایشی است که از یک طرف، ریشه‌های معرفتی آن را قطع کرده‌اند و از طرف دیگر، ریشه‌های وجودی و آنتولوژیک آن را بریده‌اند و بعد برای جبران نیاز شدید فطری بشر به معنویت، اقدام به ایجاد معنویت‌های ساختگی و دروغین و در واقع معنویت دنیوی و اختراع معنویت کرده‌اند. این اسپیریچوالیسم یا معنویت‌گرایی غرب برخلاف معنویت توحیدی و انبیایی، معنویت مونتازشده، است. تکه‌ای از هندوئیسم و بودیسم را با تکه‌ای از مسیحیت مخلوط می‌کنند. مبانی الحادی قشری پوزیتیویستی را برمی‌دارند و

روی آن، مصالح و آجر «اگزستانسیالیستی» کار می‌گذارند؛ چیزی را سرهم‌بندی و مونتاژ می‌کنند به طوری که به آنها آرامش بدهد بدون این که از آنها عمل بخواهد، بدون این که قانون و اخلاق و ارزش‌گذاری داشته باشد و بدون این که از آنها عقیده به چیزی را بطلبد. در واقع، معنویت بدون هزینه و سرویس معنوی دادن (رحیم‌پور ازغدی، ۱۳۸۴).

با این حال، برخی مدعی‌اند که معنویت، معنویت است و ربطی به دین اسلام ندارد. اما تأملی گذرا بر این مفهوم نشان می‌دهد که دین‌گرایی و معنویت رایج در جهان کنونی غرب، کاملاً در نقطه مقابل و در تضاد با دین‌گرایی و معنویت اسلام است و تنها نقطه مشترک بین این دو تلاش در جهت رهایی و نجات از محدوده تنگ عالم طبیعت و باز کردن غل و زنجیر حس‌گرایی است (حبیبی، ۱۳۸۲).

این معنویت را می‌توان با معنویت مدرن نظر پیامبر و امامان معصوم (علیهم السلام) مقایسه کرد. معنویت ساختگی غرب و تریاک معنوی شرق و آسیایی در یکی دو قرن اخیر می‌خواست جای عرفان توحیدی و معنویت انبیاء را بگیرد ولی به بن‌بست رسید. برای درک بیشتر این موضوع، ضروری است در نگاهی کوتاه، معنویت‌های دیگر با عرفان و معنویت قرآنی مقایسه شود. قرآنی که از یک طرف در دعوت معنوی می‌فرماید که سجده کن و نزدیک شو و در خلوت‌ترین ابعاد زندگی فرد، دخالت می‌کند، همین قرآن به ثروتمندان جامعه که حقوق محرومان جامعه را نمی‌دهند وعده عذاب می‌دهد.

معنویت اسلامی، معنویت تفریحی و نمادینی نیست؛ معنویت اسلامی، مخصوص آدم‌های بیکار نیست که باید بیکار باشند تا بتوانند معنوی باشند. معنویت اسلامی، شغل نیست، مقدس بودن، حرفه نیست که عده‌ای عارف و مقدس حرفه‌ای باشند و بقیه زندگی حیوانی بکنند. عرفان و معنویت که پیامبر و امامان -سلام الله علیهم- آوردند، معنویت است که مراتب بالا و پایین دارد اما در عادی‌ترین و پایین‌ترین رده‌های زندگی مردم هم حضور دارد. در منطق ایشان، همه چیز به هم مربوط و شبکه است؛ هیچ حکمی و هیچ موعظه و قانونی، منعزل از بقیه احکام و معارف دینی نیست. معنویت در حاشیه زندگی مردم نیست، بلکه معنویت در متن زندگی آنها است فلذا معنویت اسلام

سکولاریزه شدنی نیست. معنویت از مادیات جدا نیست فلذا در فرهنگ اسلامی این طور نیست که بگویند بخشی از زندگی تان مادی است و بخشی از آن معنوی؛ بلکه همه ابعاد زندگی از ازدواج و کار و درس خواندن حتی تفریح رفتن و خوابیدن اگر به آن معنای اصلی زندگی که انبیاء آوردند گره بخورد همه می‌تواند معنویت باشد (رحیم‌پور ازغدی، ۱۳۸۴). معنویت اسلام با سایر معنویت‌های جهان، کاملاً متفاوت است و آثار معرفتی، سیاسی و اجتماعی متفاوتی دارد. در معنویت دو اصل باید وجود داشته باشد و الا معنویت نیست. اول، تقوا یعنی مقاومت در برابر شهوت، شراب و غفلت. هر معنویتی که در آن تقوا نیست دروغ است. دوم، معرفت و عقلانیت؛ اگر کسی می‌خواهد معنویت توحیدی اسلام را بشناسد، رمز آن، این است: اصالت کمال. اما فرهنگ و عرفان شرقی با رمز اصالت رنج، و فرهنگ و معنویت غربی با رمز اصالت لذت شناخته می‌شود. در کمال معنوی اسلامی، رنج‌ها و لذت‌هایی وجود دارد. اسلام می‌گوید تو، هم بدن داری و هم، روح؛ و جسم و روح تو، هر دو حقوقی دارد. فرهنگ اسلامی در جست‌وجوی تعالی و تکامل انسان است (رحیم‌پور ازغدی، ۱۳۸۶).

#### ۴. دفاع مقدس؛ تجلی گاه معنویت حقیقی اسلام

رابطه دفاع مقدس و معنویت، رابطه متقابلی است و ما باید این رابطه را دقیقاً درک کنیم. معنویت، مولد زیبایی‌های جنگ و لیاقت برای حضور در جنگ و نورانیت دل‌ها بود که این رونق معنوی را در جنگ به وجود آورد. اصل معنویت دفاع مقدس، برآمده از معنویتی است که حاصل رشد تاریخ تشیع است. بنیانگذاران دفاع مقدس، اولین شهدای مظلوم این جنگ و محورهای آن، کسانی هستند که در اوج این معنویت بودند. اینها السابقون السابقون بودند. در واقع، در دفاع مقدس دو دسته افراد وجود داشت: کسانی که در جنگ بار آمدند و کسانی که بار آمده بودند و جنگ را بار آوردند. همان طوری که در طول جنگ می‌بینید مهم‌ترین عامل رونق بخشیدن به دفاع مقدس و به وجود آورنده آن همه فتح، شهادت بود. شهادت توأم با معرفت اوج انگیزه معنوی است. عمل به تکلیف، ذیل این انگیزه معنوی است. انگیزه عمل به تکلیف اگر



مخلصانه باشد انسان را نورانی می‌کند. فضای جنگ، فضای عمل به تکلیف بود (پناهیان، ۱۳۸۶).

#### ۴-۱. عوامل ایجاد معنویت در دفاع مقدس

عوامل متعددی در ایجاد و ترویج معنویت در دفاع مقدس نقش داشته که می‌توان به این موارد به عنوان مهم‌ترین آنها اشاره کرد: اخلاص، مراقت با شهداء، سختی جنگ، وجود انسان‌های مذهب و مراوده با آنان، خودشناسی، ذکر توسل، مطالعه و تفکر (که این مورد مهم‌ترین عامل توسعه معنویت در جبهه‌ها بود).

#### ۴-۲. تجلی گاه‌های معنویت در دفاع مقدس

وقتی وارد جبهه می‌شدید این معنویت، خود را در مواضع زیر نشان می‌داد: اخلاق و روابط اجتماعی، تواضع و از خودبریدگی، تولید آیین و رسم و رسومی که خاص جبهه بود یعنی فرهنگ جبهه، دقت در عمل و درایت در تشخیص موقعیت‌ها و اجرای دقیق وظایف، فضایل اخلاقی به ویژه شهامت و رشادت‌هایی که رزمندگان در جبهه‌ها خلق می‌کردند (پناهیان، ۱۳۸۶).

#### ۵. جمع‌بندی

بسیاری از دانشمندان غرب معتقدند که مذهب، موضوعی نامناسب، و در مقابل، معنویت، موضوعی کاملاً مطلوب برای طرح در محیط کار است؛ اما خود آنها نیز اعتراف می‌کنند که به سختی می‌توان بدون مذهب به معنویتی عمیق رسید (میترف و دنتون، ۱۳۸۲). الوین تافلر (۱۳۷۱، ص ۵۰۳) در کتاب موج سوم خود، درباره سردرگمی معنوی مردم غرب می‌نویسد که «امروز... اغلب مردم، آنچه در اطراف خود حس می‌کنند، چیزی جز آشفتگی و هرج و مرج نیست. آنان از احساس ناتوانی شخصی، درماندگی، بی‌هدفی و پوچی به شدت رنج می‌برند». این سردرگمی در محیط‌های کار و سازمان‌ها و نیز روابط رهبران با پیروان، مشهود است. دانشمندان و محققان حوزه مدیریت، در پی چاره‌ای برای این خلأ روانی جامعه با صرف کمترین هزینه و کسب بیشترین سود بوده‌اند. اما خطری، ایشان را تهدید می‌کرده و آن رجوع

مجدد مردم به دین جهت تأمین نیازهای روحی و معنوی‌شان بوده است؛ لذا با طرح معنویت بدون دین (یا حداقل بدون دین مشخصی که افراد را مقید کند و مانع بازگشت به دین شود) نسبت به پذیرش موجودی فرامادی و تعریف اهداف الهی برای پیروان، اقدام می‌کنند و با معنادار کردن مشاغل و افزایش احساس عضویت به افراد، حرکت سازمان و دستیابی به اهداف آن از جمله سود بیشتر را سرعت می‌بخشند.

این مقاله در عین نقد این نگاه به رهبری معنوی، این مسئله را مطرح می‌کند که دین اسلام به عنوان «آیین جامع و شامل همه شئون زندگی بشر، در عین این که مکتبی است اخلاقی و تهذیبی، سیستمی است اجتماعی و سیاسی» (مطهری، ۱۳۷۸، ص ۳۱) باید مبنای تعریف معنویت و رهبری معنوی قرار گیرد و معنویتی جز این، تصور کردنی نیست و انسان را به نتیجه نمی‌رساند. نگاهی کوتاه به تاریخ اسلام و بزرگ‌مردان تربیت شده این مکتب، نشان می‌دهد که معنویت اسلامی، در تمامی برهه‌ها، مددکار مسلمانان بوده و با استعانت از عوامل اصلی معنویت یعنی ارتباط با خدا، کار برای رضای او، تقوا و ادای تکلیف، همواره افرادی پویا، امیدوار و امیدبخش با قابلیت تأثیر بسیار زیادی در محدوده مأموریت‌های تاریخی خود بوده‌اند. یکی از شواهد عینی این ادعا، ظهور جوانانی ۲۵-۲۰ساله در قالب فرماندهان ارشد نظامی ایران در یکی از حساس‌ترین و سخت‌ترین دوره‌های تاریخی مسلمانان است که حماسه‌ای شگفت آفریدند. پدیده‌ای که از نگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی «در تاریخ ما یک پدیده حقیقتاً بی‌نظیر، یا اگر احتیاط کنیم بگوییم کم‌نظیر بود. این پدیده با این همه شکوه و با این همه زیبایی... ما در این ماجرای هشت‌ساله، یک پیروزی مطلق بدست آوردیم... در همین دوره، چقدر شخصیت‌های برجسته درست شدند»<sup>۱۲</sup> یکی از این شخصیت‌های برجسته، سرلشکر پاسدار شهید احمد کاظمی بود که در این تحقیق به واکاوی شخصیت و تحلیل روابط وی با پیروان در سازمان لشکر می‌پردازیم.

## ۶. روش تحقیق

راهبرد پژوهش این تحقیق، نظریه داده بنیاد است که نوعی پژوهش کیفی است و با دیدگاه تفسیری، تحلیل شده است. روش گردآوری داده‌ها، به صورت مطالعه مستندات

حاصل از مجموعه خاطرات مکتوب شهید کاظمی و همچنین مصاحبه‌های عمیق کیفی با کارشناسان رهبری و حوزه دفاع مقدس است.

## ۷. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدای این بخش، لازم است به دو نکته توجه شود: برخی کدها به لحاظ ظاهر، قرابت معنایی دارد. اما به دلیل وجود نکات ریز قابل بهره‌برداری، از ادغام آن صرف‌نظر شده است. مثلاً کد ولایت‌پذیری و ولایت‌مداری، هرچند در قالب کد کلی‌تر «ولایت‌محوری» ادغام شدنی است اما جهت اعلام وجوه ولایت‌محوری، یعنی هم‌پذیرش ولایت (حداقل) و هم‌محور قرار دادن ولایت در امور (حداکثر) از این گونه ادغام‌ها خودداری شده است.

در متن جداول، کدهایی که پررنگ<sup>۱۳</sup> شده و زیر آن، خط کشیده شده است، برای اولین بار در نمونه‌ها ظاهر شده است. این کدها، هر چند کدهای جدیدی است اما در قالب مفاهیم قبلی، تعریف‌پذیر بود. همچنین، برخی کدهای به‌دست‌آمده از این مصاحبه، نسبت به مصاحبه قبلی تکراری است که به صورت مورب<sup>۱۴</sup> نمایش داده شده است.

## ۷-۱. مطالعه مورد نخست

از آنجا که موردها بر اساس نمونه‌گیری نظری و جهت‌دار انتخاب می‌شود، انتخاب مورد نخست، اهمیت ویژه‌ای دارد. چرا که تحلیل داده‌های مرتبط با آن، مبنایی برای انتخاب موردهای بعدی و مسیر پژوهش است. مورد نخست، موردی است که از لحاظ پاسخگویی به سؤالات پژوهش، پوشش کاملی از موضوع، فراهم کند. بدیهی است انتخاب موردها مبتنی بر جمع‌آوری و تحلیل مورد قبلی (نمونه‌برداری نظری) تا زمان رسیدن به کفایت نظری<sup>۱۵</sup> ادامه دارد.

مورد نخست تحقیق، اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌های عمیق کیفی با سردار سرلشکر پاسدار غلامعلی رشید<sup>۱۶</sup>، جانشین محترم ستاد کل نیروهای مسلح بود. از مجموع مطالب این مصاحبه‌ها، ۴۶ جمله و ۱۲۶ کد، استخراج شد. کدهای

استخراج شده، کدگذاری شد (جدول ۱) و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۸۰ مورد رسید (جدول ۲).

**جدول ۱. بخشی از کدهای مستخرج از متن مصاحبه‌های مطالعه مورد نخست: سردار سرلشکر پاسدار غلامعلی رشید**

نشان	کدهای باز	جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها
DA001	جوانی	بسیار جوان، زیبا و شجاع بود
DA002	زیبایی ظاهری	
DA003	شجاع	
DA004	خلاق	مبتکرترین، صریح‌الهیجه‌ترین و مربی‌ترین فرماندهان لشکر سپاه بود
DA005	رک	
DA006	مربی	
DA007	دقت‌مدار	شهید کاظمی یکی از فرماندهان محور و کلیدی و برجسته‌ترین و بزرگ سپاه بود که ۳۰ سال تجربه، تدبیر و دقت‌مداری در اندیشه و عمل را پشت سر نهاده بود
DA008	تدبیر	
DA009	با تجربه	
DA010	اندیشنده	
DA011	متخصص در علوم مختلف	بر تخصص‌های مختلف نظامی، تسلط داشت
DA012	توان تجزیه و تحلیل	توان زیاد در اطلاعات و شناخت و تجزیه و تحلیل داشت
DA013	عشق به نیروها	احمد کاظمی دور بچه‌های لشکر می‌گردید
DA014	نظم مجموعه تحت مدیریت	در لشکر ۸ نجف کافی بود به ۳ جا سرکشی کنی: آشپزخانه، اسلحه‌خانه، حمام.
DA015	مدیریت حرکتی	
DA016	سادگی	سادگی، خلوص و تواضع احمد باعث شده بود در قلب بسیجی‌ها جا داشته باشد
DA017	خلوص	
DA018	تواضع	
DA019	مورد علاقه زیردست	به همه جا سر می‌کشید و با همه رده‌های پایین لشکر، حضوراً نشست و برخاست داشت.
DA020	خاضع و خاکی	
DA021	تعامل با نیروها	هر کس با او برخورد می‌کرد شیفته مرام و اخلاق و ادب و حجب و حیای او می‌شد
DA022	دوست داشتنی	
DA023	با مرام	
DA024	با اخلاق	
DA025	با حجب و حیا	

نشان	کدهای باز	جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها
DA026	ارتباط مناسب با زیردست	در حیات بسیجی و خلق‌و‌خو و رفتار و سخنانش امکان ارتباط با نیروی بسیجی را برایش فراهم می‌کرد
DA027	حیات بسیجی	
DA028	استاد بزرگ فن جنگ	استاد بزرگ فن جنگ
DA029	فرمانده توانمند	فرمانده توانمند و نابغه
DA030	فرمانده نابغه	
DA031	کم‌نظیر	احمد کاظمی پدیده‌ای بود که دیگر ممکن نیست به آسانی نظیر او به وجود آید
DA032	با صداقت	احمد با صداقت و خلوص و شجاعت و تدبیر بی‌مانند در خدمت به ولایت و اسلام و مسلمین و ایران اسلامی بود
DA033	با خلوص	
DA034	با شجاعت	
DA035	با تدبیر	
DA036	خدمت به ولایت	
DA037	خدمت به اسلام	
DA038	خدمت به کشور	
DA039	خستگی‌ناپذیر	بیست و هشت سال خستگی‌ناپذیر و بی‌وقفه در قالب فرمانده‌ای مجاهد و عارف کوشید
DA040	فرمانده مجاهد	
DA041	عارف	
DA042	عشق به ولایت	عشق و خدمت به ولایت و نظام اسلامی و ایران اسلامی بر روح او حاکم بود
DA043	عشق به نظام اسلامی	
DA044	عشق به ایران اسلامی	
DA045	خدمت به ولایت	
DA046	خدمت به نظام اسلامی	
DA047	خدمت به ایران اسلامی	
DA048	متفکر	
DA049	باهوش	
DA050	تحرک فوق‌العاده	
DA051	گرایش به جهاد با دشمن	احمد به اعتقاد تمام فرماندهان و صاحب‌نظران نظامی، برجسته‌ترین تاکتیک‌دان و هم، استراتژیستی خبره بود و تشخیص‌های صحیح راهبردی داشت
DA052	برجسته‌ترین تاکتیک‌دان	
DA053	استراتژیست خبره	
DA054	دارای تشخیص‌های صحیح راهبردی	
DA055	کم‌حرف	مثل شهید باکری کم، حرف می‌زد ولی زیاد عمل می‌کرد

نشان	کدهای باز	جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها
DA056	اهل عمل	
DA057	کم‌حرف	احمد، مصداق این بیان امیرالمؤمنین علیه السلام بود که فرمودند:
DA058	اگر می‌گفت، غلبه می‌کرد	بیشتر روزگار، خاموش بود و اگر می‌گفت، غلبه می‌کرد و تشنگی پرسندگان را فرومی‌نشاند
DA059	رفتار اخلاقی و اسلامی با زیردست	هرگز مشتی و دستی و دشنامی به سربازانش در میدان نزد
DA060	تشویق نیروها به کار (انگیزش نیروها)	
DA061	به حرکت درآوردن نیروها با معنویت	رزمنده‌اش را با تشویق و افتخار و معنویت و ادب و شجاعت به
DA062	به حرکت درآوردن نیروها با ادب	جنگ واداشت
DA063	به حرکت درآوردن نیروها با شجاعت	
DA064	اراده آهنین	
DA065	صلابت روح	سربازانش وقتی اراده آهنین و صلابت روح و شجاعت و ادب احمد
DA066	شجاع	را در میدان جنگ می‌دیدند برای پیشروی و حمله به دشمن سر از پا
DA067	ادب	نمی‌شناختند
DA068	الگو برای نیروها	
DA070	توانمندی در بیان و کلام	قبل و بعد از پرداختن به نقش جغرافیایی، زمین را که توجیه می‌شد
DA071	عاشورایی	و فرماندهان تحت امر را که توجیه می‌کرد با خطابه‌اش هیجان به جان رزمندگان می‌ریخت، فرمان صادر می‌کرد یا حسین و یا زهرا می‌گفت
DA072	توسل به نماز و دعا و قرآن	
DA073	اهل اشک	به نماز و دعا و قرآن متوسل می‌شد اشک می‌ریخت، فریاد می‌زد و
DA074	مدیریت بیایی	فرمان می‌داد و در نزدیک‌ترین نقطه به دشمن، حاضر می‌شد و
DA075	توان سازماندهی	ستون‌های با هیبت رزمندگان را به حرکت می‌آورد

منابع: فاتح خرمشهر: یادواره شهید حاج احمد کاظمی و یارانش، ۱۳۸۷، صص ۶۰-۶۳؛ نگین ایران: «مطالعات جنگ ایران و عراق»، ۱۳۸۵، صص ۲۹-۳۶؛ جوانبخت، ۱۳۸۷، صص ۲۳-۳۰

جدول ۲. کدهای مستخرج از داده‌های مطالعه مورد نخست به همراه ادغام موارد مشابه و تکراری

نشان‌ها	کدهای باز
DA125	ولایت‌پذیری
DA100	استفاده از فرصت (فرصت‌شناسی)
DA068	الگو برای نیروها (الگودهی در رفتار)
DA009	با تجربه
DA062	به حرکت درآوردن نیروها با ادب
DA063	به حرکت درآوردن نیروها با شجاعت
DA061	به حرکت درآوردن نیروها با معنویت
DA113	بهترین الگوی برای مدیران و جوانان (شاخص و نمونه)
DA075	پیشرو بودن (خط‌شکن)
DA060	تشویق نیروها به کار (انگیزش نیروها)
DA021	تعاملات مبتنی بر آگاهی و دانایی بین فرمانده و نیرو
DA019 DA026 DA059	رفتار اخلاقی و اسلامی با نیروها (رودرو، عاطفی، تفقدی، دلجویانه، محبت‌آمیز، اهمیت و تعهد به نیرو، انس با نیروها، دعا برای نیرو، گوش کردن درد دل نیروها)
DA091	فرماندهی مقتدر و برجسته
DA085	مسئولیت‌پذیری
DA105	تلاش مستمر (سختکوش)
DA078	اظهار نظر کارشناسی دقیق
DA008-DA035 DA111-DA119	با تدبیر
DA069	توانمندی در بیان و کلام
DA006	مربی
DA011	متخصص در علوم مختلف
DA015-DA073	مدیریت حرکتی
DA013-DA014	نظم مجموعه تحت مدیریت
DA070	نگاه عاشورایی
DA099	درک امنیتی و نظامی زیاد
DA088	اهل مشورت (و بحث و تبادل نظر)
DA084	تعهد
DA101	برنامه‌محور
DA012	توان تجزیه و تحلیل
DA004-DA076	خلاق

نشان‌ها	کدهای باز
DA074	توان سازماندهی (انسجام‌بخشی)
DA110	فهم و درک مدیریتی
DA115	ژرف‌اندیش و عمیق (درک و فهم زیاد)
DA010-DA048	اندیشنده و اندیشه‌ورز (اهل خرد، خردمند، متفکر)
DA123	تأثیرپذیر از انقلاب اسلامی
DA124	تربیت‌یافته مکتب انقلاب (محصول انقلاب)
DA017-DA033 DA082-DA090 DA094-DA108	اخلاص (مخلص، نماد اخلاص)
DA086	بی‌ادعا
DA071-DA072	اهل توسل (توسل به نماز و دعا و قرآن و اهل بیت)
DA040-DA080	مجاهد (فرمانده مجاهد، مجاهده با اموال و انفس)
DA079	سیر و سلوک عظیم معنوی (با معنویت، معنویت‌گرا)
DA041	عارف
DA096-DA102	عشق به امام
DA042	عشق به ولایت
DA089	محب اهل بیت
DA028	استاد بزرگ فن جنگ
DA053 DA054	استراتژیست خیره (فهم راهبردی، تفکر راهبردی، دارای نگاه راهبردی و تشخیص‌های صحیح راهبردی)
DA052	برجسته‌ترین تاکتیک‌دان (فهم، نگاه و توان تاکتیکی)
DA058	اگر می‌گفت، غلبه می‌کرد
DA037-DA038 DA046-DA047	خدمت به اسلام و نظام اسلامی
DA036-DA045	خدمت به ولایت
DA112	قهرمان ملی (مایه افتخار)
DA031	کم‌نظیر
DA022	محبوبیت اجتماعی (دوست‌داشتنی)
DA029	چابک (پر توان، توانمند، پر انرژی)
DA043-DA044	عشق به ایران و نظام اسلامی
DA051	روحیه مبارزه (گرایش به جهاد با دشمن)
DA002	زیبایی ظاهری
DA118	از خودگذشتگی (ایثار، گذشت، فداکاری)



نشان‌ها	کدهای باز
DA056	اهل عمل
DA024-DA067 DA093-DA106 DA122	با ادب (با اخلاق، حسن خلق)
DA025-DA092 DA109	با حجب و حیا
DA032-DA081 DA121	با صداقت
DA023-DA107	با معرفت (با مرام)
DA050	بلندهمت
DA117	تحمل سختی‌ها و مشکلات
DA083	حماسه‌ساز
DA018-DA020 DA095	خاضع و خاکی (متواضع)
DA016	سادگی
DA003-DA034 DA066-DA077 DA120	شجاع
DA065	صلابت روح
DA055-DA057	کم‌حرف
DA116-DA126	پر کار (زیاد زحمت می‌کشید)
DA001-DA097	جوان (فرمانده جوان، روحیه جوانانه، نشاط جوانانه)
DA087	آرمان‌گرا
DA027	حیات بسیجی
DA039 DA064 DA104	مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)
DA114	تجربه زیادت‌ر نسبت به دیگران
DA007	دقیق
DA005	رک‌گویی
DA030-DA049 DA098-DA103	نابغه (زیرک)

## تحلیل داده‌ها

از تحلیل کدها، ۱۶ مفهوم (مفهوم انتزاعی) ایجاد شد که عبارت است از:

### جدول ۳. مفاهیم انتزاعی از کدگذاری حاصل از مطالعه مورد نخست

مفهوم‌ها	کدهای انتخابی	نشان
آگاهی	نگاه عاشورایی، درک امنیتی و نظامی بالا، اهل مشورت (و بحث و تبادل نظر)	DA070 DA099 DA088
اعتقادات و باورها	ولایت‌پذیری	DA125
تأثیر فرمانده بر نیرو	بهترین الگوی برای مدیران و جوانان (شاخص و نمونه)، الگو برای نیروها (الگودهی در رفتار)	DA113 DA068
خودسازی	اخلاص (مخلص، نماد اخلاص)، بی‌ادعا، اهل توسل (توسل به نماز و دعا و قرآن و اهل بیت)، مجاهد (فرمانده مجاهد، مجاهده با اموال و انفس)، سیر و سلوک عظیم معنوی (با معنویت، معنویت‌گرا)	DA017 DA086 DA071 DA040 DA079
رشد در فضای انقلاب اسلامی	تأثیرپذیر از انقلاب اسلامی، تربیت‌یافته مکتب انقلاب (محصول انقلاب)	DA123 DA124
مدیریت رفتار سازمانی	به حرکت درآوردن نیروها، با ادب و شجاعت و معنویت، تشویق نیروها به کار (انگیزش نیروها)، تعاملات مبتنی بر آگاهی و دانایی بین فرمانده و نیرو، رفتار اخلاقی و اسلامی با نیروها (رودررو، عاطفی، تفقدی، دلجویانه، محبت‌آمیز، اهمیت و تعهد به نیرو، انس با نیروها، دعا برای نیرو، گوش کردن درد دل نیروها)	DA06 DA063 DA061 DA060 DA021 DA019
عمل سازمانی	استفاده از فرصت (فرصت‌شناسی)، پیشرو بودن (خط‌شکن)، مربی، مسئولیت‌پذیری	DA100-DA075 DA006-DA085
عمل فردی	استفاده از فرصت (فرصت‌شناسی)، پیشرو بودن (خط‌شکن)، مربی، مسئولیت‌پذیری، با تجربه، توانمندی در بیان و کلام، اظهار نظر کارشناسی دقیق، با تدبیر	DA100-DA075 DA006-DA085 DA009-DA069 DA078-DA008
عمل مدیریتی	اظهار نظر کارشناسی دقیق، با تدبیر، فرماندهی مقتدر و برجسته، متخصص در علوم مختلف، نظم مجموعه تحت مدیریت، مدیریت حرکتی	DA078-DA008 DA091-DA011 DA013-DA015
کارآمدی	برنامه‌محور، توان تجزیه و تحلیل، خلاق، توان سازماندهی (انسجام بخشی)، فهم و درک مدیریتی	DA101-DA012 DA004-DA074 DA110

مفهوم‌ها	کدهای انتخابی	نشان
معرفت	عارف، مودت (عشق به امام، عشق به ولایت، محب اهل بیت)	DA041-DA096 DA042-DA089
بصیرت	درک و فهم بالا	DA115
ویژگی‌های شخصی	استاد بزرگ فن جنگ، استراتژیست خبره (فهم راهبردی، تفکر راهبردی، دارای نگاه راهبردی و تشخیص‌های صحیح راهبردی)، برجسته‌ترین تاکتیک‌دان (فهم، نگاه و توان تاکتیکی)، اگر می‌گفت غلبه می‌کرد، خدمت به اسلام و نظام اسلامی، خدمت به ولایت، قهرمان ملی (مایه افتخار)، کم‌نظیر، محبوبیت اجتماعی (دوست‌داشتمی)، عشق به ایران و نظام اسلامی	DA028-DA053 DA052-DA058 DA037-DA036 DA112-DA031 DA022-DA043
ویژگی‌های جسمی و رفتاری	چابک (پر توان، توانمند، پر انرژی)، تلاش مستمر (سختکوش)، زیبایی ظاهری، پر کار (زیاد زحمت می‌کشید)، جوان (فرمانده جوان، روحیه جوانانه، نشاط جوانانه)	DA029-DA105 DA002-DA116 DA001
ویژگی‌های روحی	آرمان‌گرا، ازخودگذشتگی (ایثار، گذشت، فداکاری)، اهل عمل، با ادب (با اخلاق، حسن خلق)، با حجب و حیا، با صداقت، با معرفت (با مرام)، بلندهمت، حماسه‌ساز، خاضع و خاکی (متواضع)، روحیه مبارزه (گرایش به جهاد با دشمن)، سادگی، شجاع، صلابت روح، کم‌حرف، پر کار (زیاد زحمت می‌کشید)، جوان (فرمانده جوان، روحیه جوانانه، نشاط جوانانه)، حیات بسیجی، مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)، تحمل سختی‌ها و مشکلات	DA087-DA118 DA056-DA024 DA025-DA032 DA023-DA050 DA117-DA083 DA018-DA051 DA016-DA003 DA065-DA055 DA116-DA001
ویژگی‌های فکری	تفکر حیات بسیجی، مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)، دقیق، رک‌گویی، مقاوم و پایدار (مرد روزهای سخت، آبدیده و محکم)، نابغه (زیرک)، اهل خرد	DA027-DA039 DA007-DA005 DA114-DA030 DA010

منابع: جانمراد، ۱۳۸۴، صص ۳۳-۳۶؛ نگین ایران: «مطالعات جنگ ایران و عراق»، ۱۳۸۵، صص ۳۷-۴۵؛

جوانبخت، ۱۳۸۷، صص ۸۷-۱۰۴

## ۲-۷. مطالعه مورد دوم

این مطالعه شامل مجموعه مصاحبه‌های سرتیپ حسین اعلایی درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۳۴ جمله و ۱۱۰ کد، استخراج و کدگذاری شد و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد کدها به ۷۹ مورد رسید (جدول ۴).

جدول ۴. کدهای مستخرج از متن مطالعه مورد دوم

نشان‌ها	کدهای باز
DB041	خدایم‌محوری (و عشق به خداوند)
DB022	معاد‌محوری
DB065	مورد پذیرش نیروهای مردمی (نفوذ در نیروها، مورد اعتماد نیروها)
DB054-DB076	افزایش و تقویت قدرت و روحیه نیروها (نیروی با انگیزه قوی)
DB044-DB070 DB078	ایجاد ظرفیت (ظرفیت‌سازی در زیرمجموعه، برنامه‌ریزی برای ایجاد آمادگی در نیروها)
DB002	بهترین الگوی برای مدیران و جوانان (شاخص و نمونه)
DB036	پیشرو بودن (خط‌شکن)
DB077	توجه به نیروهای پیشرو (مقدم دانستن نیروهای عملیاتی)
DB015-DB072	دمیدن روح حماسه (احیاگری)
DB082	رفتار اخلاقی و اسلامی با نیروها (رودررو، عاطفی، تفقدی، دلجویانه، محبت‌آمیز، اهمیت و تعهد به نیرو، انس با نیروها، دعا برای نیرو، گوش کردن درد دل نیروها)
DB081	اقناع نیروهای تحت امر
DB001-DB027 DB090	فرماندهی مقتدر، برجسته و شایسته
DB094	قاطع (در اجرا/در هنگام بررسی و طرح‌ریزی)
DB033	کارآموزه
DB006-DB043	کارآمد
DB028	کاردان
DB045	استفاده از استعداد نیروها
DB075	تأکید بر موفقیت کارها در گروهی نیروی آموزش‌دیده
DB055	هدایت نیروها در عمل
DB030-DB032	تلاش مستمر (سختکوش)
DB011	با تدبیر
DB046	نهادسازی
DB007	بن‌بست‌شکن
DB049	استقرار فرهنگ اسلامی به عنوان فرهنگ سازمانی در مجموعه
DB083	اشراف بر زیرمجموعه
DB047	ایجاد سازمان با ساختار منعطف
DB048	توجه به دیدگاه‌ها و ارزش‌های اسلامی در بنای سازمان
DB080	مدیریت بر قلوب نیروها
DB056-DB058	مدیریت حرکتی

نشان‌ها	کدهای باز
DB079	
DB005-DB013 DB014	مدیریت قوی
DB066-DB068	آگاهی
DB021	برنامه‌محوری
DB051	استفاده از روش‌های مؤثر در یادگیری
DB009-DB029 DB050-DB053	خلاقیت
DB073	توان سازماندهی (انسجام‌بخشی)
DB099	پرفایده‌گی
DB024-DB063	استقامت در مسیر الهی
DB060-DB102 DB103	اندیشنده و اندیشه‌ورز (اهل خرد، خردمند، متفکر)
DB042-DB108	الگوگیری از امام (متأثر از امام خمینی)
DB067	پای‌بندی به اندیشه و تفکر امام
DB016	شاگرد مکتب امام
DB109	تأثیرپذیری از دفاع مقدس
DB086	اخلاص (مخلص، نماد اخلاص)
DB092	عدم دورویی
DB026	مجاهدت (فرمانده مجاهد، مجاهده با اموال و انفس)
DB023-DB074	کار برای رضای خدا
DB019	توکل بر خدا (امیدوار به نصر الهی)
DB064	استقبال از سختی‌ها
DB003-DB008	برجسته‌ترین تاکتیک‌دان (فهم، نگاه و توان تاکتیکی)
DB061	طراح و برنامه‌ریز قوی
DB018	تلاش در جهت پاسداری از میراث امام
DB017	تلاش در جهت گسترش انقلاب اسلامی
DB101	قهرمان ملی (مایه افتخار)
DB059	مطالعه میدانی جهت طراحی تاکتیک عملیات
DB105	با نفوذ
DB104	محبوبیت اجتماعی (دوست‌داشتنی)
DB035	چابک (پر توان، توانمند، پر انرژی)
DB106	مورد اعتماد
DB031	مورد تحسین همگان

نشان‌ها	کدهای باز
DB039	روحیه سلحشوری
DB098	کم مصرف
DB025	با صداقت
DB020	بلندهمت
DB037	پر امید
DB057	پویایی
DB034-DB040 DB087-DB088 DB089	مقاوم و پایدار (مرد روزهای سخت، آبدیده و محکم)
DB012- DB062-DB069	شجاع
DB096	کمال‌جویی
DB111	کم حرف
DB110	گمنامی
DB097	پر کار (زیاد زحمت می‌کشید)
DB107	دغدغه‌مندی
DB038	سرزنده، با نشاط
DB095	شهادت طلب
DB093	صراحت بیان
DB100	مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)
DB091	رک‌گویی
DB085	زرنگ، کیس، خدعه‌گر
DB004-DB010 DB052-DB084	نابغه (زیرک)

### تحلیل داده‌ها

در این مرحله، کدهای مستخرج از مصاحبه‌های دوم را با توجه به مفاهیم به دست آمده از مورد نخست، دسته‌بندی کردیم. با کدهای این مصاحبه‌ها، در مجموع ۶۱ کد جدید به کدهای قبلی، اضافه شد و ۵ مفهوم جدید نیز از جمله «رشد در فضای امام خمینی، رشد در فضای دفاع مقدس، استقامت در مسیر الهی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت کلان سازمان»، بروز یافت که منجر به ایجاد مفهوم جدید شد.

جدول ۵. شکل‌گیری مفاهیم انتزاعی از کدگذاری مطالعه مورد دوم

نشان	کدهای انتخابی	مفاهیم
DA123 DA124	تأثیرپذیری از انقلاب اسلامی، تربیت‌یافته مکتب انقلاب (محمول انقلاب)	رشد در فضای انقلاب اسلامی
<u>DB042</u> <u>DB108</u> <u>DB067</u> <u>DB016</u>	الگوگیری از امام (متأثر از امام خمینی)، پای‌بندی به اندیشه و تفکر امام، شاگرد مکتب امام	رشد در فضای انقلاب امام خمینی
<u>DB109</u>	تأثیرپذیری از دفاع مقدس	رشد در فضای دفاع مقدس
DA125 <u>DB041</u> <u>DB022</u>	ولایت‌پذیری، خدامحوری (و عشق به خداوند)، معادمحوری	اعتقادات و باورها
DA115	درک و فهم بالا	بصیرت
<u>DB024</u> <u>DB063</u>	استقامت در مسیر الهی	استقامت در مسیر الهی
DA017-DA086 DA071-DA040 DA079- <u>DB086</u> <u>DB026-DB092</u> <u>DB023-DB074</u>	اخلاص (مخلص، نماد اخلاص)، بی‌ادعا، اهل توسل (توسل به نماز و دعا و قرآن و اهل بیت)، مجاهد (فرمانده مجاهد، مجاهد با اموال و انفس)، سیر و سلوک عظیم معنوی (با معنویت، معنویت‌گرا)، عدم دو رویی، کار برای رضای خدا	خودسازی
DA041-DA096 DA042-DA089 <u>DB019</u>	عارف، مودت (عشق به امام، عشق به ولایت، محب اهل بیت)، توکل بر خدا	معرفت
DA070-DA099 DA088- <u>DB066</u> <u>DB068</u>	نگاه عاشورایی، درک امنیتی و نظامی زیاد، اهل مشورت (و بحث و تبادل نظر)، آگاهی	آگاهی
DA101-DA012 DA004-DA074 DA110- <u>DB021</u> <u>DB033-DB006</u> <u>DB043-DB028</u> <u>DB009-DB029</u> <u>DB050-DB053</u> <u>DB073-DB099</u> <u>DB097</u>	برنامه‌محور، توان تجزیه و تحلیل، خلاقیت، توان سازماندهی (انسجام‌بخشی)، فهم و درک مدیریتی، کارآزمودگی، کارآمدی، <u>کاردانی، پرفایده‌گی، پُر کاری</u>	کارآمدی
DA028-DA053 DA052-DA058 DA037-DA036 DA112-DA031 DA022-DA043 <i>DB003-DB008</i> <u>DB061-DB101</u> <u>DB059-DB105</u> <u>DB104-DB106</u>	استاد بزرگ فن جنگ، استراتژیست خیره (فهم راهبردی، تفکر راهبردی، دارای نگاه راهبردی و تشخیص‌های صحیح راهبردی)، برجسته‌ترین تاکتیک‌دان (فهم، نگاه و توان تاکتیکی)، اگر می‌گفت غلبه می‌کرد، خدمت به اسلام و نظام اسلامی، خدمت به ولایت، قهرمان ملی (مایه افتخار)، کم‌نظیر، محبوبیت اجتماعی (دوست‌داشتنی)، عشق به ایران و نظام اسلامی، <u>طراح و</u>	ویژگی‌های شخصی

نشان	کدهای انتخابی	مفاهیم
<b>DB031</b>	برنامه‌ریز قوی، قهرمان ملی (مایه افتخار)، مطالعه میدانی جهت طراحی تاکتیک عملیات، با نفوذ، مورد اعتماد، مورد تحسین همگان	
DA029-DA105 DA002-DA116 DA001-DB035 <b>DB098-DB034</b> <b>DB040-DB087</b> <b>DB088-DB089</b>	چابک (پرتوان، توانمند، پرنرژ)، تلاش مستمر (سختکوش)، زیبایی ظاهری، پر کار (زیاد زحمت می‌کشید)، جوان، کم‌مصرف، مقاوم و پایدار (مرد روزهای سخت، آبدیده و محکم)	ویژگی‌های جسمی و رفتاری
DA087-DA118 DA056-DA024 DA025-DA032 DA023-DA050 DA117-DA083 DA018-DA051 DA016-DA003 DA065-DA055 DA116-DA001 <b>DB064-DB039</b> <b>DB025-DB020</b> <b>DB037-DB057</b> <b>DB012-DB062</b> <b>DB069-DB096</b> <b>DB111-DB110</b> <b>DB107-DB038</b> <b>DB095-DB093</b> <b>DB100</b>	آرمان‌گرا، از خودگذشتگی (ایثار، گذشت، فداکاری)، اهل عمل، با ادب (با اخلاق، حسن خلق)، با حجب و حیا، با صداقت، با معرفت (با مرام)، بلندهمت، حماسه‌ساز، خاضع و خاکی (متواضع)، روحیه مبارزه (گرایش به جهاد با دشمن)، سادگی، شجاع، صلابت روح، کم‌حرف، جوان (روحیه جوانانه، نشاط جوانانه)، حیات بسیجی، مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)، تحمل سختی‌ها و مشکلات، استقبال از سختی‌ها، روحیه سلحشوری، پر امید، پویایی، کمال‌جویی، کم‌حرف، گمنامی، دغدغه‌مندی، سرزنده، با نشاط، شهادت‌طلب، صراحت بیان	ویژگی‌های روحی
DA027-DA039 DA007-DA005 DA114-DA030 DA010-DB060 <b>DB102-DB103</b> <b>DB091-DB085</b> <b>DB004-DB010</b> <b>DB052-DB084</b>	تفکر حیات بسیجی، مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)، دقیق، رک‌گویی، مقاوم و پایدار، نابغه (زیرک)، اهل خرد (اندیشنده و اندیشه‌ورز)، رک‌گویی، زرتنگ (کینس، خدعه‌گر)، نابغه (زیرک)	ویژگی‌های فکری
DA100-DA075 DA006-DA085 DA009-DA069 DA078-DA008 <b>DB018-DB017</b> <b>DB030-DB032</b> <b>DB011-DB036</b> <b>DB015-DB072</b>	استفاده از فرصت (فرصت‌شناس)، پیشرو بودن (خط‌شکن)، مربی، مسئولیت‌پذیری، با تجربه، توانمندی در بیان و کلام، اظهار نظر کارشناسی دقیق، با تدبیر، تلاش در جهت پاسداری از میراث امام، تلاش در جهت گسترش انقلاب اسلامی، دمیدن روح حماسه (احیاگری)، تلاش مستمر (سختکوش)	عمل فردی
DA100-DA075 DA006-DA085 <b>DB036-DB015</b> <b>DB072</b>	استفاده از فرصت (فرصت‌شناس)، پیشرو بودن (خط‌شکن)، مربی، مسئولیت‌پذیری	عمل سازمانی



نشانی	کدهای انتخابی	مفاهیم
<u>DB079</u> <u>DB083</u> <u>DB046</u> <u>DB048</u>	ایجاد سازمان با ساختار منعطف، اشراف بر زیرمجموعه، نهادسازی، توجه به دیدگاه‌ها و ارزش‌های اسلامی در بنای سازمان	مدیریت کلان سازمان
DA062-DA063 DA061-DA060 DA021-DA019 <u>DB082-DB081</u> <u>DB054-DB076</u> <u>DB049-DB080</u>	به حرکت درآوردن نیروها با ادب و شجاعت و معنویت، تشویق نیروها به کار (انگیزش نیروها)، تعاملات مبتنی بر آگاهی و دانایی بین فرمانده و نیرو، رفتار اخلاقی و اسلامی با نیروها (رودرود، عاطفی، تفقدی، دلجویانه، محبت‌آمیز، اهمیت و تعهد به نیرو، انس با نیروها، دعا برای نیرو، گوش کردن درد دل نیروها)، اقناع نیروهای تحت امر، افزایش و تقویت قدرت و روحیه نیروها (نیروی با انگیزه قوی)، استقرار فرهنگ اسلامی به عنوان فرهنگ سازمانی در مجموعه، مدیریت بر قلوب نیروها	مدیریت رفتار سازمانی
<u>DB044</u> <u>DB070</u> <u>DB078</u> <u>DB045</u> <u>DB075</u> <u>DB077</u> <u>DB051</u>	ایجاد ظرفیت (ظرفیت‌سازی در زیرمجموعه)، برنامه‌ریزی برای ایجاد آمادگی در نیروها، برنامه‌ریزی برای ایجاد آمادگی در نیروها، استفاده از استعداد نیروها، تأکید بر موفقیت کارها در گروهی نیروی آموزش‌دیده، توجه به نیروهای پیشرو (مقدم دانستن نیروهای عملیاتی)، استفاده از روش‌های مؤثر در یادگیری	مدیریت منابع انسانی
DA078-DA008 DA091-DA011 DA013-DA015 <u>DB011-DB013</u> <u>DB047-DB055</u> <u>DB056-DB058</u> <u>DB001-DB027</u> <u>DB090-DB007</u> <u>DB005-DB014</u>	اظهار نظر کارشناسی دقیق، با تدبیر، فرماندهی مقتدر و برجسته و شایسته، متخصص در علوم مختلف، نظم مجموعه تحت مدیریت، مدیریت حرکتی (هدایت نیروها در عمل)، مدیر قوی، قاطع (در اجرا/در هنگام بررسی و طرح‌ریزی)، بن‌بست‌شکن	عمل مدیریتی
DA113 DA068 DB002 DB065	بهترین الگوی برای مدیران و جوانان (شاخص و نمونه)، الگو برای نیروها (الگودهی در رفتار)، مورد پذیرش نیروهای مردمی (نفوذ در نیروها، مورد اعتماد نیروها)	تأثیر فرمانده بر نیرو

با توجه به محدودیت حجم تحقیق، از مصاحبه سوم به بعد، از ذکر جداول کدها و تحلیل داده‌ها، صرف نظر و فقط به عرضه مفاهیم و کدهای جدید، بسنده کرده‌ایم.

### ۳-۷. مطالعه مورد سوم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار سرتیپ پاسدار مهدی کلیشادی، فرمانده لشکر ۸ نجف اشرف درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۴۹ جمله و ۸۶ کد

استخراج شد. کدهای استخراج شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۵۶ مورد رسید.

کدهای مستخرج از مصاحبه‌های سوم با توجه به مفاهیم به دست آمده از مورد نخست، دسته‌بندی شد. این مصاحبه، منجر به تولید ۲ مفهوم جدید «احسان و تعهد» و ۳۷ کد جدید شد. همچنین سایر مفاهیم تأیید و تقویت شد.

جدول ۶. شکل‌گیری مفاهیم انتزاعی از کدگذاری مطالعه مورد سوم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
احسان	وفاداری به مردم، احترام به مردم	<u>DB030-DB031</u>
اعتقادات و باورها	مؤمن حقیقی (موحد حقیقی، متدین)	<u>DC016-DC039</u> <u>DC077-DC082</u>
بصیرت	درک صحیح دینی، وسعت نظر، ژرف‌اندیشی، دوراندیشی	<u>DA115-DC067</u> <u>DC061-DC062</u> <u>DC074-DC005</u> <u>DC034</u>
خودسازی	بی‌ریا، ایمان قوی، تقویت ایمان با تحمل فشارها، با تقوا، اهل توسل (به نماز و دعا و قرآن و اهل بیت)، اهل مراقبه، تسلط بر نفس، حساس به غیبت، پرهیز از معاصی، نماز خواندن با حضور قلب، اهل نماز اول وقت و تأکید بر آن، زهد (دنیاگریزی و سبکباری)	<u>DC022-DC009</u> <u>DC068-DC011</u> <u>DC079- DC071</u> <u>DC029-DC084</u> <u>DC083-DC085</u> <u>DC014-DC065</u> <u>DC081-DC070</u> <u>DC018-DC019</u> <u>DC087</u>
تعهد	تعهد	<u>DC035</u>
آگاهی	ترجیح معنویت بر فنون کلاسیک نظامی، افق دید وسیع، عقلانیت، وسعت نظر	<u>DC066-DC006</u> <u>DC036-DC060</u>
ویژگی‌های شخصی	حضور در صحنه، مورد محبت ولی، علاقه‌مند به شهداء	<u>DC024-DC046</u> <u>DC025-DC053</u>
ویژگی‌های جسمی و رفتاری	فعال	<u>DC049</u>
ویژگی‌های روحی	قدرت تحمل، خدمتگزار در راه خدا و خلق خدا، صرفه‌جو	<u>DC010-DC021</u> <u>DC058</u>
ویژگی‌های فکری	ژرف‌اندیشی، دوراندیشی، ثبات قدم	<u>DC062-DC074</u> <u>DC005-DC034</u> <u>DC056</u>
عمل فردی	حساسیت به حفظ بیت‌المال	<u>DC059</u>
تأثیر فرمانده در نیرو	توانمندسازی معنوی نیروها (انتقال روحیه خود به نیرو، انتقال روحیه پایداری به نیروها)	<u>DC080</u>

#### ۴-۷. مطالعه مورد چهارم

این مطالعه شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار سرتیپ پاسدار حاج قاسم سلیمانی درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۳۵ جمله و ۵۸ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۴۸ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های D با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی شد. مصاحبه D، منجر به تولید دو مفهوم جدید «مدیریت پشتیبانی و اصالت» و ۱۴ کد جدید گردید. همچنین سایر مفاهیم تأیید و تقویت شد.

#### جدول ۷. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد چهارم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
رشد در فضای امام خمینی	<u>خلاصه امام خمینی</u>	<u>DD023</u>
<u>اصالت</u>	<u>ایمان دوران کودکی (ریشه‌دار بودن شخصیت)</u>	<u>DD038</u>
اعتقادات و باورها	<u>ولایت‌مداری</u>	<u>DD050</u>
خودسازی	<u>تکلیف‌مدار</u>	<u>DD052</u>
آگاهی	<u>بینش سیاسی، توجه به تجارب سابق</u>	<u>DD020- DD022</u>
عمل فردی	<u>ملاک و معیار داشتن، منضبط بودن، مربی</u>	<u>DD053- DD040</u> <u>DD012</u>
عمل سازمانی	<u>مربی، ملاک و معیار داشتن، منضبط بودن</u>	<u>DD012-DD014</u> <u>DD053-DD040</u>
مدیریت رفتار سازمانی	<u>پرورش فرهنگ بسیجی</u>	<u>DD013</u>
مدیریت منابع انسانی	<u>توجه به آموزش کارکنان</u>	<u>DD018</u>
<u>مدیریت پشتیبانی</u>	<u>توجه به لجستیک</u>	<u>DD017</u>
عمل مدیریتی	<u>جسارت</u>	<u>DD029</u>
تأثیر فرمانده در نیرو	<u>تأثیرگذار</u>	<u>DD011</u>

## ۷-۵. مطالعه مورد پنجم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های دکتر محسن رضایی، فرمانده اسبق سپاه پاسداران درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۳۶ جمله و ۶۳ کد، استخراج شد. کدهای استخراج شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۵۵ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های E با توجه به مفاهیم به دست آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. مصاحبه E، نهایتاً منجر به تولید ۱۸ کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. همچنین، سایر مفاهیم، تأیید و تقویت شد.

### جدول ۸. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد پنجم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
احسان	<u>محبت به پدر و مادر</u>	<u>DE036</u>
خودسازی	<u>اهل عمل به فرایض دینی، اهل ذکر، تأکید بر تلاوت قرآن، عمل به قرآن</u>	<u>DE047- DE016</u> <u>DE048- DE049</u>
کارآمدی	<u>حساسیت نسبت به امور سازمان، لایق، موفق</u>	<u>DE058</u>
ویژگی‌های شخصی	<u>مورد اطمینان ولی</u>	<u>DE040</u>
ویژگی‌های جسمی و رفتاری	<u>قدرتمند</u>	<u>DE002</u>
ویژگی‌های روحی	<u>ساده‌زیستی، اهل جود، با محبت، شاداب، شوخ‌طبع، استقلال شخصیت، ریسک‌پذیر، سازگار</u>	<u>DE035-DE038</u> <u>DE013-DE014</u> <u>DE015-DE029</u> <u>DE027-DE021</u>
ویژگی‌های فکری	<u>استقلال شخصیت</u>	<u>DE029</u>
مدیریت منابع انسانی	<u>رسیدگی به امور نیروها</u>	<u>DE060</u>

## ۶-۷. مطالعه مورد ششم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های آقای مجید نداف، راوی سردار شهید حاج احمد کاظمی درباره ایشان است. در این مصاحبه، ۲۹ جمله و ۶۵ کد، استخراج شد. کدهای استخراج شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۴۵ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های F با توجه به مفاهیم به دست آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی شد. این مصاحبه، منجر به شناسایی ۲۴ کد جدید و تقویت و تأیید برخی مفاهیم و کدهای شد. ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد.

### جدول ۹. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد ششم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
رشد در فضای امام خمینی	<u>بهره‌مندی از اندیشه امام</u>	<u>DF002</u>
بصیرت	<u>اعتقاد به مسیر حرکت</u>	<u>DF027</u>
معرفت	<u>شناخت جهت الهی، اقرار به ذلت در برابر خدا (معرفت الله)</u>	<u>DF013-DF030</u>
آگاهی	<u>نگاه عقلانی به روش جنگ، یقین به کار، هدفمند بودن، توجه به مسیر حرکت، برنامه‌محور</u>	<u>DF040-DF043</u> <u>DF055-DF065</u> <u>DF045</u>
ویژگی‌های شخصی	<u>خطیب</u>	<u>DF032</u>
ویژگی‌های روحی	<u>اجرای کارها با عشق و شوق، شرح صدر (روح بزرگ)</u>	<u>DF037-DF042</u>
عمل فردی	<u>اعتماد متقابل، پیشرو بودن</u>	<u>DF049-DF057</u>
عمل سازمانی	<u>تلاش همه جانبه، کیفیت‌گرا</u>	<u>DF035-DF028</u>
مدیریت رفتار سازمانی	<u>امیدبخشی، اعتماد متقابل، ایجاد فضای همدلی و مشارکت برای زیردستان</u>	<u>DF017-DF049</u> <u>DF034</u>
مدیریت منابع انسانی	<u>توانایی شناخت و گزینش منابع انسانی شایسته (توان شناخت و درک صحیح از توانایی‌های نیروها، نیروشناس). توجه به حقوق زیردست</u>	<u>DF056- DF050</u>
عمل مدیریتی	<u>آشتی‌ناپذیری در برابر اجرا، آشتی‌پذیری با زیرمجموعه (ملایمت با پایین)، آشتی‌ناپذیری در برابر مسئولان بالاتر (ناملایمت با بالا)</u>	<u>DF005-DF046</u> <u>DF047</u>

## ۷-۷. مطالعه مورد هفتم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های برادر شهید کاظمی، محمدمهدی و محمدمسعود کاظمی<sup>۱۷</sup> درباره شهید کاظمی است. از آنجا که تعداد کدهای مستخرج از این مصاحبه‌ها، کم بود، لذا با تجمیع ۳ مصاحبه در یک تحلیل، از حجم تحقیق کاسته شد و در عین حال، از نظرات ارزشمند این، بزرگواران بهره بردیم.

در این مصاحبه‌ها، ۲۹ جمله و ۵۰ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۴۱ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های M با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی شد. این مصاحبه‌ها، منجر به ارائه ۵ مفهوم جدید و ۱۹ کد جدید گردید. ضمناً به علت تکرار برخی کدها در این مورد مطالعه، مفاهیم قبلی، تأیید و تقویت شد.

## جدول ۱۰. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد هفتم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
پیش‌زمینه‌ها- احسان	<u>اخلاق‌مداری در کودکی</u>	<u>DM030</u>
پیش‌زمینه‌ها- اصالت	<u>خانواده مذهبیه، خانواده با اخلاق</u>	<u>DM027</u> <u>DM038</u>
پیش‌زمینه‌ها- انس با اهل بیت	<u>اهل توسل در نوجوانی</u>	<u>DM047</u>
پیش‌زمینه‌ها- تقید دینی و اخلاقی	<u>مقید به اخلاقیات و شرعیات در کودکی و نوجوانی، اهل نماز جماعت در کودکی</u>	<u>DM032</u> <u>DM035</u>
پیش‌زمینه‌ها- دوستان	<u>دوستان انقلابی</u>	<u>DM039</u>
پیش‌زمینه‌ها- روحیات	<u>ظلم‌ستیزی در نوجوانی، شجاعت در نوجوانی</u>	<u>DM033</u> <u>DM034</u>
پیش‌زمینه‌ها- نسل	<u>شجاعت، ظلم‌ستیزی، مردم‌داری، کمک به محرومین</u>	<u>DM040-DM041</u> <u>DM042-DM043</u>
خودسازی	<u>اهل نماز شب و تأکید بر آن، اهل زیارت عاشورا و تأکید بر آن</u>	<u>DM022</u> <u>DM020</u>
ویژگی‌های روحی	<u>دلسوز</u>	<u>DM001</u>
عمل فردی	<u>توصیه به شرکت در مجالس امام حسین (ع)، مخالفت با رانت‌خواری</u>	<u>DM008</u> <u>DM018</u>
عمل سازمانی	<u>مخالفت با رانت‌خواری</u>	<u>DM018</u>

#### ۷-۸. مطالعه مورد هشتم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار علی شادمانی درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۱۵ جمله و ۳۳ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۲۷ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های G با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. این مصاحبه‌ها، منجر به ۱۱ کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت شد.

جدول ۱۱. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد هشتم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
رشد در فضای انقلاب اسلامی	رشد شخصیتی در فضای ارزش‌های انقلاب اسلامی	<u>DG001</u>
آگاهی	افق دید وسیع (نگاه همه‌جانبه)	<u>DG007</u>
ویژگی‌های شخصی	مقبول سایر فرماندهان	<u>DG009</u>
ویژگی‌های روحی	شرح صدر (با حوصله)، پیگیر، تحول‌گرا، روحیه انقلابی، با محبت (رئوف و مهربان)	<u>DG0018</u> <u>DG022-DG002</u> <u>DG016- DG025</u>
عمل سازمانی	همراهی با نیروها در سختی‌ها	<u>DG033</u>
مدیریت کلان سازمان	مدیریت تحول	<u>DG021</u>
مدیریت منابع انسانی	مدیریت توانمندی نیروها	<u>DG023</u>

#### ۷-۹. مطالعه مورد نهم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار نورعلی شوشتری (رحمه الله)<sup>۱۸</sup> درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۱۴ جمله و ۲۷ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۲۲ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های H با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از

موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. مصاحبه‌های H، منجر به یک کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت شد.

#### جدول ۱۲. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد نهم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
مدیریت رفتار سازمانی	<u>روحیه بخشی به دیگران</u>	<b>DH017</b>

#### ۷-۱۰. مطالعه مورد دهم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار کامیل کهن‌سال<sup>۱۹</sup> درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۹ جمله و ۲۳ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۲۲ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های G با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. مصاحبه‌های G، منجر به ارائه ۹ کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت شد.

#### جدول ۱۳. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد دهم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
اعتقادات و باورها	<u>معتقد به نظام و اسلام (تسلیم)</u>	<b>DJ005</b>
کارآمدی	<u>توان تصمیم‌گیری صحیح و سریع</u>	<b>DJ001</b>
ویژگی‌های شخصی	<u>قوت در فنون رزمی و فرماندهی</u>	<b>DJ006</b>
ویژگی‌های جسمی و رفتاری	<u>عادل، عدم استفاده از امکانات</u>	<b>DJ014- DJ019</b>
ویژگی‌های روحی	<u>لطیف و دل‌نازک</u>	<b>DJ003</b>
مدیریت رفتار سازمانی	<u>قوت در برخورد فرهنگی با نیروهای تحت امر و مردم، کار مستمر فرهنگی و عمرانی با هدف ایجاد اعتماد متقابل بین مردم و مسئولان</u>	<b>DJ007 DJ010</b>
مدیریت پشتیبانی	<u>توجه به مشکلات رفاهی و عمرانی نیروها و محدوده تحت مدیریت</u>	<b>DJ017</b>



#### ۷-۱۱. مطالعه مورد یازدهم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار محمداقبر قالیباف درباره شهید کاظمی است. در این مصاحبه، ۹ جمله و ۲۳ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری شد و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۱۹ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های I با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. این مصاحبه‌ها، منجر به ارائه ۴ کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت شد.

#### جدول ۱۴. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد یازدهم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
ویژگی‌های جسمی و رفتاری	<u>اهل پرخوری نبودن</u>	<b>DI018</b>
ویژگی‌های فکری	<u>تیزبین</u>	<b>DI001</b>
عمل فردی	<u>منظم بودن</u>	<b>DI005</b>
عمل سازمانی	<u>منظم بودن</u>	<b>DI005</b>
مدیریت کلان سازمان	اشراف بر زیرمجموعه (تسلط بر وضعیت نیروها و سازمان)	<b>DI010</b>
مدیریت رفتار سازمانی	<u>توجه به اطرافیان</u>	<b>DI019</b>

#### ۷-۱۲. مطالعه مورد دوازدهم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های سردار سرلشکر رحیم صفوی، سردار سرلشکر عزیز جعفری، سردار سرتیپ فدوی و سردار سرتیپ مرتضی قربانی درباره شهید کاظمی است. از آنجا که تعداد کدهای مستخرج از این مصاحبه‌ها، کمتر از ۲۰ مورد بود، لذا با تجمیع ۴ مصاحبه در یک تحلیل از حجم تحقیق کاسته شد و در عین حال از نظرات این بزرگواران بهره بردیم.

در این مصاحبه، ۲۷ جمله و ۴۶ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۳۶ مورد رسید.

کدهای مستخرج از مصاحبه‌های K با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. این مصاحبه‌ها، منجر به ارائه ۱۰ کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت شد.

#### جدول ۱۵. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد دوازدهم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
ویژگی‌های روحی	نرنجاندن دیگران، با آرامش، صبور	<u>DK028</u> <u>DK010</u> <u>DK019</u>
عمل فردی	ابتکار عمل، امر به معروف (توصیه به رعایت حقوق دیگران)	<u>DK043- DK030</u>
عمل سازمانی	ابتکار عمل داشتن	<u>DK043</u>
مدیریت رفتار سازمانی	برقراری رابطه صمیمانه با دیگران، آرامش دهنده، انضباط سازمانی، صبر سازمانی، مدیریت بر قلوب نیروها	<u>DK038</u> <u>DK027-DK037</u> <u>DK020-DK035</u>
مدیریت پشتیبانی	عرضه خدمات به مردم	<u>DK014</u>

#### ۷-۱۳. مطالعه مورد سیزدهم

این مطالعه، شامل مجموعه مصاحبه‌های دکتر ابوترابی<sup>۲۰</sup>، آقای سیدناصر حسینی<sup>۲۱</sup> و آقای مصطفی مولوی<sup>۲۲</sup> درباره شهید کاظمی است. از آنجا که تعداد کدهای مستخرج از این مصاحبه، کمتر از ۲۰ مورد بود، لذا با تجمیع ۳ مصاحبه در یک تحلیل از حجم تحقیق کاسته شد و در عین حال از نظرات این بزرگواران بهره بردیم. در این مصاحبه، ۲۷ جمله و ۵۸ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، کدگذاری گردید و با ادغام موارد مشابه و تکراری، تعداد این کدها به ۴۱ مورد رسید. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های L با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از موارد قبلی، دسته‌بندی گردید. این مصاحبه، منجر به ارائه ۵ کد جدید شد ولی هیچ مفهوم جدیدی تولید نشد. مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت شد.

جدول ۱۶. شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد سیزدهم

مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
ویژگی‌های روحی	ظلم‌ستیزی و مبارزه با طاغوت (اهل مبارزه با ظلم)، داوطلب در خدمت (پرانگیزه برای خدمت)	<u>DL039</u> <u>DL041</u>
عمل فردی	انتخاب آگاهانه	<u>DL003</u>
عمل سازمانی	انتخاب آگاهانه	<u>DL003</u>
عمل مدیریتی	مدیریت عقلانی اقدامات (شناخت قبل از کار و بررسی مشکلات قبل از کار)	<u>DL020 &amp; 21</u>
تأثیر فرمانده در نیرو	انتقال تفکر به نیروها	<u>DL025</u>

#### ۸. کفایت نظری تحقیق

کفایت نظری، مبین ظهور نظریه یا مفهوم و در نتیجه، نشان‌دهنده انتهای نمونه‌برداری نظری درباره آن مفهوم یا نظریه است. در واقع، در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نمونه‌گیری با ظهور کدهای نو - و نه طرح پژوهش - پیش می‌رود و با کفایت نظری - و نه طرح پژوهش - محدود می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

در این تحقیق، حدود ۱۳ مورد، مطالعه شد و پس از استخراج کدها، آنها در قالب مفاهیم دسته‌بندی شد. در مطالعات اولیه، بعضاً منجر به اضافه شدن چندین مفهوم و کدهای متعدد می‌شد اما به ترتیب افزایش مصاحبه‌ها، این سیر، روند نزولی طی کرد تا جایی که از مطالعه مورد پنجم به بعد هیچ مفهوم جدیدی شکل نگرفت و تولید کدهای جدید نیز از ۶۱، ۳۷ و ۱۸ کد در مطالعات اولیه به ۵ کد در مطالعات پایانی رسید. از آنجا که شناخت کامل وجوه مختلف شخصیت انسان‌های برجسته به دلیل پیچیدگی‌های ذاتی انسان، بعید به نظر می‌رسد، لذا این حد از تکامل برای استخراج مدل، کافی به نظر می‌رسد و کفایت نظری تحقیق اعلام می‌شود.

### ۹. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری تحقیق

با توجه به مفاهیم شکل گرفته از کدهای مورد مطالعه در جدول ۱۷ و دستیابی به کفایت نظری در تحقیق، مفاهیم، مجدداً، بررسی و برخی موارد به صورت زیر در قالب مفهومی کلی تر ادغام شد.

جدول ۱۷. وضعیت نهایی کدها و مفاهیم: شکل‌گیری مفاهیم اصلی از مفاهیم فرعی

مفاهیم کلان	مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
توسعه	رشد در فضای انقلاب اسلامی	تأثیرپذیر از انقلاب اسلامی، تربیت‌یافته مکتب انقلاب (محصول انقلاب)، رشد شخصیتی در فضای ارزش‌های انقلاب اسلامی	DA123-DA124 DG005 DG004 DG001
	رشد در فضای امام خمینی	الگوگیری از امام (متأثر از امام خمینی)، پای‌بندی به اندیشه و تفکر امام، شاگرد مکتب امام، خلاصه امام خمینی، بهره‌مندی از اندیشه امام	DB042-DB108 DB067-DB016 DD023-DF002 DM029-DK039
	رشد در فضای دفاع مقدس	تأثیرپذیری از دفاع مقدس	DB109
تپش‌زمنیه‌ها	احسان	وفاداری به مردم، احترام به مردم، محبت به پدر و مادر، اخلاق‌مداری در کودکی	DB030-DB031 DD048-DE036 DM030-DH028 DK013
	اصالت	ایمان دوران کودکی (ریشه‌دار بودن شخصیت)، خانواده مذهبی، خانواده با اخلاق	DD038-DM027 DM038-DM036 DM037
	انس با اهل بیت	اهل توسل در نوجوانی	DM047
	تقید دینی و اخلاقی	مقید به اخلاقیات و شرعیات در کودکی و نوجوانی، اهل نماز جماعت در کودکی	DM032 DM035
	دوستان	دوستان انقلابی	DM039
	روحیات	ظلم‌ستیزی در نوجوانی، شجاعت در نوجوانی	DM033- DM034
	نسل	شجاعت، ظلم‌ستیزی، مردم‌داری، کمک به محرومین	DM040-DM041 DM042-DM043

نشان	کدهای انتخابی	مفاهیم	مفاهیم کلان
DA125-DB041 DB022-DC013 DC016-DC039 DC077-DC082 DC054-DD050 DE023-DE039 DE011-DF020 DF061-DM026 DG013- DH027 DH008-DJ005 DK005-DK026 DL008-DL036 DL055	ولایت‌پذیری، خدامحوری (و عشق به خداوند)، معامحوری، مؤمن حقیقی (موحد حقیقی، متدین)، ولایت‌مداری، معتقد به نظام و اسلام (تسلیم)	اعتقادات و باورها	اعتقادات و باورها
DA115-DC067 DC061-DC062 DC074-DC005 DC034- DF027 DF011-DM049 DG014-DK029 DL053	درک و فهم زیاد، درک صحیح دینی، وسعت نظر، ژرفاندیشی، دوراندیشی، اعتقاد به مسیر حرکت	بصیرت	نظام فکری
DB024- DB063 DF021-DK012	استقامت در مسیر الهی	استقامت در مسیر الهی	
DA017-DA086 DA071-DA040 DA079- DB086 DB026-DB092 DB023- DB074 DC022-DC009 DC068-DC011 DC079- DC071 DC029-DC084 DC083-DC085 DC014-DC065 DC081-DC070 DC018-DC019 DC087-DC012 DC027-DD052 DD033- DD002 DD008- DD034 DD054- DD051 DE012-DE062 DE034-DE047 DE016-DE017 DE048- DE049 DE045-DF024	اخلاص (مخلص، نماد اخلاص)، بی‌ادعا، اهل توسل (توسل به نماز و دعا و قرآن و اهل بیت)، مجاهد (فرمانده مجاهد، مجاهده با اموال و انفس)، سیر و سلوک عظیم معنوی (با معنویت، معنویت‌گرا)، عدم دورویی، کار برای رضای خدا، بی‌ریا، ایمان قوی، تقویت ایمان با تحمل فشارها، با تقوا (ترس از خدا)، اهل توسل (به نماز و دعا و قرآن و اهل بیت)، اهل مراقبه، تسلط بر نفس، حساس به غیبت، پرهیز از معاصی، نماز خواندن با حضور قلب، اهل نماز اول وقت و تأکید بر آن، زهد (دنیاگریزی و سبکباری، علاقه نداشتن به مسئولیت)، تکلیف‌مدار، اهل عمل به فرائض دینی، اهل ذکر، تأکید بر تلاوت قرآن، عمل به قرآن، اهل نماز شب و تأکید بر آن، اهل زیارت عاشورا و تأکید بر آن	خودسازی	معرفت و خودسازی

نشانی	کدهای انتخابی	مفاهیم	مفاهیم کلان
DF010-DF029 DM003-DM021 DM006-DM019 DM022-DM020 DM044-DM045 DM048-DH012 DH009-DJ004 DJ023- DJ021 DI021-DK040 DL056-DL048 DL047-DL007			
DA041-DA096 DA042-DA089 DB019- DD024 DD046- DD047 DD021-DF052 DF013-DF030 DM046-DH007	عارف، مودت (عشق به امام، عشق به ولایت، محب اهل بیت (ع))، توکل بر خدا، اعتماد به نفس، شناخت جهت الهی، اقرار به ذلت در برابر خدا (معرفت الله)	معرفت	
DC035	تعهد	تعهد	
DA070-DA099 DA088- DB066 DB068-DC057 DC066-DC006 DC036-DC060 DD020- DD022 DE008-DE024 DE051-DF040 DF043- DF064 DF055- DF065 DF045- DG007 DG030	آگاهی، نگاه عاشورایی، درک امنیتی و نظامی زیاد، اهل مشورت (و بحث و تبادل نظر)، ترجیح معنویت بر فنون کلاسیک نظامی، افق دید وسیع (نگاه همه جانبه)، عقلانیت (نگاه عقلانی به روش جنگ)، وسعت نظر، بینش سیاسی، توجه به تجارب سابق، یقین به کار، هدفمند بودن، توجه به مسیر حرکت، برنامه‌محور	آگاهی	معیارهای لازم برای انتخاب فرماندهی
DA101-DA012 DA004-DA074 DA110- DB021 DB033-DB006 DB043-DB028 DB009-DB029 DB050-DB053 DB073-DB099 DB097- DD016 DE007-DE058 DJ001-DK044	برنامه‌محور، توان تجزیه و تحلیل، خلاقیت، توان سازماندهی (انسجام‌بخشی)، فهم و درک مدیریتی، کارآزمودگی، کارآمدی، کاردانی، پرفایده‌گی، پُر کاری، حساسیت نسبت به امور سازمان، لایق، موفق، توان تصمیم‌گیری صحیح و سریع	کارآمدی	

نشانی	کدهای انتخابی	مفاهیم	مفاهیم کلان
DA028-DA053 DA052-DA058 DA037-DA036 DA112-DA031 DA022- DA043 DB003-DB008 DB061-DB101 DB059-DB105 DB104-DB106 DB031-DC075 DC024-DC046 DC025-DC053 DE006-DE005 DE004-DE040 DE040- DF032 DM031-DG009 DG020- DJ008 DJ006- DI013 DI012- DI009 DK011	استاد بزرگ فن جنگ، استراتژیست خبره (فهم راهبردی، تفکر راهبردی، دارای نگاه راهبردی و تشخیص‌های صحیح راهبردی)، برجسته‌ترین تاکتیک‌دان (فهم، نگاه و توان تاکتیکی)، اگر می‌گفت غلبه می‌کرد، خدمت به اسلام و نظام اسلامی، خدمت به ولایت، قهرمان ملی (مایه افتخار)، کم‌نظیر، محبوبیت اجتماعی (دوست‌داشتنی)، عشق به ایران و نظام اسلامی، طراح و برنامه‌ریز قوی، قهرمان ملی (مایه افتخار)، مطالعه میدانی جهت طراحی تاکتیک عملیات، با نفوذ، مورد اعتماد، مورد تحسین همگان، حضور در صحنه، مورد محبت ولی، مورد اطمینان ولی، علاقه‌مند به شهداء، خطیب، مقبول سایر فرماندهان، قوت در فنون رزمی و فرماندهی	ویژگی‌های شخصی	ویژگی‌های شخصی
DA029-DA105 DA002-DA116 DA001- DB035 DB098-DB034 DB040-DB087 DB088-DB089 DC048-DC049 DE041- DE002 DF031- DF041 DJ014- DJ019 DI018- DI022 DL040- DL037	چابک (پر توان، توانمند، پر انرژی)، تلاش مستمر (سختکوش)، زیبایی ظاهری، پر کار (زیاد زحمت می‌کشید، اجرای کارها در حد توان)، جوان، کم‌مصرف، مقاوم و پایدار (مرد روزهای سخت، آبدیده و محکم)، فعال، قدرتمند، عادل، عدم استفاده از امکانات، اهل پرخوری نبودن	ویژگی‌های جسمی و رفتاری	ویژگی‌های شخصیتی
DA087-DA118 DA056-DA024 DA025-DA032 DA023-DA050 DA117-DA083 DA018-DA051 DA016-DA003 DA065-DA055 DA116-DA001 DB064-DB039 DB025-DB020 DB037-DB057 DB012-DB062 DB069-DB096 DB111-DB110 DB107-DB038 DB095-DB093	آرمان‌گرا، ازخودگذشتگی (ایثار، گذشت، فداکاری)، اهل عمل، با ادب (با اخلاق، حسن خلق)، با حجب و حیا، با صداقت، با معرفت (با مرام)، بلندهمت، حماسه‌ساز، خاضع و خاکی (متواضع)، روحیه مبارزه (گرایش به جهاد با دشمن)، سادگی، شجاع (شهامت)، صلابت روح، کم‌حرف، جوان (روحیه جوانانه، نشاط جوانانه)، حیات بسیجی، مصمم و با اراده (جدی و مصمم در حین کار، اراده آهنین، خستگی‌ناپذیر)، تحمل سختی‌ها و مشکلات، استقبال	ویژگی‌های روحی	ویژگی‌های شخصیتی

نشان	کدهای انتخابی	مفاهیم	مفاهیم کلان
DB100-DC007 DC063-DC072 DC010-DC026 DC023-DC003 DC037-DC041 DC045-DC048 DC008-DC076 DC021-DC028 DC047-DC017 DC038-DC040 DC052-DC069 DC086-DC058 DC042-DC073 DE035-DE050 DE038-DE044 DE013-DE020 DE046-DE014 DE032-DE063 DE015-DE029 DE027-DE043 DE003-DE021 DF019-DF008 DF037-DF038 DF004-DF009 DF042-DF059 DF026-DM002 DM023-DM001 DM024-DM025 DM050-G0018 DG024- DG022 DG002- DG016 DG025- DG032 DJ002- DJ003 DJ022- DI016 DI014- DI023 DI015- DI007 DI020-DK025 DK028-DK003 DK015-DK045 DK010-DK047 DK006-DK046 DK019-DK009 DK032-DK041 DK021- DL043 DL039- DL038 DL050-DL002 DL051-DL057 DL006--DL042 DL010-DL045 DL049-DL034 DL041- DL026	از سختی‌ها، روحیه سلحشوری، پر امید، پویایی، کمال‌جویی، کم‌حرف، گمنامی، دغدغه‌مندی، سرزندگی، شهادت‌طلب، صراحت بیان، قدرت تحمل، خدمتگزار در راه خدا و خلق خدا، صرفه‌جو، ساده‌زیستی، اهل جود، با محبت، شاداب، شوخ‌طبع، استقلال شخصیت، ریسک‌پذیر، سازگار، اجرای کارها با عشق و شوق، دلسوز، شرح صدر (روح بزرگ، با حوصله)، پیگیر، تحول‌گرا، روحیه انقلابی، لطیف و دل‌نازک، نرنجاندن دیگران، با آرامش، صبور، ظلم‌ستیزی و مبارزه با طاغوت (اهل مبارزه با ظلم)، داوطلب در خدمت (پرانگیزه برای خدمت)		
DA027-DA039 DA007-DA005 DA114-DA030	تفکر حیات بسیجی، مصمم و با اراده، دقیق، رک‌گویی، مقاوم و پایدار، اهل خرد (اندیشنده و	ویژگی‌های فکری	



نشان	کدهای انتخابی	مفاهیم	مفاهیم کلان
DA010-DB060 DB102-DB103 DB091-DB085 DB004-DB010 DB052-DB084 DC062-DC074 DC005-DC034 DC056-DC050 DC073-DE029 DE010-DE003 DF026-DG011 DG024-DJ015 DI001-DI006 DI002-DK004 DK007-DK021 DL011-DL043	اندیشه‌ورز)، رک‌گویی، زرنگ (کیس، خدعه‌گر)، نابغه (زیرک)، ژرف‌اندیشی، دوراندیشی، ثبات قدم، استقلال شخصیت، تیزبین		
DA100-DA075 DA006-DA085 DA009-DA069 DA078-DA008 DB018-DB017 DB030-DB032 DB011-DB036 DB015-DB072 DB033-DC059 DB020-DB004 DB043-DD039 DD044-DD053 DD040-DD025 DD012-DE059 DE030-DE033 DF049-DF057 DF060-DF012 DM008-DM018 DG010-DG031 DG015-DJ012 DI005-DK043 DK030-DL024 DL058-DL003 DL031	استفاده از فرصت (فرصت‌شناس)، پیشرو بودن (خط‌شکن)، مربی، مسئولیت‌پذیری، با تجربه، توانمندی در بیان و کلام، اظهار نظر کارشناسی دقیق، با تدبیر، تلاش در جهت پاسداری از میراث امام، تلاش در جهت گسترش انقلاب اسلامی، دمیدن روح حماسه (احیاگری)، تلاش مستمر (سختکوش)، حساسیت به حفظ بیت‌المال، ملاک و معیار داشتن، منضبط بودن، مربی، اعتماد متقابل، پیشرو بودن، توصیه به شرکت در مجالس امام حسین (ع)، مخالفت با رانت‌خواری، منظم بودن، ابتکار عمل، امر به معروف (توصیه به رعایت حقوق دیگران)، انتخاب آگاهانه	عمل فردی	توانمندی

مفاهیم کلان	مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
عمل سازمانی	عمل سازمانی	استفاده از فرصت (فرصت‌شناس)، پیشرو بودن (خط‌شکن)، مربی، مسئولیت‌پذیری، مربی، ملاک و معیار داشتن، منضبط بودن، تلاش همه جانبه، کیفیت‌گرا، همراهی با نیروها در سختی‌ها، حساسیت به حفظ بیت‌المال، مخالفت با رانت‌خواری، منظم بودن، ابتکار عمل داشتن، انتخاب آگاهانه	DA100-DA075 DA006-DA085 DB036-DB015 DB072-DB020 DD012-DD014 DD039-DD044 DD053-DD040 DE059-DF060 DF057-DF035 DF028-DM018 DG033-DG031 DJ012-DI005 DK043-DK036 DL024-DL058 DL003-DL031 DL018
مدیریت کلان سازمان	مدیریت کلان سازمان	ایجاد سازمان با ساختار منعطف، اشراف بر زیرمجموعه (تسلط بر وضعیت نیروها و سازمان)، نهادسازی (تأسیس لشکر)، توجه به دیدگاه‌ها و ارزش‌های اسلامی در بنای سازمان، مدیریت تحول	DB079-DB083 DB046-DB048 DD015-DG027 DG021-DI010 DL019
عمل و رفتار مدیریتی	مدیریت رفتار سازمانی	به حرکت درآوردن نیروها با ادب و شجاعت و معنویت، تشویق نیروها به کار (انگیزش نیروها)، تعاملات مبتنی بر آگاهی و دانایی بین فرمانده و نیرو، رفتار اخلاقی و اسلامی با نیروها (رودررو، عاطفی، تفقدی، دلجویانه، محبت‌آمیز، اهمیت و تعهد به نیرو، انس با نیروها، دعا برای نیرو، گوش کردن درد دل نیروها)، اقناع نیروهای تحت امر، افزایش و تقویت قدرت و روحیه نیروها (نیروی با انگیزه قوی)، استقرار فرهنگ اسلامی به عنوان فرهنگ سازمانی در مجموعه، مدیریت بر قلوب نیروها، پرورش فرهنگ بسیجی، امیدبخشی، اعتماد متقابل، ایجاد فضای همدلی و مشارکت برای زیردستان، روحیه‌بخشی به دیگران، قوت در برخورد فرهنگی با نیروهای تحت امر و مردم، کار مستمر فرهنگی و عمرانی با هدف ایجاد اعتماد متقابل بین مردم و مسئولان، توجه به اطرافیان، برقراری رابطه صمیمانه با دیگران، آرامش	DA062-DA063 DA061-DA060 DA021-DA019 DB082-DB081 DB054-DB076 DB049-DB080 DB051-DD019 DD013-DE055 DF017-DF049 DF034-DF063 DG029-DH017 DJ020-DJ009 DJ007-DJ010 DI019-DK038 DK023-DK027 DK034 DK037 DK020-DK035 DL033

مفاهیم کلان	مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
		دهنده، انضباط سازمانی، صبر سازمانی، مدیریت بر قلوب نیروها	
	مدیریت منابع انسانی	ایجاد ظرفیت (ظرفیت‌سازی در زیر مجموعه)، برنامه‌ریزی برای ایجاد آمادگی در نیروها، برنامه‌ریزی برای ایجاد آمادگی در نیروها، استفاده از استعداد نیروها، تاکید بر موفقیت کارها در گروهی نیروی آموزش‌دیده، توجه به نیروهای پیشرو (مقدم دانستن نیروهای عملیاتی)، استفاده از روش‌های مؤثر در یادگیری، توجه به آموزش کارکنان، رسیدگی به امور نیروها، توانایی شناخت و گزینش منابع انسانی شایسته (توان شناخت و درک صحیح از توانایی‌های نیروها، نیروشناس)، توجه به حقوق زیر دست، مدیریت توانمندی نیروها	DB044-DB070 DB078-DB045 DB075-DB077 DB051-DD043 DD018-DE060 DF056-DF050 DG028-DG023 DL004
	مدیریت پشتیبانی	توجه به لجستیک، توجه به مشکلات رفاهی و عمرانی نیروها و محدوده تحت مدیریت، عرضه خدمات به مردم	DD017- DJ017 DK014- DL023
	عمل مدیریتی	اظهار نظر کارشناسی دقیق، با تدبیر، فرماندهی مقتدر و برجسته و شایسته، متخصص در علوم مختلف، نظم مجموعه تحت مدیریت، مدیریت حرکتی (هدایت نیروها در عمل)، مدیر قوی، قاطع (در اجرا) در هنگام بررسی و طرح‌ریزی، آشتی‌ناپذیری در برابر اجرا، بن‌بست‌شکن، جسارت، آشتی‌پذیری با زیرمجموعه (ملایمت با پایین)، آشتی‌ناپذیری در برابر مسئولان بالاتر (ناملایمت با بالا)، مدیریت عقلانی اقدامات (شناخت قبل از کار و بررسی مشکلات قبل از کار)	DA078-DA008 DA091-DA011 DA013-DA015 DB011-DB013 DB047-DB055 DB056-DB058 DB001-DB027 DB090-DB007 DB005-DB014 DB004-DB043 DB032-DD025 DD029-DE028 DE056-DE030 DE033-DE057 DE026-DF012 DF005-DF046 DF047-DF007 DG015-DG006 DJ011-DJ016 DI008-DL052 DL046-DL032

مفاهیم کلان	مفاهیم	کدهای انتخابی	نشان
			DL020 & 21
تأثیر فرمانده در نیرو	تأثیر فرمانده بر نیرو	بهترین الگوی برای مدیران و جوانان (شاخص و نمونه)، الگو برای نیروها (الگودهی در رفتار)، مورد پذیرش نیروهای مردمی (نفوذ در نیروها، مورد اعتماد نیروها)، توانمندسازی معنوی نیروها (انتقال روحیه خود به نیرو، انتقال روحیه پایداری به نیروها)، تأثیرگذار، انتقال تفکر به نیروها	DA113-DA068 DB002-DB065 DC001-DC080 DD011-DM016 DH025-DJ013 DL014-DL054 DL025

#### ۹-۱. تبیین و تعریف عملیاتی مفاهیم

با توجه به قرابت معنایی و محتوایی برخی مفاهیم فوق، آن‌ها را نیز در مفاهیم انتزاعی‌تری که با عنوان مفاهیم اصلی نامبرده می‌شود جای دادیم. این مفاهیم اصلی عبارت است از:

▪ **محیط رشد:** در واقع به معنای فضا و شرایطی است که در آن رشد کرده‌اند و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و همچنین رفتارهایشان متأثر از این فضا بوده است. - «رشد در فضای انقلاب اسلامی» یکی از این شرایط است که تأثیر شدیدی در اندیشه‌ها و رفتار فرماندهان شهید داشته است.

- رشد در فضای امام خمینی: همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، فضای رشد و تربیت سرداران شهید یکی از مؤلفه‌های بسیار مؤثر در رشد و بروز استعدادها و توانمندی‌های ایشان است، لذا رشد این افراد را در فضای انقلابی و اسلامی که محصول ایده، حرکت و حضور حضرت امام خمینی بود - ماهیت انقلاب عملاً وابستگی مطلق به امام خمینی (ره) داشت - می‌توان تحت عنوان مفهومی جدید با عنوان «رشد در فضای امام خمینی» جای داد.

▪ **اعتقادات و باورها:** منظور، اعتقادات اساسی و بنیادی فرد است که از کدهای اصول دین نشئت گرفته است. کدهایی همچون مؤمن به خدا و پیامبرش، خدامحوری، ولایت‌مداری، معادمحوری و ... می‌تواند در این مفهوم جای گیرد. در این مطالعه، کد «ولایت‌مداری»، کد شناخته، در مفهوم اعتقادات و باورها است.

▪ **بصیرت:** به عنوان یکی از شاخص‌های اساسی برای خواص جامعه، از ضروری‌ترین نیازهای یک رهبر است. از آنجا که فرماندهان شهید، رهبری معنوی بخشی از نیروهای با بصیرت جامعه را بر عهده دارند، به طریق اولی به بصیرت و هوشیاری نیازمندند. در این مطالعه، کد «درک و فهم صحیح و زیاد» به عنوان، کدی در مفهوم بصیرت، شناخته شد.

▪ **خودسازی:** موضوع اصلی خودسازی در مباحث اخلاقی و به طور کلی، موضوع اصلی دین، روح و بعد معنوی انسان است، نه بدن مادی او؛ زیرا این وظیفه علوم زیستی و طبیعی است که درباره ساختار و کیفیت، رشد، بیماری‌های بدن و درمان آنها، مطالعه و تحقیق کنند. بدن، در این میدان، صرفاً ابزاری تحت اختیار و فرمان روح است. در واقع، خودسازی مجموعه فعالیت‌های اصلاحی و سازنده‌ای است که انسان به صورت منظم و برنامه‌ریزی شده بر روی نفس خود اعمال می‌کند تا در نتیجه آن، به کمال حقیقی، نایل و از لذت سعادت در دنیا و آخرت برخوردار شود. مواردی مانند اخلاص، توسل و جهاد با نفس در این مفهوم جای دارند.

▪ **معرفت:** منظور، همان شناخت جهت الهی و مودت و محبت به اهل بیت و امام و ... است.

▪ **ملاک‌های انتخاب فرمانده:** برای درخشش در عرصه نبرد حق و باطل، حداقل آگاهی و کارایی لازم است؛ لذا این موارد، معمولاً ملاک‌های اساسی در انتخاب فرمانده محسوب می‌شود.

- آگاهی: این مفهوم، شامل نوع نگاه و میزان آگاهی فرد است. مسائلی مانند داشتن نگاه عاشورایی، ژرف‌اندیشی و دوراندیشی نسبت به مسائل روزمره در زمره این مفهوم قرار می‌گیرد.

- کارآمدی: این مفهوم نیز شامل عوامل کلی درباره بررسی میزان کارآمدی نمونه می‌شود. کدهایی که در این مفهوم جای می‌گیرد، در واقع، نشان از توانمندی‌ها یا بروزهای رفتاری نمونه‌ها است که باعث محور قرار گرفتن و انتخاب به عنوان فرمانده در طول دوران دفاع مقدس شده است. داشتن توانمندی‌های مبنایی‌ای که برای مدیریت

و هدایت مجموعه در کنار عواملی چون پر کاری، نشان‌هایی از کارآمدی فرد تلقی می‌شود.

- تعهد نیز مفهومی تک‌بعدی و شاید هم کد اصلی مهمی باشد که به لحاظ اهمیت آن، به مفهومی تبدیل شده است. «تعهد» در کنار دو مفهوم «آگاهی و کارآمدی» مکمل ملاک‌های اصلی انتخاب فرمانده در دفاع مقدس است. در واقع، این دو مفهوم، بدون مفهوم تعهد، نقصانی بسیار جدی دارد و آن، برقراری فضای عدم‌اطمینان بین افراد است.

▪ **ویژگی‌ها:** هر مؤلفه‌ای را که منجر به رفتار و عمل در فرد نشود و اختصاص به مفهوم خاص ندارد می‌توان ویژگی نامید. به عبارت دیگر می‌توان ویژگی‌ها را کدهایی دانست که یا مقدمه عمل است، یا در اثر تکرار عملی شهید، جزء صفات و ویژگی‌های او برشمرده شده است. این ویژگی‌ها یا شخصیتی است یا شخصی.

- ویژگی‌های شخصیتی: ویژگی‌هایی است که یا مربوط به جسم فرد است مانند قدبلند، زیبا و ...، یا مربوط به رفتارهای وی مانند پر کار، فعال و ...، یا مربوط به ویژگی روحی او مانند شهادت‌طلبی، روحیه انقلابی، ساده‌زیستی و یا از ویژگی‌های فکری وی مانند تیزبینی، نبوغ فکری، کیس بودن و ...؛ پس ویژگی‌های شخصیتی، خود، حداقل در قالب سه نوع ویژگی تفکیک‌پذیر است:

- ویژگی جسمی و رفتاری
- ویژگی روحی
- ویژگی فکری

- ویژگی‌های شخصی: ویژگی‌هایی غیر از موارد فوق که به فردی، مربوط است و از ویژگی‌های او ذکر می‌شود اما در قالب سه دسته فوق جای نمی‌گیرد. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به کدهایی همچون «استاد بزرگ فن جنگ، برجسته‌ترین تاکتیک‌دان (فهم، نگاه و توان تاکتیکی)، خدمت به اسلام و نظام اسلامی، خدمت به ولایت، قهرمان ملی (مایه افتخار)، کم‌نظیر، محبوبیت اجتماعی (دوست‌داشتنی)، عشق به ایران و نظام اسلامی و ...» اشاره کرد.

■ **عمل و رفتارها:** مجموعه «اعمال فردی و سازمانی» را می‌توان به طور کلی «عمل و رفتار» نامید که دربرگیرنده هر نوع عملی است که از «فرمانده شهید» سر زده است. این مفهوم، هر آنچه که از سوی فرد سر می‌زند و به منصفه ظهور می‌رسد در بر می‌گیرد. به عبارتی، کلیه اعمال و رفتارهای نمونه‌های مورد بررسی، که بروز بیرونی داشته است در قالب این مفهوم دسته‌بندی می‌گردد. با توجه به فضای بررسی نمونه‌ها، کدهای این مفهوم، در دو سطح رفتارهای فردی و رفتارهای سازمانی، بررسی می‌شود.

- عمل و رفتار فردی

- عمل و رفتار سازمانی: اعمال و رفتارهای فرد در سطح سازمان که به نحوی در عملکرد آن مؤثر باشد، رفتار سازمانی محسوب شده است. قطعاً بخشی از رفتارهای سازمانی مدیران سازمان، اختصاصاً اعمال مدیریتی است و از آنجایی که هر عمل مدیریتی، در فضای سازمان اتفاق می‌افتد و مدیریت بدون سازمان معنادار نیست به عنوان مفهومی فرعی ذیل مفهوم اعمال و رفتار سازمانی قرار داده می‌شود.

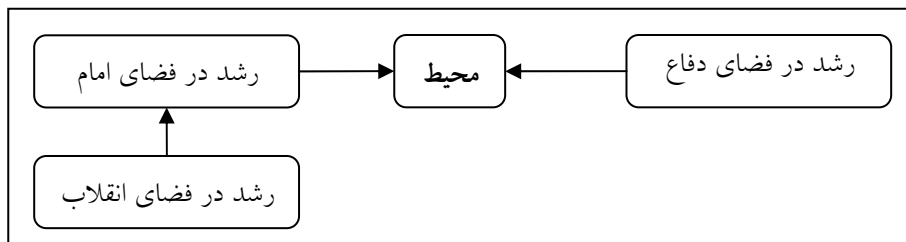
- عمل و رفتار مدیریتی

■ **تأثیر فرمانده در نیروها:** از آنجا که افراد مورد بررسی در این تحقیق، همگی از فرماندهان بزرگوار دفاع مقدس هستند، نحوه اثرگذاری فرمانده در نیروها نیز بر کدهایی همچون «بهترین الگوی برای مدیران و جوانان (شاخص و نمونه)، الگو برای نیروها (الگودهی در رفتار)» اطلاق گردید. در واقع، پیش‌فرض اصلی ساخت این مفهوم، به نحوه بروز اثرگذاری فرمانده در نیروها و شکل‌گیری فرآیند نفوذ برمی‌گردد. همین دو کد، نشان می‌دهد که نفوذ فرمانده در نیرو، در حد الگوگیری و ایجاد تولی به معنای حس مشابهت و وابستگی شکل گرفته است.

## ۹-۲. تحلیل روابط بین مفاهیم

مفاهیم فوق‌الذکر بعضاً ارتباطات بسیار مستقیمی با یکدیگر می‌تواند داشته باشد که به برخی از این روابط در زیر اشاره می‌شود:

- با توجه به اعم بودن مفهوم رشد در فضای امام خمینی، نسبت به مفهوم رشد در فضای انقلاب اسلامی، رابطه این دو مفهوم با هم و همچنین رابطه این مفاهیم با کد رشد در فضای دفاع مقدس به شرح زیر است:



نمودار ۵. تبیین جایگاه مفهوم «رشد در فضای دفاع مقدس»

- مفهوم «پیش‌زمینه‌ها»

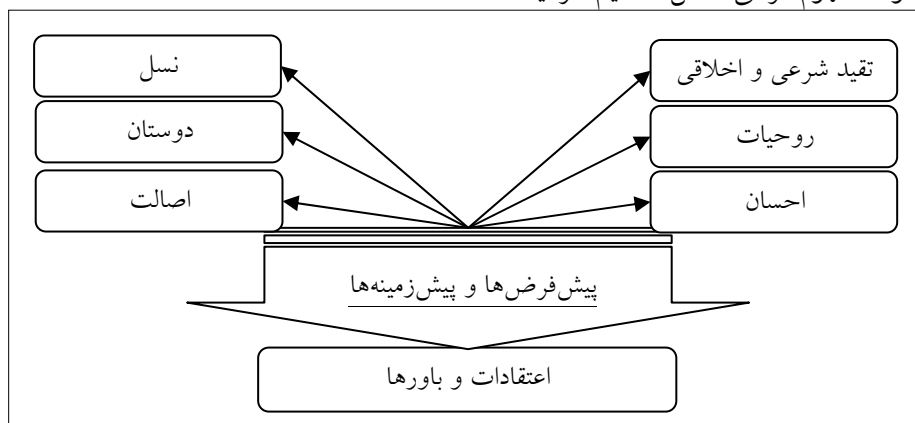
♦ احسان، حکایت از نوع تعامل با اطرافیان دارد. تعاملی که در شکل‌گیری شخصیت فرد مؤثر و به عنوان یکی از پیش‌زمینه‌ها در مسیر حرکت صحیح وی در نظر گرفته می‌شود. این مفهوم در کنار کدها و مفاهیمی نظیر دوستان و اطرافیان، شرایط تاریخی و تمدنی، اخلاقیات دوران کودکی و نوجوانی، لقمه حلال و ...، که ممکن است در مطالعات بعدی استخراج شود، عناصری تأثیرگذار در روند رشد و حرکت فرد در دست‌یابی به کمال تلقی می‌شود.

♦ اصالت در افواه عرف، معمولاً به داشتن خانواده‌ای با روحیات و اخلاقیات اصیل و ریشه‌دار اطلاق می‌شود. در تعریف ما، منظور از اصالت، داشتن درون‌مایه‌های نهادینه‌شده دینی و مذهبی در فرد و خانواده وی تلقی شده است. این مفهوم نیز از جنس مفهوم احسان است فلذا از پیش‌فرض‌های مسیر و فرایند رشد محسوب می‌شود. توضیح اینکه، وجود کدهایی همچون اهل توسل در نوجوانی، مقید به اخلاقیات و شرعیات در کودکی و نوجوانی و اهل نماز جماعت، داشتن دوستان انقلابی و ... در کودکی، هرچند، در نگاه اول، به مفاهیم موجود از جمله خودسازی برمی‌گردد، اما در واقع، از آنجا که مربوط به مقطع کودکی و نوجوانی [قبل از سن تکلیف] و یکی از پیش‌زمینه‌های شکل‌گیری و جهت‌دهی شخصیت شهید است، این کد می‌تواند یکی از



کدهای مؤثر در ذیل مفهومی فرعی از مفهوم اصلی «پیش‌زمینه‌ها» باشد. از آنجا که این کدها در مفاهیم فرعی موجود نمی‌گنجد مفاهیم فرعی جدیدی با کدهای زیر ایجاد شد.

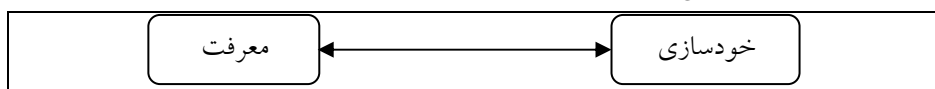
- ◆ انس با اهل بیت: اهل توسل در نوجوانی، ارتباط با قرآن و ...
- ◆ تقید دینی و اخلاقی: مقید به اخلاقیات و شرعیات در کودکی و نوجوانی، اهل نماز جماعت در کودکی و ...
- ◆ دوستان و اطرافیان: دوستان انقلابی، ارتباط با علما و ...
- ◆ روحیات: ظلم‌ستیزی، شجاعت و ... در نوجوانی
- ◆ نسل: شجاعت، ظلم‌ستیزی، مردم‌داری، کمک به محرومین و ... [همان‌گونه که از جملات برمی‌آید، این کدها به پدر و پدربزرگ و ... و در کل به خانواده برمی‌گردد و تا حدودی به صورت نسلی منتقل شده است. به طوری که مثلاً در نجف‌آباد، آشنایان، برخی رفتارهای شهید کاظمی را مشابه رفتارهای پدربزرگشان تعبیر می‌کردند و می‌گفتند: انگار خود فلانی است (به نقل از برادر شهید)؛ لذا کدهای مذکور تحت عنوان مفهوم فرعی «نسل» تنظیم گردید].



نمودار ۶. مفهوم اصلی «پیش‌زمینه‌ها»

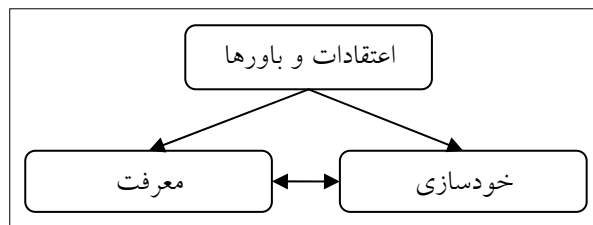
- مفهوم معرفت و مفهوم خودسازی: این دو مفهوم، قرابت محتوایی شدیدی دارند و در کنار هم بودن آن‌ها، مانع از افراط و تفریط در هر یک از عرصه‌های مذکور

می‌شود. توجه بدون معرفت به مفهوم خودسازی، می‌تواند نتیجه‌ای همچون رهبانیت‌های غیرشرعی یا مرتاض‌منشی را به همراه داشته باشد. تحصیل معرفت بدون خودسازی نیز ممکن است انسان را به ورطه‌های خطرناکی مانند عجب و غرور و ... پرتاب نماید. به تعبیری، می‌توان معرفت و خودسازی را دو بال پرواز انسان به سوی قله‌های کمال انسانی تصور کرد؛ لذا هم‌جواری و همراهی این دو مفهوم در طول حیات افراد ضروری به نظر می‌رسد.



نمودار ۷. مفهوم اصلی «پیش‌زمینه‌ها» (رابطه بین دو مفهوم معرفت و خودسازی)

- روابط بین مفهوم اعتقادات و باورها و مفاهیم معرفت و خودسازی، هرچند به طور کلی، تعاملی و تقویت‌کننده طرفین است، اما مشخص است که مفهوم اول نسبت به مفاهیم دوم و سوم، اصلی و اعم است و مبنایی‌تر است و لذا این روابط به شکل زیر قابل تبیین و طرح است.

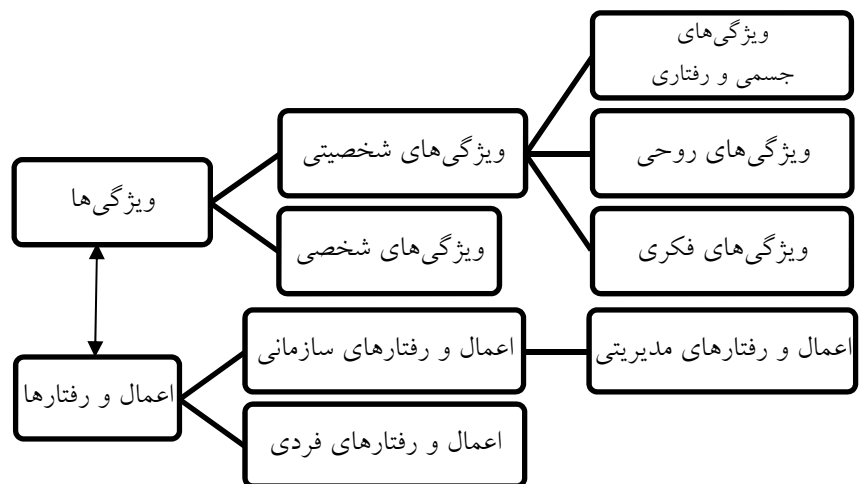


نمودار ۸. روابط بین مفاهیم «اعتقادات و باورها» و «معرفت و خودسازی»

- خودسازی و معرفت، مرحله بسیار مهم و مؤثری در تعیین مسیر زندگی افراد است که اگر با بصیرت همراه نباشد به موفقیت نخواهد انجامید. «ألا و لایحمل هذا العلم إلا أهل البصر و الصبر»؛ لذا می‌توان رابطه بین مقولات فوق را با کانالی انتقالی به نام بصیرت تکمیل نمود.

- استقامت در مسیر الهی: بدیهی است حرکت در مسیر صواب و حق و رسیدن به خودسازی و معرفت الهی، نیاز به دو عامل اساسی دارد: صبر و استقامت در مسیر الهی،





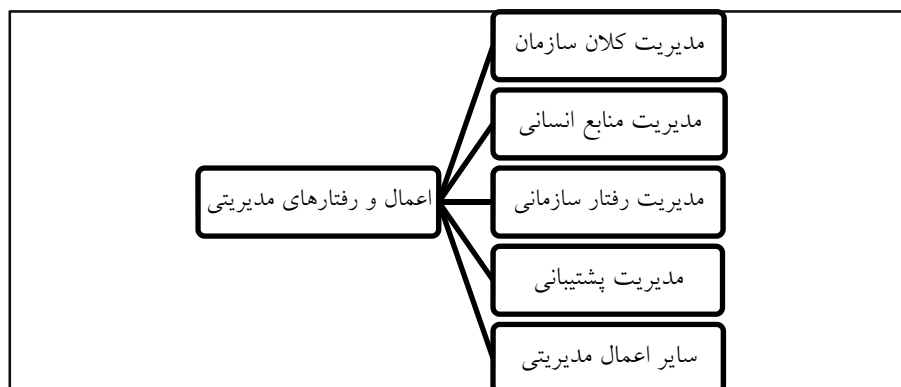
#### نمودار ۱۰. روابط بین مفاهیم اصلی و فرعی «اعمال و رفتارها» و «ویژگی‌ها»

- مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی را شناخت، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۱). در اینجا نیز کدهایی همچون ظرفیت‌سازی در زیرمجموعه، برنامه‌ریزی برای ایجاد آمادگی در نیروها، استفاده از استعداد نیروها، تأکید بر موفقیت کارها در گروهی نیروی آموزش‌دیده، توجه به نیروهای پیشرو (مقدم دانستن نیروهای عملیاتی) و استفاده از روش‌های مؤثر در یادگیری شناخته شده که ذیل این مفهوم قرار داده شده است.

- مدیریت کلان سازمان: مدیریت کلان سازمان به معنای نگاه مدیریتی کلان بر سازمان و اشراف و تسلط بر زیرمجموعه است.

- منظور از مدیریت پشتیبانی، رسیدگی به امور رفاهی و پشتیبانی و کلاً امور لجستیکی برای مجموعه و منطقه تحت مدیریت است. بدیهی است این مفهوم نیز ذیل مفهوم کلی‌تر «اعمال و رفتارهای مدیریتی» قرار می‌گیرد.

با توجه به کدهای دو مفهوم اخیر، رابطه بین این دو مفهوم و سایر مفاهیم قبلی، به صورت زیر تبیین می‌شود:



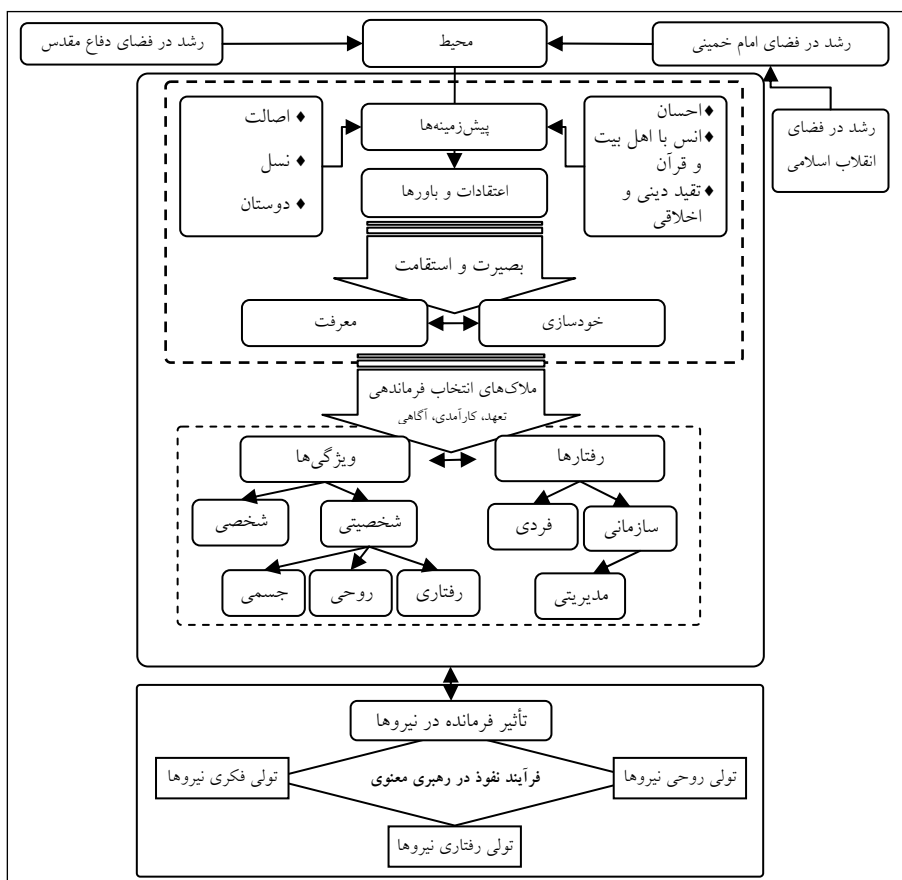
**نمودار ۱۱. تکمیل روابط بین مفهوم «اعمال و رفتار مدیریتی» و سایر مفاهیم خود مرتبط**

- از آنجا که مفاهیم «ویژگی‌ها و رفتارها»ی شهید، اغلب در دوران جنگ به منصفه ظهور رسیده و یا شکوفا شده و به اوج خود رسیده است، لذا برای برقراری ارتباط بین این مفاهیم با سایر مفاهیم پیش‌گفته، کانال دیگری را با عنوان «ملاک‌های انتخاب و انتصاب فرماندهی در جنگ» که شامل مفاهیم آگاهی و کارآمدی است، تعریف می‌کنیم.

- بدیهی است که مفهوم «تأثیر فرمانده در نیروها»، قطعاً متأثر از رفتارها و ویژگی‌های فرد است که البته پشتوانه این ویژگی‌ها و رفتارها، اعتقادات و باورها و به تبع، توفیقات کسب‌شده در حوزه معرفت و خودسازی است؛ لذا در بخش پایانی مدل، این مفهوم، جایگاهی مؤثر و تعیین‌کننده دارد.

### ۳-۹. الگوی نهایی تحقیق

با توجه به مفاهیم مستخرج از ۱۳ مطالعه فوق درباره شهید کاظمی و با توجه به روابط تبیین شده در بند ۱۰ و ۱۱ می توان روابطی به صورت زیر را تعریف کرد:



نمودار ۱۲. الگوی رهبر معنوی: تبیین روابط بین مفاهیم اصلی و فرعی (الگوی مورد بررسی):  
سرلشکر پاسدار شهید احمد کاظمی

### یادداشت‌ها

- فرمانده وقت نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی؛ شهادت: ۱۳۸۴/۱۰/۱۹؛ با تشکر از خانواده محترم سردار سرلشکر پاسدار شهید احمد کاظمی

۲. مقام معظم رهبری؛ دیدار با اعضای ستاد کنگره سرداران شهید و شهدای استان‌های آذربایجان و کرمان و ...؛ ۱۳۷۵

۳. برخی سوابق شهید کاظمی در سپاه پاسداران و دوران دفاع مقدس بدین شرح است: حضور در صحنه‌های مختلف انقلاب و همچنین از ابتدای جنگ تحمیلی، تأسیس و فرماندهی موفق لشکر ۸ نجف اشرف از سال ۱۳۶۰، حضور در پست‌های متعدد سپاه پس از جنگ اعم از: فرماندهی قرارگاه حمزه سیدالشهداء در غرب کشور، فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، فرمانده نیروی هوایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فرماندهی نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، و شهادت (۱۳۸۴/۱۰/۱۹).

4. Wulff

5. Mitroff & Denton

6. Stephen L. Carter

7. The Culture of Disbelief

8. Elkins

9. Robbins

۱۰. امام خامنه‌ای: بیانات در اجتماع بزرگ عزاداران در صحن مطهر امام خمینی (ره)؛ ۱۳۷۹/۰۳/۱۴

11. Spiritualism

۱۲. امام خامنه‌ای: بیانات در دیدار جمعی از هنرمندان و مسئولان فرهنگی و تبلیغی دفاع مقدس؛ ۱۳۷۹/۷/۶

13. Bold

14. Italic

15. Theoretical situation

۱۶. سردار غلامعلی رشید یکی از برجسته‌ترین فرماندهان سپاه پاسداران در دوران دفاع مقدس بودند و به همراه آقای محسن رضایی و سردار رحیم صفوی و شهید بزرگوار سردار حسن باقری، تیم چهار نفره اصلی قرارگاه کربلا را تشکیل می‌دادند. ایشان، در کشف و شناخت استعدادها، رزمندگان و انتخاب فرماندهان، نقش اساسی را داشته و در طول دوران دفاع مقدس و پس از جنگ، ارتباط زیادی با شهید کاظمی داشته است.

۱۷. فرزندان شهید کاظمی

۱۸. شهید شوشتری در ایام فرماندهی شهید کاظمی در نیروی زمینی، جانشین فرمانده نیرو بودند.

۱۹. کمیل کهن‌سال، در زمان دفاع مقدس، جانشین لشکر ۲۵ کربلا بود. ایشان پس از پذیرش مسئولیت قرارگاه حمزه به دست شهید کاظمی، به عنوان جانشین قرارگاه منصوب گردید.

۲۰. دکتر ابوترابی، پزشکی متعهد است که شهید کاظمی از دوران نوجوانی با وی ارتباط داشته و در آستانه عملیات‌های مختلف، به درخواست شهید کاظمی همراه با تیم پزشکی‌اش رهسپار بیمارستان‌های صحرائی خط مقدم می‌شدند.

۲۱. سیدناصر حسینی، یکی از فرمانده گردان‌های لشکر ۸ نجف در زمان دفاع مقدس بود.

۲۲. جانشین لشکر ۳۱ عاشورا در دوران دفاع مقدس

### کتابنامه

قرآن کریم.

احمدی، جانمراد (۱۳۸۴)، *تمنای شهادت*، زیر نظر رجبعلی رحیمی، قم: مجنون.

افجه، علی‌اکبر (۱۳۸۰)، «رهبری و مدیریت اسلامی»، *دانش و توسعه*، سال هفتم، شماره ۱۳، صص ۲۷-۴۲.

بهادری‌نژاد، مهدی (۱۳۸۳)، «مدیریت با تکیه بر معنویت»، *تدبیر*، سال پانزدهم، شماره ۱۴۳، صص ۳۳-۴۰.

پناهیان، علی‌رضا (۱۳۸۶)، *تجلی‌گاه معنویت در دفاع مقدس: سخنرانی در جمع راویان گروه تفحص سیره شهداء* (منتشر نشده).

تافلر، الوین (۱۳۷۱)، *موج سوم*، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران: مترجم.

جوانبخت، محمود (۱۳۸۷)، *حکایت آن مرد آسمانی: خاطراتی از زندگی سردار سرلشکر پاسدار احمد کاظمی*، تهران: بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس.

حاجتی، میراحمدرضا (۱۳۸۱)، *عصر امام خمینی*، قم: بوستان کتاب.

حبیبی، رضا (۱۳۸۲)، «دین و معنویت‌گرایی»، *حدیث زندگی*، سال سوم، شماره ۱۲۵، صص ۱۰۰-۱۰۴.

خمینی، روح‌الله (۱۳۸۶)، *صحیفه نور*، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.

دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *اندیشه مدیریت*، سال اول، شماره ۲، صص ۶۹-۹۷.

رحیم‌پور ازغدی، حسن (۱۳۸۴)، *معنویت در اسلام و غرب: مجموعه سخنرانی‌های استاد رحیم‌پور ازغدی* (منتشر نشده).

همو (۱۳۸۶)، *معنویت توحیدی، معنویت شرک‌آلود: مجموعه سخنرانی‌های استاد رحیم‌پور ازغدی* (منتشر نشده).



رستگار، عباس علی (۱۳۸۵)، *ارائه و تبیین مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت: مطالعه موردی دانشگاه تهران*، پایان‌نامه دکتری به راهنمایی علی‌اکبر فرهنگی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: سمت.  
سقای بی‌ریا، محمدناصر (۱۳۸۷)، «نقش معنویت در زندگی و میدان رزم»، *حصون*، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۷۷-۱۰۰.

سلگی، مریم (۱۳۸۴)، *دین و معنویت*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد فلسفه و کلام اسلامی، به راهنمایی محسن جوادی، قم: دانشگاه قم.

عابدی جعفری، حسن؛ مرادی، محمد (۱۳۸۵)، «رهبری معنوی» در همایش رهبری در سازمان، تهران.

فاتح خرمشهر: یادواره شهید حاج احمد کاظمی و یارانش (۱۳۸۷)، تهران: مؤسسه فرهنگی هنری جنات فکه.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۸)، *امامت و رهبری*، تهران: صدرا.

همو (۱۳۷۲)، *پیرامون انقلاب اسلامی*، تهران: صدرا.

میترف، ایان؛ دنتون، الیزابت (۱۳۸۲)، *مطالعه معنویت در محیط کار*، ترجمه علی رستگار، حوزه و دانشگاه، سال نهم، شماره ۳۷، صص ۱۶۳-۱۸۴.

نرگسیان، عباس (۱۳۸۶)، «رهبری معنوی در سازمان‌های معاصر»، *تدبیر*، سال هجدهم، شماره ۱۸۹، صص ۲۹-۳۳.

نگین ایران: «مطالعات جنگ ایران و عراق» (۱۳۸۵)، شماره شانزدهم.

یقینی، عباس (۱۳۸۱)، «معنویت به جای دین قرآنی لیبرال-مسیحی از اسلام»، *کتاب نقد*، سال ششم، شماره ۳، پیاپی ۲۳، صص ۱۵-۳۸.

یوکل، گری (۱۳۸۲)، *مدیریت و رهبری در سازمانها*، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

Bishop John, R. S. (2001), *Becoming a spiritual leader*, Washington: Lewis Center for Church Leadership.

Delbecq, L. A. (1999), "Christian spirituality and contemporary business leadership", *Journal of Organizational Change management*, Vol. 12, No. 4, Pp. 345-349.

Freshman, B. (1999), "An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace", *Journal of Organizational Change management*, Vol. 12, No.4, Pp. 318-327.

- Hinnells, R. J. (1995), *A New Dictionary of Religion*, Oxford: Blackwell.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002), "spirituality and leadership Praxis", *Journal of Management Psychology*, Vol. 17, No. 3, Pp. 153-164.
- Leicester, Mal. (2000), *Spiritual and religious education*, London: The Famer Press.
- Mayer, J. D. (2000), "Spiritual Intelligence or Spiritual Consciousness", *The International Journal For The Psychology Of Religion*, Vol. 10, No. 1, Pp. 47-56.
- Mitroff, L. I. & Denton E. A. (1999), "A Study of spirituality in the workplace", *Sloan management review*, Vol. 40, No. 4, Pp. 83-92.
- Richard, C. B. (1982), *The religious word*, London: Macmillan Pub.
- Robbins, S. (2003), *Essential of organizational behavior*, New Jersey: Printis Hall.
- Wigglesworth, C. (2004), "Spiritual intelligence and why it matters", Visited at: <http://www.innerworkspublishing.com/news/vol22/intelligence.htm>
- Wulff, D. M. (1997), *Psychology of Religion: Classic and Contemporary*, New York: John wiley & Sons, INC.

## نقدی بر رویکرد رهبری در غرب بر اساس مبانی فکری علامه طباطبایی (ره)

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱/۲۸

نونا مؤمنی \*

احمدعلی خائف الهی \*\*

رضا اکبریان \*\*\*

حسن دانایی فرد \*\*\*\*

### چکیده

رویکرد اخیر غرب به رهبری، عامل اساسی موفقیت رهبر را رشد و تعالی فردی او در شناخت خود و مدیریت استعدادها و توانمندی‌های درونی وی می‌داند که در قالب فرآیند توسعه فردی تبیین می‌شود. نقطه اوج و تعالی این رویکرد، نظریه رهبری اصیل است که با پشتوانه پژوهش‌های تجربی می‌گوید که رشد و تعالی فرآیند توسعه فردی رهبر، نه تنها بر عملکرد و رفتار رهبر، بلکه بر رشد و تعالی فرآیند توسعه فردی پیروان و متعاقب آن، بر عملکرد و رفتار آنها و در نهایت عملکرد جامعه، تیم و یا سازمان تأثیر می‌گذارد. این مقاله بر آن است تا با بهره‌گیری از مبانی فکری استاد علامه طباطبایی به مسائلی که مبانی و اصول نظریه رهبری اصیل - به عنوان آخرین نظریه مطرح در غرب - با آن رویه‌رو است پاسخ گوید. بنا بر اعتقاد استاد علامه طباطبایی، علوم تجربی نمی‌تواند به علم لازم و کافی درباره فرآیند توسعه فردی منتهی شود. همچنین، اخلاق، پشتوانه کافی برای رهبر نیست و رهبر به اصول و مبانی فراتری از اخلاق نیاز دارد؛ و در نهایت و از همه مهم‌تر اینکه، شایستگی و برتری‌های علمی و اخلاقی رهبر - به عنوان شرط لازم و کافی از منظر آوولیو و گاردنر - برای تابعیت افراد از رهبر کفایت نمی‌کند و علامه با پشتوانه استدلال‌های منطقی و فلسفی درباره بحث «اصالت و وحدت وجود» و تبیین «کمال معرفت نفس: توحید افعالی، توحید صفاتی و توحید ذاتی»، تعریفی متمایز را از تابعیت افراد از رهبر جامعه عرضه می‌کند که در تعالیم دینی با عنوان ولایت شناخته می‌شود.

### واژگان کلیدی

رهبری، فرآیند توسعه فردی، ولایت، حکمت، وحی و شهود، هدایت تشریحی

n\_momeni@modares.ac.ir

khaef-aa@modares.ac.ir

akbarian@modares.ac.ir

hdanaee@modares.ac.ir

\* دکترای مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\* استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* دانشیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

## ۱. بیان مسئله

تحقیقات اخیر، ثابت کرده است که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در موفقیت رهبر، رشد و تعالی درونی رهبر است ( Avolio & Gardner, 2005; Sosik, 2005; Reave, 2005; Brown & Trevino, 2006; Yammarino & et al., 2008). از این رو، نظریه‌های اخیر بر ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی رهبر، متمرکز است. بر این اساس، پایه و مبانی نظریه‌های اخیر، فراتر از اثربخشی عملکرد سازمانی است. نظریه‌های رهبری همچون کاریزما و خدمتگزار، الگوی خود را رهبران موفق همچون گاندی و حضرت مسیح (ع) انتخاب می‌کند.

در همین زمینه، در سال ۲۰۰۵، آولیو<sup>۱</sup> و گاردنر<sup>۲</sup> نظریه رهبری اصیل را مطرح کردند. این نظریه، آخرین نظریه مهمی است که بر ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی رهبر و رفتارها و فرآیندهای (رهبری) منتج از آنها، تمرکز دارد. هدف این نظریه، دریافتن عامل یا عواملی است که ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی متعالی را خلق کند تا از طریق آنها بتوان رهبری را پرورش داد که در تمامی شرایط و مکان‌ها، عملکردی اثربخش داشته باشد. با تحقیق بر ۸۰ مقاله و نظریه‌های رهبری، آولیو و گاردنر دریافتند این عامل، فرآیند توسعه فردی برای رهبر و پیروان است. این دو پژوهشگر سعی داشته‌اند با تکیه بر علوم تجربی (رویکرد رایج در پژوهش‌های امروزی) فرآیند توسعه فردی رهبر و کارکنان را به طور عملیاتی، تعریف و ارتباط فرآیند توسعه فردی رهبر با فرآیند توسعه فردی کارکنان و رفتار و عملکرد آنان را تبیین کنند. هر چند آولیو و گاردنر توانستند فرآیند توسعه فردی را به عنوان عامل پایه‌ای و اساسی در تحقق رفتارهای متعالی و اخلاقی رهبر اثبات کنند اما به ادعای خود آنها تاکنون نتوانسته‌اند تمامی ابعاد فرآیند توسعه فردی را شناسایی و (به صورت تجربی) عملیاتی کنند.

بر این اساس، هدف این پژوهش، پاسخ به این مسئله است که چرا ابعاد و مفاهیم فرآیند توسعه فردی در تعریف آولیو و گاردنر، به طور کامل، شناخته و عملیاتی نشده است. لازمه پاسخ به این مسئله، ورود به بحث هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی این دو پژوهشگر است. لذا، در بخش نخست، مبانی فلسفی آولیو و

گاردنر، تبیین و به این مسئله پاسخ داده می‌شود که بنا بر دیدگاه این دو پژوهشگر، چگونه ابعاد و مفاهیم فرآیند توسعه فردی، شناخته و محقق می‌شود. همچنین، چگونه فرآیند توسعه فردی رهبر با فرآیند توسعه فردی کارکنان و متعاقباً بر رفتار و عملکرد آنان مرتبط می‌شود.

لذا به منظور پاسخ دادن به ابهامات و مسائل دیدگاه آوولیو و گاردنر، از مبانی و اصول فلسفی فیلسوفان اسلامی، بهره گرفتیم. در بین فیلسوفان اسلامی، علامه طباطبایی درباره فرآیند توسعه فردی، بحث کرده و معتقد است که انسان متعالی در فرآیند توسعه فردی، لایق رهبری است. همچنین، وی، همانند آوولیو و گاردنر معتقد است که ارتباط تنگاتنگی بین فرآیند توسعه فردی در رهبر و فرآیند توسعه فردی پیروان وجود دارد (طباطبایی، ۱۳۸۱، صص ۶۰-۶۶؛ طباطبایی، ۱۳۶۰، ج ۳، صص ۱۶۲-۱۶۷). اما مبانی فلسفی و روش‌شناسی علامه طباطبایی از دیدگاه آوولیو و گاردنر متمایز است. بر خلاف آوولیو و گاردنر، علامه طباطبایی معتقد است که با تکیه صرف بر علم تجربی نمی‌توان به فرآیند توسعه فردی توفیق یافت و این هدف، نیازمند حوزه‌های دیگری از علم است که فراتر از حوزه‌های مادی و تجربی است. همچنین، ورود به حوزه‌های جدید، نتایج متمایزی را از نتایج مطرح در بحث فرآیند توسعه فردی و بحث تابعیت افراد در نظریه رهبری اصیل، عرضه می‌کند. در بخش دوم، دیدگاه علامه طباطبایی، مطرح و با تکیه بر مبانی و استدلال‌های علامه طباطبایی، نظریه رهبری اصیل، تحلیل و نقد می‌شود. لذا، بنا بر دیدگاه علامه طباطبایی به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود:

چگونه فرآیند توسعه فردی (رهبر) محقق می‌شود؟

چگونه فرآیند توسعه فردی رهبر با فرآیند توسعه فردی دیگران و رفتار آنان مرتبط است؟

چگونه رهبری اسلامی محقق می‌شود؟

به منظور پاسخ دادن به سؤالات فوق، در این مقاله از تحلیل انتقادی، استفاده می‌شود. در تحلیل انتقادی، اصول بدیهی و عناصر دیدگاه مورد بحث، احصا می‌شود و با به‌کارگیری آنها به شیوه قیاسی و با استدلال نظری، مباحث و نظرات دیدگاه مورد نظر، تبیین و بررسی می‌شود. در این مقاله، از طریق استدلال قیاسی و نظری،

دیدگاه‌های «آولیو و گاردنر» و «علامه طباطبایی» به دست می‌آید و با بهره‌گیری از مبانی و اصول بدیهی و نتایج به دست آمده از شیوه قیاسی در بحث‌های علامه طباطبایی، به نقاط مبهم و مسائل دیدگاه آولیو و گاردنر پاسخ داده می‌شود.

## ۲. رویکرد فلسفی (هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی): تقابل دو دیدگاه

### ۲-۱. دیدگاه آولیو و گاردنر

برای دریافتن علت عدم توفیق آولیو و گاردنر و دیگر پژوهشگران این حوزه، لازم است نخست، اصول و مبانی هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی حاکم بر پژوهش‌های آنها تبیین شود. در ادامه، اصول و مبانی حاکم بر دیدگاه آولیو و گاردنر تبیین می‌شود.

### ۲-۱-۱. هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی

دیدگاه رایج در غرب، اثبات‌گرایی (شامل اثبات‌گرایی منطقی<sup>۳</sup> و عقل‌گرایی انتقادی<sup>۴</sup>) است که در نحوه پژوهش و نظریه‌پردازی دانشمندان غربی، تأثیر بسزایی داشته است. این دیدگاه، دارای رویکردی منطقی-دستوری است و تأکید بسیاری بر مشاهدات (تجربی) و نظریه‌پردازی بر مبنای آن دارد. در این رویکرد، علوم تجربی جایگاهی اساسی دارد (Neuman, 2000, P. 63-87; Donaldson, 1996, P. 1-13). این رویکرد در دیدگاه پژوهشگران نظریه رهبری اصیل، آولیو و گاردنر، بسیار مؤثر بوده است. در واقع، پایه‌های این نظریه و روش‌شناسی آن متأثر از رویکرد اثبات‌گرایی است.<sup>۵</sup> سه اصل پایه‌ای در این رویکرد وجود دارد که تعریف علم از منظر اثبات‌گرایی بر آن استوار شده است: بنا بر اصل اول، واقعیت کشف کردنی و مادی وجود دارد و وظیفه علم آن است که با کمک حواس پنج‌گانه یا ابزارهایی که حواس را توسعه می‌دهد، همانند میکروسکوپ، آن را کشف کند. اصل دوم، بیان می‌کند که روابط علی حاکم بر واقعیت‌ها وجود دارد. این روابط نیز به کمک حواس پنج‌گانه، کشف کردنی است. این قاعده، کلی است و در تمام علوم و نیز علوم انسانی (همانند روان‌شناسی که درون انسان را بررسی می‌کند) صادق است. بر این اساس، دیدگاه اثبات‌گرایی در اصل

سوم خود می‌گوید از آنجا که پدیده‌ها و روابط علیّی مکشوف، واقعی است، پس علم در گذر زمان و جابه‌جایی مکان، ثابت است ( Neuman, 2000, P. 63-87; Easterby & et al., 2002, P. 28-57; Donaldson, 1996, P. 1-13). واقعیت‌های غیرمادی و اصول اخلاق نیز از زمره مباحثی است که دانشمندان و نخبگان علمی به آن می‌پردازند و رویکرد علم را درباره آن مشخص می‌کنند. رویکرد اثبات‌گرایی نیز درباره واقعیت‌های غیرمادی و اصول اخلاق، دیدگاه خاص خود را دارد.

**واقعیت‌های غیرمادی:** بنا بر دیدگاه اثبات‌گرایی، تنها، واقعیت‌های مادی و روابط آنها در حوزه علم قرار دارد. از این رو، هر آنچه دانشمندان درباره واقعیت‌های غیرمادی به دست می‌آورند خارج حوزه علم است و در جوامع علمی، طرح کردنی نیست. به عبارت دیگر، بنا بر دیدگاه رایج در جوامع علمی، ورود به عالم غیرمادی، علمی نیست (Neuman, 2000, P. 63-87; Donaldson, 1996, P. 1-13). با پیروی از این دیدگاه، دانشمندان رهبری اصیل، آوولیو و گاردنر، نیز سعی کرده‌اند شاخص‌های فرآیند توسعه فردی را -همانند خودآگاهی و خودتنظیمی- در حوزه علوم تجربی تبیین کنند ( Avolio & Gardner, 2005) زیرا این حوزه، عینی و تجربی و در نتیجه سنجش‌پذیر با ابزارهای رویکرد رایج است.

**معلومات غیرتجربی (اصول اخلاقی):** آوولیو و گاردنر، علاوه بر معلومات تجربی که از طریق ذهن و با ابزار حواس به دست می‌آید، وجود معلومات دیگری را نیز می‌پذیرند که به صورت ذاتی و پیش از تجربه، برای ذهن معلوم است ( Avolio & Gardner, 2005). آوولیو و گاردنر بیان می‌کنند که اصول اخلاقی از زمره این دسته از معلومات است که ذهن از پیش خود، آنها را دارد (Avolio & Gardner, 2005)؛ اما در عین حال به دلیل اینکه از راه تجربه به دست نمی‌آید، علمی محسوب نمی‌شود. مهم این است که این اعتقاد آوولیو و گاردنر خلاف اعتقاد اثبات‌گرایان است. از منظر اثبات‌گرایان، علم، فارغ از هر گونه مداخله ارزش‌ها است. از این رو، محقق نیازی به پشتوانه‌های اخلاقی و امثال آنها ندارد ( Neuman, 2000, P. 63-87; Easterby & et al., 2002, P. 28-57; Donaldson, 1996, P. 1-13).

بنابراین، آوولیو و گاردنر از هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی اثبات‌گرایی پیروی می‌کنند اما در بخش اخلاق و تأثیر و کاربرد آن در نظریه‌پردازی از اثبات‌گرایی پیروی نمی‌کنند. بنا بر اعتقاد آوولیو و گاردنر، ویژگی‌های اخلاقی و رشد و تعالی در آنها از ابعاد مهم و ضروری تحقق فرآیند توسعه فردی رهبر و پیروان است.

## ۲-۱-۲. روش‌شناسی

اثبات‌گرایان، علم را بهترین راه دستیابی به حقیقت می‌دانند که باید جایگزین تجارب شخصی، طالع‌بینی و سنت‌ها و شعور متعارف شود. آنها معتقدند هر فعالیت فکری که بخواهد علمی قلمداد شود باید از اصول و منطق روش‌شناسی آنها پیروی کند. ایشان، علم را (علم تجربی و علم اجتماعی)، روشی سازمان‌یافته می‌دانند که هم‌زمان، منطق قیاسی را با مشاهدات دقیق تجربی برگرفته از رفتار انسان‌ها و نمونه‌های عینی و خارجی، ترکیب و قوانین علمی احتمالی حاکم بر آنها را کشف می‌کند و الگوهای کلی برای پیشگویی رفتار آنها، عرضه می‌کند.

آوولیو و گاردنر نیز تحت تأثیر رویکرد اثبات‌گرایی تلاش کرده‌اند ابعاد فرآیند توسعه فردی و همین‌طور بعد اخلاقی را در قالب شیوه‌ها و ابزارهای مورد قبول علم تجربی درآورند. بر این اساس، مهم‌ترین ابزارهای آنها در سنجش خودآگاهی و خودتنظیمی و دیگر ابعاد فرآیند توسعه فردی، پرسش‌نامه و مصاحبه بوده است.<sup>۷</sup>

## ۲-۱-۳. انسان‌شناسی: فرآیند توسعه فردی رهبر و پیروان

با تکیه بر هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی اثبات‌گرایی، و متعاقب آن علم تجربی و ابزار مورد قبول در این علم، آوولیو و گاردنر، «خود» و متعاقب آن، فرآیند توسعه فردی (رهبر و کارکنان) را شناخته و تبیین کرده‌اند. این دو محقق با پژوهش بر ۸۰ مقاله رهبری مشابه، برای شناخت فرآیند توسعه فردی، متغیرهایی تجربی، عرضه کرده‌اند (Avolio & Gardner, 2005). همچنین، بنا بر اعتقاد آوولیو و گاردنر، تحقق فرآیند توسعه فردی نیازمند پشتوانه‌های اخلاقی است تا از هر گونه انحراف و نقصانی جلوگیری شود و آنها را تحت عنوان «سرمایه‌های مثبت روان‌شناسی» و «دیدگاه‌های



مثبت اخلاقی» معرفی می‌کنند (Avolio & Gardner, 2005). از این رو، با تکیه بر علم تجربی و پشتوانه‌های اخلاقی، فرآیند توسعه فردی رهبر شکل می‌گیرد؛ بدین شکل که درون رهبر، ارزش‌های فطری متعالی به عنوان پشتوانه‌های اخلاقی وجود دارد و رشد و تعالی یافته است (Avolio & Gardner, 2005; May & et al., 2003; Brown & Trevino, 2006). رهبر با شناخت این ارزش‌ها و با پشتوانه آنها، خود را می‌شناسد (خودآگاهی) (Avolio & Gardner, 2005; Brown & Trevino, 2006) و بر اساس آن، معیارهای درونی را برای تنظیم رفتار خود تعریف و تبیین می‌کند (خودتنظیمی) (Avolio & Gardner, 2005; Shamir & Eilam, 2005; Toor & Ofori, 2007). سپس با تکیه بر این دو بعد، رفتار و فرآیندهای رهبری را شکل می‌دهد و اجرا می‌کند (Avolio & Gardner, 2005; Yammarino & et al., 2008; Toor & Ofori, 2007). بر این اساس، رهبر، الگویی متعالی و رشدیافته برای پیروان است و پیروان برای رشد و تعالی در فرآیند توسعه فردی خویش و متعاقب آن عملکرد خود باید به او اقتدا کنند (Avolio & Gardner, 2005; Brown & Trevino, 2006).

بنابراین، با تکیه بر اصول و مبانی فوق، آوولیو و گاردنر، فرآیند رهبری را مبنی بر فرآیند توسعه فردی رهبر و پیروان، دانسته‌اند. از سال ۲۰۰۵ تا کنون، تلاش آوولیو و گاردنر و پیروان و هم‌اندیشان آنان، این بوده است که تمامی ابعاد و مفاهیم این فرآیند را بشناسند و عملیاتی کنند. اما بنا بر اذعان خود آوولیو و گاردنر، این فرآیند و تمامی ابعاد و مفاهیم آن به طور کامل شناخته و به طور تجربی، عملیاتی نشده است. از این رو، در بخش دوم، نواقص و ایرادهای هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی این دو پژوهشگر و چگونگی رفع این نواقص و ایرادها بررسی می‌شود. در ادامه بررسی می‌شود که متعاقب آن، فرآیند توسعه فردی چه ابعاد و مفاهیم جدیدی به دست می‌آورد و استنتاج‌های آن چه خواهد بود.

## ۲-۲. دیدگاه علامه طباطبایی

### ۱-۲-۲. هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی

علامه طباطبایی (ره) از زمره دانشمندان گروه دوم است که هر چند در ابعاد پیش‌گفته رهبری با دیدگاه آولیو و گاردنر، اشتراک‌های زیادی دارد اما در مفاهیم و استنتاج‌ها، خیلی متأثر از دیدگاه اسلامی است. علامه طباطبایی، فرآیند توسعه فردی را تعریف و تبیین کرده و معتقد است که انسان متعالی در فرآیند توسعه فردی، لایق رهبری است. وی، همچنین، همانند آولیو و گاردنر معتقد است که ارتباط تنگاتنگی بین فرآیند توسعه فردی در رهبر و پیروان وجود دارد (طباطبایی، ۱۳۸۱، صص ۶۰-۶۶؛ طباطبایی، ۱۳۶۰، ج ۳، صص ۱۶۲-۱۶۷). اما تعریف و تبیین علامه طباطبایی مبتنی بر مبانی فلسفی و روش‌شناسی متمایزی از دیدگاه آولیو و گاردنر است. علامه طباطبایی همانند بسیاری از فلاسفه اسلامی معتقد است که برای ورود به بحث «علم»، دو اصل وجود دارد: ۱- «واقعیت حقیقی مادی و غیرمادی و کشف کردنی» و ۲- «روابط واقعی علی و معلولی مادی و غیرمادی» (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۳۶۶-۳۸۲؛ جعفری، ۱۳۶۰، صص ۸۳، ۹۹، ۱۰۸ و ۲۲۲؛ جوادی آملی، ۱۳۷۹، صص ۵۰، ۵۷-۶۰، ۷۵-۸۵، ۱۰۷، ۱۰۸ و ۱۱۸-۱۲۱). علامه طباطبایی با استفاده از مبانی و اصول فیلسوفان گذشته و استدلال‌های خاص خود اثبات می‌کند که واقعیت حقیقی مادی و غیرمادی، هر دو وجود دارد<sup>۱</sup> و همچنین، آنها با یکدیگر رابطه علی و معلولی دارند. در واقع، پذیرش اصل اول، ما را به پذیرش اصل دوم هدایت می‌کند (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۴۱-۶۶ و ۴۳۷-۴۸۶). در این صورت است که علم شکل می‌گیرد زیرا علم، کشف واقعیت‌های حقیقی و روابط علی و معلولی بین آنها است (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۳۶۶-۳۸۲). بر این اساس، علامه طباطبایی نتیجه می‌گیرد که واقعیت‌های حقیقی و روابط علی و معلولی بین آنها، مستقل از ذهن و ادراکات افراد وجود دارند (طباطبایی، ۱۳۳۲، ص ۵۱). این اصل را بسیاری از فلاسفه اسلامی نیز تأیید کرده‌اند (جوادی آملی، ۱۳۷۹، صص ۲۳، ۵۱، ۵۷-۶۲، ۷۵-۷۸؛ جعفری، ۱۳۶۰، صص ۲۷۹، ۲۹۷، ۳۲۴، ۳۵۷، ۳۵۸، ۴۶۶).

در مقایسه با دیدگاه آولیو و گاردنر، دو تفاوت، مشخص است؛ برخلاف اعتقاد آولیو و گاردنر، علامه طباطبایی معتقد است و اثبات می‌کند که واقعیت‌های غیرمادی در حوزه علم قرار دارد و نیز اثبات می‌کند که ذهن، بذاته، استعداد و توانایی کشف واقعیت‌ها را ندارد و به منظور محقق شدن این استعداد نیز شرایطی لازم است (که در ادامه در بخش علم حصولی پرداخته می‌شود). اما همانند دیدگاه آولیو و گاردنر، علامه طباطبایی معتقد است که علم با گذر زمان و جابه‌جایی مکان، ثابت و در نتیجه مکشوفات علمی، کلی و جامع هستند. او اضافه می‌کند که محدودیت‌های مکان، زمان و در یک کلام محدودیت‌های ماده در علم راه ندارد (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۱۰۱-۱۳۷)۹.

اما در دیدگاه اسلامی و به طور خاص دیدگاه علامه طباطبایی، ویژگی مهم دیگر علم، عمل به آن چیزی است که کشف می‌شود (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۲۳۳-۲۳۸؛ طباطبایی، ۱۳۶۰، ج ۳، صص ۲۰۸ و ۲۰۹). در حقیقت، طبیعت و ساختمان وجودی انسان، او را به علوم و معارفی رهبری می‌کند که در حرکات و فعالیت‌های بدنی و روانی به آنها احتیاج پیدا می‌کند. پس انسان به آنچه در عمل به کار نیاید، نیازی ندارد (طباطبایی، ۱۳۶۰، ج ۳، صص ۲۰۸ و ۲۰۹)؛<sup>۱۰</sup> لذا بنا بر هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی علامه طباطبایی، واقعیت‌ها و روابط علی به دو گروه مادی و غیرمادی تقسیم می‌شوند که با روابط علی به یکدیگر مرتبط‌اند. همچنین، این واقعیت‌ها، مستقل از ذهن در خارج وجود دارد.

## ۲-۲-۲. روش‌شناسی

همانند اثبات‌گرایان، علامه طباطبایی، علم را بهترین و تنها راه کشف و شناخت حقیقت می‌داند. اما بر اساس هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی خود، دو گروه واقعیت‌های مادی و غیرمادی و روابط علی بین آنها را می‌پذیرد و بر این اساس، دو حوزه علم و متعاقب آن، دو نوع روش‌شناسی را معرفی می‌کند. در این بخش، با بهره‌گیری از مبانی و اصول فلسفی، ضرورت وجود هر دو حوزه و ارتباط بین آنها نیز اثبات می‌شود.

## ۲-۲-۱. علم حصولی و علم حضوری

### ۲-۲-۱-۱. الف: علم حصولی (حوزه واقعیت‌ها و روابط علی مادی)

علم حصولی، بحث ادراک واقعیت‌های بیرونی و روابط علی بین آنها در دنیای مادی است (همانند علم انسان به موجودات خارجی از قبیل زمین، آسمان، درخت و اعضای بدن خود شخص ادراک‌کننده). از این رو، مهم‌ترین مصداق علم حصولی، علم تجربی (علم پذیرفتنی در دیدگاه اثبات‌گرایی) است (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۱۹۰-۱۹۸). در علم حصولی، ادراک از طریق قوه ذهن صورت می‌گیرد. قوه ذهن به طور مستقیم و یا غیرمستقیم از راه حواس، مفاهیم و تصاویر، واقعیت‌های خارجی را دریافت می‌کند (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۱۷۳، ۱۸۸ و ۳۷۱؛ جوادی آملی، ۱۳۷۹، صص ۵۲، ۷۴ و ۷۵، و ۱۱۱ و ۱۱۲؛ حسن‌زاده آملی، ۱۳۶۲، ص ۳۳۷). سپس، مفاهیم و تصاویر را در کنار هم قرار می‌دهد تا روابط علی و معلولی آنها را به دست آورد؛ به عبارت دیگر، تجزیه و ترکیب ذهنی می‌کند (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۲۰۰ و ۲۰۶). شرط مهم در تحقق علوم حصولی آن است که عمل تجزیه و ترکیب دستگاه ذهن بر مبنای قوه تفکر باشد (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۲۳۴-۲۳۷) و انسان بر اساس تخیلات و تمایلات شخصی در ذهن خود، اطلاعات را تجزیه و ترکیب نکند (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۲۳۴-۲۳۶؛ جوادی آملی، ۱۳۷۹، ص ۴۷).

حال این سؤال مطرح می‌شود که آیا دستگاه ذهن، شرایط لازم و کافی را برای توفیق به علم (و به طور خاص فرآیند توسعه فردی) دارد؟<sup>۱۱</sup> بر اساس مطالب فوق، دستگاه ذهن برای فعالیت و کشف واقعیت‌های حقیقی، نیازمند حواس و قوه تفکر و تعقل است که هر دوی آنها نواقصی دارند: دستگاه حواس انسان، مادی و محدود به مکان و زمان است در نتیجه شناختی که به کمک حواس باشد محدود به مکان و زمان، متغیر و جزئی است. همچنین، ذهن برای شناخت باید از تخیلات و هوای نفس، پرهیز کند. از این رو، نیازمند قوه‌ای است که به پشتیبانی از عقل بیاید و همچنین، معلومات ذهن را که با پیروی از عقل و پرهیز از تخیل و تمایلات شخصی به دست آمده، به عمل برساند تا این معلومات، تنها در بحث نظری متوقف نماند، زیرا بنا بر اعتقاد علامه،

شناخت با عمل به کمال می‌رسد. با این توصیفات، عامل یا عواملی با ویژگی‌های زیر باید وجود داشته باشد تا نواقص دستگاه ذهن برطرف شود<sup>۱۲</sup>:

- ۱- جزء دستگاه حسی نباشد.
- ۲- محدودیت‌های مادی را نداشته باشد.
- ۳- زیرمجموعه قوه تفکر و تعقل نباشد.
- ۴- قوه آن را داشته باشد که معلومات ذهنی را به طور کامل دریافت کند.
- ۵- قوه آن را داشته باشد که انسان را به عمل به معلومات ذهنی به طور کامل توفیق دهد.
- ۶- مانع فعالیت دستگاه حواس و قوه تفکر نشود.
- ۷- موجب شود انسان از تمایلات نفسانی همانند خودخواهی، تمایل به دروغ، ریا و امثال آنها پرهیز کند (تا قوه تفکر و تعقل به راحتی عمل کند).
- ۸- بتواند انسان را به حکم کلی و جامع (فراتر از شناخت متغیر و جزئی که محدود به بُعد زمان و مکان است) برساند، و هر انسانی با توجه به ظرفیت و استعدادهای خود آن را درک می‌کند.

هشت ویژگی برای عامل یا عامل‌های فرضی بیان شد. برای کشف این عامل یا عامل‌ها از ویژگی شماره ۷ آغاز می‌کنیم: ویژگی شماره ۷ «پرهیز از تمایلات نفسانی»، نیازمند شرایطی است که موجب شود انسان از تمایلات نفسانی پرهیز کند. تمایلات نفسانی همانند دروغ، ریا، تهمت و ... در هر جامعه‌ای و با هر فرهنگی، عمل ناپسندی است. در جوامع امروز، برای جلوگیری از هر عمل ناپسند، روش‌هایی وجود دارد. رایج‌ترین روش برای جلوگیری از عمل ناپسند افراد متخلف، زندانی کردن آنها است. لازمه این امر، وجود مکان‌هایی برای حبس افراد متخلف است. اما چنین گزینه‌ای برخلاف ویژگی‌های شماره ۱ و ۲ است زیرا چنین تمهیداتی نیاز به مکان و زمان دارد و خصائص ماده، شامل آن می‌شود. بنابراین، این گزینه، مردود است. گزینه دیگر این است که باورها و اعتقاداتی در فرد به وجود آید که مانع تخلف او شود. درباره تمایلات نفسانی نیز، باورها و اعتقادات خاصی در فرد وجود داشته باشد که مانع توجه فرد به تمایلات نفسانی و پیروی از آنها شود. این گزینه، هیچ‌کدام از ویژگی‌های فوق

را نقض نمی‌کند. بنابراین، بحث کردنی است. در اینجا بدون در نظر گرفتن پشتوانه‌های مذهبی و با توجه به مستندات فوق و با تکیه بر تفکر و تعقل معمول هر انسان، چند اعتقاد پیشنهاد می‌شود که می‌تواند فرد را از توجه به تمایلات نفسانی و پیروی از آنها دور کند:

۱- اعتقاد به اینکه در نهایت به کل اعمال انسان، رسیدگی و از تمایلات نفسانی او سؤال می‌شود.

۲- اعتقاد به زمانی که به کل اعمال تمام انسان‌ها رسیدگی می‌شود (روز جزا).

۳- اعتقاد به اینکه معیارهای حقیقی و مطلق وجود دارد که حوزه تمایلات نفسانی را تعریف و مشخص می‌کند (وجود معیار از تفسیرهای فردی، جلوگیری می‌کند).

۴- اعتقاد به وجودی برتر، حقیقی و مطلق که خالق و تبیین‌کننده معیارهای حقیقی و مطلق است و بر اساس این معیارها، به اعمال انسان، رسیدگی می‌کند (این وجود نمی‌تواند انسان باشد زیرا باید بتواند معیارهای حقیقی و مطلق برای تمام زمان‌ها و مکان‌ها، تعریف، و بتواند بر مبنای این معیارها، به اعمال و تمایلات انسان نیز رسیدگی کند).

این چهار اعتقاد، انسان را از تمایلات نفسانی دور می‌کند و با توجه به توضیحات پیشین، موجب می‌شود که انسان رها شده از تمایلات نفسانی، بر اساس قوه تفکر و تعقل، واقعیت‌های حقیقی را کشف کند. با توجه به توضیحات فوق، این چهار اعتقاد، ویژگی‌های ۱ تا ۷ را دارد. ما این چهار ویژگی را اعتقادات دینی می‌نامیم؛ در دین، خداوند به عنوان وجودی برتر، حقیقی و مطلق، معیارهای حقیقی و مطلق را توسط رسول خویش، برای انسان، تبیین و بر اساس آنها، در روز قیامت، به اعمال انسان، رسیدگی می‌کند. این توضیح درباره دین، با چهار اعتقاد به دست آمده تطابق دارد. بنابراین، دین، یکی از شرط‌های مهم و ضروری برای توفیق به علم (و به طور خاص فرآیند توسعه فردی) است. در حالی که در رویکرد اثبات‌گرایی (که آوولیو و گاردنر، آن را تأیید و از آن استفاده می‌کنند) ذهن، بذاته، شرایط لازم و کافی را برای کشف حقیقت دارد و نیاز به هیچ پشتوانه و کمکی برای کشف حقیقت ندارد.

اما مطلبی ضروری، هنوز باقی است. بنا بر آنچه تبیین شد (برخلاف اعتقاد آولیو و گاردنر) به دلیل محدودیت مادی ذهن (به عنوان ابزار علم تجربی)، علم تجربی در حالت ایده‌آل خود، تنها می‌تواند واقعیت‌های مادی را که جزئی و پراکنده است برای انسان، معلوم کند و شناخت کامل و منسجم این جزئیات از عهده علوم تجربی و اساساً علوم حصولی، خارج است. این امر، ضرورت وجود ویژگی شماره هشت را نشان می‌دهد. همچنین، از سوی دیگر، در بخش مبانی علم از دیدگاه علامه طباطبایی، تبیین شد که واقعیت‌های غیرمادی و روابط علی غیرمادی در طول واقعیت‌ها و روابط مادی وجود دارد که علم باید بتواند آنها را کشف کند. با اتکا بر این دو ضرورت و توجه به آنها، مشخص می‌شود عاملی که ویژگی هشت را دارد علمی است که فراتر از علم تجربی است، هدف آن، شناخت واقعیت‌های غیرمادی و روابط علی غیرمادی است و ابزار آن نیز به طور قطع، فراتر از ابزار مادی علم تجربی، همچون حواس و دستگاه‌های تقویت‌کننده حواس است. علامه طباطبایی این علم را علم حضوری می‌داند که در ادامه به آن می‌پردازیم.<sup>۱۳</sup>

#### ۲-۲-۱-۱. ب: علم حضوری (حوزه واقعیت‌ها و روابط علی غیرمادی)

همان طور که در مباحث علوم حصولی بیان شد در دنیای مادی، محدودیت‌های زمانی و مکانی، مانع حضور تمام و کمال واقعیت حقیقی است. بنابراین، هر موجودی که در محدودیت‌های مادی قرار نگیرد، علم به هیچ بخشی از وجود این موجود، غیرممکن نیست بلکه وجودش، تمام و کمال دریافته می‌شود. همچنین، دیگر ابزار علوم حصولی (دستگاه ذهن، حواس، عقل و ...) برای شناخت آن به کار نمی‌آید پس ادراکی نیز صورت نمی‌گیرد (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۱۹۰-۱۹۸؛ اکبریان، ۱۳۸۶، صص ۱۹۱-۲۰۳) بلکه شناسنده، بدون واسطه، موجود را درمی‌یابد (حضوراً می‌شناسد). در فلسفه اسلامی، این حوزه از علم را علم حضوری می‌نامند؛ به این معنی که انسان، بدون وساطت تصویر ذهنی، عین واقعیت را می‌یابد؛ یعنی آن را «شهود» می‌کند. از این رو علامه طباطبایی، علم حضوری را برای شناخت خود و متعاقب آن، فرآیند توسعه فردی، علم شهود نفس<sup>۱۴</sup> می‌نامد.<sup>۱۵</sup>

بنابراین، بر اساس مباحث فوق، برای شناخت جزئیات و ابعاد مادی هر واقعیت، نیازمند علوم حصولی و برای شناخت کلیات و ابعاد فراتر از مادی آن واقعیت، نیازمند علم حضوری هستیم. همچنین، از ۷ عامل ضروری برای تکمیل شناخت حصولی، این مهم نتیجه می‌شود که هر علم حصولی نیازمند علم حضوری است. از این رو، با توجه به مباحث فوق، علامه طباطبایی بیان می‌کند که با هر علم حصولی، لاجرم، علم حضوری نیز واقع است. همچنین، از آنجا که علم حضوری به واقعیت‌ها و روابط غیرمادی می‌پردازد و واقعیت‌های غیرمادی و روابط آنها در طول واقعیت‌های مادی و روابط علی مادی قرار دارد، در فرآیند شناخت، لاجرم، نخست، واقعیت‌ها و روابط علی غیرمادی احصاء می‌شود و سپس، واقعیت‌ها و روابط مادی به دست می‌آید؛ به عبارت دیگر، در شناخت کامل، نخست، علم حضوری واقع می‌شود، سپس، علم حصولی (این امر با توجه به پذیرش روح و بعد غیرمادی برای مخلوقات مطرح است). دو نتیجه اخیر از مباحث منحصر به فرد علامه طباطبایی است (طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۱۸۸-۲۶۵). بر اساس نتایج فوق، برای توفیق تمام و کمال به خودآگاهی، لاجرم، نیاز به ورود به این حوزه یعنی حوزه علم حضوری است.

حال، با معلوم شدن دیدگاه علامه طباطبایی درباره معلومات غیرتجربی و راه کسب آن یعنی علم حضوری، ضروری است مقایسه‌ای بین دو دیدگاه علامه طباطبایی و آوولیو و گاردنر درباره اصول اخلاقی به عنوان معلومات غیرتجربی و راه کسب آن صورت گیرد.

**معلومات غیرتجربی (اصول اخلاقی):** علامه طباطبایی (ره) وجود معلومات غیرتجربی را ضروری می‌داند (علامه طباطبایی، ۱۳۳۲، صص ۳۶۶-۳۸۲). اما تفاوت علامه طباطبایی با آوولیو و گاردنر در راه کسب و دریافت این معلومات است. در این بخش، با بهره‌برداری از برهان خلف، ابزار ذهن (ابزار مورد قبول آوولیو و گاردنر) برای کسب و دریافت این معلومات، رد می‌شود و با استدلال‌های منطقی و قیاسی و با رجوع به اصول و مبانی اثبات‌شده در بخش‌های گذشته، راه جایگزین، تبیین می‌شود.

بنا بر اعتقاد آوولیو و گاردنر، بخشی از معلومات (از جمله اصول اخلاقی) به طور ذاتی در ذهن (به طور مشترک بین تمامی انسان‌ها) وجود دارد و از راه تجربه به دست



نمی‌آید. بر اساس این، با یکی از دو حالت زیر، ذهن می‌تواند معلومات غیرتجربی را به دست آورد: ۱- ذهن با این معلومات آفریده می‌شود، یا ۲- ذهن، این معلومات را بدون دخالت دستگاه دیگری از خود ابداع می‌کند. حالت نخست به این معنا است که تمام انسان‌ها با این معلومات آفریده می‌شوند. بنابراین، این معلومات بین تمامی انسان‌ها در تمامی اعصار، مشترک است. بر اساس این، باید بپذیریم این معلومات، حقایق و روابط حقیقی بین آنها هستند که فراتر از محدودیت‌های زمانی و مکانی قرار می‌گیرد و هنگام آفرینش ذهن و عقل، این معلومات را به تمامی انسان‌ها داده‌اند. اما در حالت دوم، ذهن انسان حداقل در یکی از دو حالت ابداع می‌کند: ۱- ابداع درباره واقعیت‌ها (تصورات) ۲- درباره روابط بین این واقعیت‌ها (تصدیقات). در هر دو صورت از حالت دوم، اصل کاشفیت علم (اصل منتج از دو اصل «وجود واقعیت‌ها» و «وجود روابط بین آنها که کشف‌پذیرند») مخدوش می‌شود.

بنابراین، در مجموع، این نتیجه به دست می‌آید که «این معلومات در خارج (از انسان) وجود دارد و ذهن به طور ذاتی از خود، نه چیزی دارد و نه می‌تواند ابداع (حقیقی) بکند». بنابراین، انسان‌ها، معلومات غیرتجربی را به طور مشترک دارند اما این معلومات نمی‌تواند به طور ذاتی در ذهن انسان از خود او و بدون هیچ روش و عامل خارجی به وجود آمده باشد (همان‌طور که فلاسفه غرب اعتقاد دارند).

حال، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه این معلومات غیرتجربی (از جمله اصول اخلاقی) حاصل می‌شود؟ با توجه به غیرتجربی بودن این معلومات که به معنای فراتر بودن آن از محدودیت‌های مادی است و با توجه به نواقص ذاتی ذهن و متعاقب آن معلومات تجربی<sup>۱۶</sup>، چند ویژگی برای آن قطعی است: این معلومات در واقع، بدیهیات و احکام حاصل از روابط بین این بدیهیات است که حقیقی، ثابت، کلی و جامع است زیرا فراتر از بعد مکان و زمان و مشترک بین تمامی انسان‌ها است؛ یا به عبارت دیگر، همان واقعیت‌های غیرمادی و روابط علی غیرمادی بین این واقعیت‌ها است که علم به آنها در هنگام آفرینش انسان به او داده شده است (یا در رودرویی با هر واقعیتی قبل از معلومات حاصل از علم حصولی از راهی مجزا از ابزار علم حصولی به دست می‌آید). بنا بر مباحث علم حضوری از منظر علامه طباطبایی، این معلومات، همان واقعیت‌های

غیرمادی و فراتر از زمان و مکان است که در حوزه علم حضوری قرار می‌گیرد و از طریق این علم به دست می‌آید. بنابراین، با اتکا به مباحث فوق، اصول اخلاق و به بیان بهتر علم اخلاق یعنی علم به حق و باطل (یا همان خوب و بد) و نتایج حاصل از آنها از طریق علم حضوری حاصل می‌شود و با توجه به دو ویژگی منحصر به فردی که علامه طباطبایی برای علم حضوری قائل است، اخلاق با علم حضوری و پیش از علم حصولی به همه انسان‌ها داده می‌شود.<sup>۱۷</sup>

بر اساس این، همه انسان‌ها، علم اخلاق (و به طور کلی معلومات غیرتجربی) را درون خود دارند و آن را می‌یابند اما این یافتن به این معنا نیست که این علم را به طور ذاتی از خود و بدون نیاز به هیچ عامل و روش خارجی‌ای دارند بلکه این علم از طریق وحی و شهود و به عبارت دیگر علم حضوری، به هنگام آفرینش انسان و پیش از علم حصولی، به همه انسان‌ها داده شده است.<sup>۱۸</sup> از مباحث فوق و با استفاده از استدلال‌های منطقی و فلسفی نتیجه مهمی نیز به دست می‌آید:

از بحث چهار اعتقاد دینی اثبات‌شده، به دست آمد که معیارهای حقیقی و مطلق برای شناخت حق و باطل، صحیح و غلط و خوب و بد وجود دارد که باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کند. از طرف دیگر، در بخش بالا اثبات شد علم اخلاق که خوب‌ها و بد‌ها را تعیین می‌کند و پایه و اساس باید‌ها و نبایدها است، دارای مفاهیم و معیارهایی حقیقی، جامع و کامل است و از طریق علم حضوری برای انسان معلوم است. با توجه به دو بحث فوق می‌توان نتیجه گرفت که نخست، علم اخلاق بخش مهمی از اعتقادات دینی است؛ و دوم، همه انسان‌ها از طریق شهودی (علم حضوری) با دین آشنا هستند. از همه مهم‌تر اینکه دین که از طریق علم حضوری معلوم، انسان می‌شود بر پایه علم بنا نهاده شده است. از این رو، بنا بر مباحث پیشین و نتایج این بخش، این مهم به دست می‌آید که علم اخلاق نیز که بخشی از دین است، پشتوانه علم و تأثیرگذار در آن است و متعاقب آن، پشتوانه علم «فرآیند توسعه فردی» و تأثیرگذار در آن است.

## ۲-۲-۳. انسان‌شناسی: فرآیند توسعه فردی از دیدگاه علامه طباطبایی

از مباحث فوق این نتیجه حاصل شد که فرآیند توسعه فردی نیازمند هر دو حوزه علم حصولی و حضوری است که با شرایط و ضرورت‌های عنوان‌شده<sup>۱۹</sup> تحقق می‌یابد و به کمال می‌رسد.<sup>۲۰</sup> علاوه بر موارد فوق، علامه طباطبایی محبت را نیز شرط عملی شدن ضرورت‌ها و شرایط و در نهایت به کمال رسیدن دو حوزه علم می‌داند و معتقد است که محبت یا شوق و علاقه به چیزی، موجب توجه به آن چیز و متعاقباً عمل به آن می‌شود (طباطبایی، ۱۳۸۱، ص ۸۸). بنابراین، بنا بر اصول و مباحث علامه طباطبایی و نتایج حاصل از آنها، فرآیند توسعه فردی زمانی محقق می‌شود که فرد با پشتوانه توجه و محبت، به شش عامل زیر توفیق یابد:

۱- جهان‌بینی الهی درباره اصول و مبانی علم

۲- تهذیب نفس

۳- تقوی

۴- اعتقادات دینی (اعتقاد به خداوند، معاد، نبوت و امامت (ولایت)<sup>۲۱</sup>) و علم

اخلاق

۵- درباره کل حقایق هستی و برتر از همه وجود انسان، فرد به علم حصولی آنها

توفیق یابد.

۶- درباره کل حقایق هستی و برتر از همه وجود انسان، فرد به علم حضوری آنها

توفیق یابد.

**کمال فرآیند توسعه فردی:** بحث فرآیند توسعه فردی، موضوعی مشابه بین دو

دیدگاه «آوولیو و گاردنر» و «علامه طباطبایی» است که البته مباحث مطروح در هر یک از این دو دیدگاه، خصوصیات و ویژگی‌های فرآیند توسعه فردی را از یکدیگر متمایز می‌کند. به علاوه، موضوع به کمال رسیدن در فرآیند توسعه فردی برای رهبری در هر دو دیدگاه، آمده است اما بحث در این باره به دلیل جهان‌بینی الهی، تنها در فلسفه اسلامی مطرح شده است. این بحث در فلسفه اسلامی با عنوان کمال معرفت نفس، شناخته شده و با بیانات مختلف، توضیح داده شده است. علامه طباطبایی با پشتوانه اصول علمی‌ای که مطرح می‌کند و طرح بحث «وجود» و حذف «ماهیت»<sup>۲۲</sup>، بحث کمال

معرفتِ نفس را به شیوه‌ای منحصر به فرد بیان می‌کند. در این بحث، علامه، انسان را برترین وجود بعد از خداوند متعال می‌داند (طباطبایی، ۱۳۸۱، صص ۶۰-۶۶). علامه طباطبایی استدلال می‌کند که کمال هر وجودی، رهایی از هرگونه قید و مرزی است و از طرف دیگر، تبیین می‌کند که در خداوند سبحان هیچ قید و مرزی راه ندارد زیرا حق سبحان، کمال صرف و جمال محض است بنابراین، خداوند سبحان، حقیقت نهایی هر کمالی است و قرب هر موجودی نسبت به او به اندازه نبود قیدها و مرزها برای آن موجود است. به عبارت دیگر، کمال حقیقی هر موجودی، رهایی از همه قیدها و مطلق شدن و در نهایت ملحق شدن به خداوند سبحان به لحاظ فعل، صفت و ذات است زیرا خداوند متعال، وجود صرف و محض است<sup>۳۳</sup> و هیچ قید و مرزی ندارد. این، کمال فرآیند تعالی و معرفت انسان است؛ انسان در اثر این شهود درمی‌یابد که هیچ ذاتی و وصف و فعلی، جز برای خداوند سبحان برای دیگری وجود ندارد یعنی «فنای ذاتی» و «فنای وصفی» و «فنای فعلی» در حق سبحان (طباطبایی، ۱۳۸۱، صص ۵۹-۶۳).

این نتیجه را بسیاری از فلاسفه اسلامی مطرح می‌کنند اما به بیان خود علامه طباطبایی (ره) استدلال ایشان، منحصر به خود او است و پیش از این، درباره کمال معرفت نفس، استدلالی به این شیوه نشده است (طباطبایی، ۱۳۸۱، ص ۶۳).

**ولایت، نتیجه کمال فرآیند توسعه فردی:** در کمال فرآیند توسعه فردی (کمال معرفت نفس) عنوان شد حقیقتی که به کمال رسیده مرز و قیدی برای آن نیست و انسانی که به کمال رسیده از هر قید و مرزی، رها و به خداوند سبحان ملحق شده و فعل، صفت و ذات او همان فعل، صفت و ذات خداوند سبحان است. این امر برای وجودهایی که در مراتب بعدی قرار دارند، یعنی انسان‌های بعد از او نیز به همین شکل محقق است: هر انسان به هر اندازه که از قیود و حدود فنا شود به کمال و فنا مطلق (یعنی آن انسانی که از همه قیود به لحاظ فعل، صفت و ذات، رها شده) نزدیک می‌شود و متعاقب آن به حقیقت محض و صرف یعنی خداوند سبحان نزدیک می‌شود؛ این امر بنا به استعداد و ظهور حقیقت وجودی هر انسان محقق می‌شود. بنابراین، هر کدام از این انسان‌ها، حقایق با قید و مرز، مرتبه‌ای از مراتب آن انسان به کمال رسیده یعنی حقیقت بدون قید و مرز هستند و وابسته به او و متعاقب او وابسته به خداوند متعال

یعنی حقیقتِ صرف و محض و اصلی هستند. بنابراین، همه، آیتی از حقیقت اصلی یعنی خداوند متعال و سبحان هستند و حدی از او را نمودار می‌کنند؛ یعنی به میزانی که از او وجود می‌گیرند فعل، صفت و ذات او را دارند و نمودار می‌کنند. این کمال برای آن حقیقت که به الله ملحق شده است (انسان رها از هر قید و مرزی) در درجه اول صادق است؛ یعنی او بالاترین حد و آیت از خداوند باری تعالی است که بیشترین وجود را از او دریافت کرده است و به همان میزان، افعال، صفات و ذات خداوند سبحان را به عینیت می‌رساند. با همین استدلال، دیگر حقایق در مراتب بعد از او قرار می‌گیرد که البته هر کدام محدود به قیود و مرزهایی است و اگر چنین نباشد باید حقیقت کامل و بی‌قید و مرز دیگری نیز وجود داشته باشد و این امر محال است و دو حقیقت رها و مطلق نمی‌تواند با هم وجود داشته باشد. بنابراین، دیگر حقایق در مراتب بعد از او قرار می‌گیرد. این امر را قرب به کمال مطلق و خداوند سبحان می‌نامیم. بنابراین، قرب بیشتر به هر حقیقتی، یعنی به فعل، صفت و ذات آن حقیقت نزدیک‌تر شدن. این معنای ولایت یا همان تسلط این انسان و حقیقت به کمال رسیده بر حقایق دیگر است که در مراتب پایین‌تر از او قرار می‌گیرد.

بنابراین، (در هر دوره‌ای) رهبر، برترین حقیقت به کمال رسیده است؛ یعنی در شش عامل اثبات شده برای فرآیند توسعه فردی، به کمال رسیده است. از این رو، هیچ‌کس نمی‌تواند او را آنچنان که حقیقت وجودی‌اش است بشناسد مگر حقیقت برتر از او یعنی خداوند متعال و در درجه بعد رهبر پیش از او. از این سخن و همچنین مطالب بخش کمال معرفت نفس، نتایج زیر حاصل می‌شود:

۱- رهبر، آن حقیقت به کمال رسیده و رها از هر قید و مرزی است که در شش عامل اثبات شده در فرآیند توسعه فردی به کمال رسیده است و هیچ‌کس برتر از او نیست.

۲- رهبر یا همان حقیقت به کمال رسیده، در فعل، صفت و ذات خداوند سبحان، فنا شده است و فعل، صفت و ذات او را نمودار می‌کند (توحید افعالی، توحید صفاتی و توحید ذاتی).

- ۳- انسان‌های دیگر که حقایقی با قیود و مرز و در مراتب بعدی هستند، بنا بر حقیقت وجودی خود، فعل، صفت و ذات این حقیقت به کمال رسیده و متعاقباً فعل، صفت و ذات خداوند باری تعالی را دارند و نمودار می‌کنند.
- ۴- هر چه انسان‌های دیگر (حقایق دیگر) در شش عامل، بیشتر رشد کنند، از قیدها و مرزها بیشتر رها می‌شوند و حقیقت وجودی آنها بیشتر ظهور می‌کند.
- ۵- هر چه انسان‌های دیگر در شش عامل بیشتر رشد کنند، به فعل، صفت و ذات رهبر (حقیقت به کمال رسیده) نزدیک‌تر می‌شوند. از این رو، به رهبر، قرب بیشتری می‌یابند؛ یعنی بیشتر شبیه او می‌شوند.
- ۶- هر چه انسان‌های دیگر به رهبر قرب بیشتری به دست آورند فعل، صفت و ذات خداوند سبحان را بیشتر نمودار می‌کنند.
- ۷- هر چه انسان‌های دیگر قرب بیشتری نسبت به رهبر یابند، تابعیت و اطاعت آنان از رهبر بیشتر خواهد بود.
- ۸- شیوه دموکراسی در انتخاب رهبر، پذیرفته نیست زیرا متکی بر رأی مردم عامی است که در شش عامل اثبات شده، رشد چندانی ندارند.
- ۹- انتخاب رهبر به دست وجود برتر یعنی خداوند متعال و معرفی او از طرف رهبر پیش از او است که در فرآیند توسعه فردی به کمال رسیده است و خطایی ندارد.
- ۱۰- برای تحقق رهبری، کمال فرآیند توسعه فردی برای رهبر در شش عامل مذکور ضروری است اما کافی نیست و در جامعه، رهبری، زمانی محقق می‌شود که افراد جامعه در این شش عامل، رشد و تعالی یابند و متعاقباً از رهبری، پیروی و تابعیت داشته باشند یعنی به رهبر، قرب پیدا کنند.
- مباحث فوق، استدلال منطقی و فلسفی درباره حق تابعیت و تسلط یا همان ولایت برای رهبر اسلامی و به عبارت صحیح‌تر ولی امر جامعه اسلامی است. با استناد به آیات قرآن و احادیث، مراجع و فیلسوفان اسلامی نیز رهبری اسلامی با پشتوانه ولایت را تعریف می‌کنند. ولی امر، انسان کاملی است که حامل معنویت کلی انسانیت و از برتری‌های آشکار و ویژگی‌های ممتازی نسبت به دیگران برخوردار است (خمینی، ۱۳۷۳، صص ۴۲-۴۴؛ نائینی، ۱۳۷۸، صص ۴۲-۵۱؛ مطهری، ۱۳۷۸، صص ۵۵-۵۸؛

اکبریان ۱۳۸۸، صص ۲۳۲-۲۵۷). نتیجه این کمال، تسلط ولی امر بر افراد جامعه و وابستگی «وجودی» افراد به ولی امر است. در کتب اسلامی، این تسلط را ولایت رهبر بر افراد جامعه می‌نامند.<sup>۲۴</sup>

از طرف دیگر، محقق شدن مقام رهبری در جامعه، مستلزم پذیرش افراد جامعه است و امری اجباری نیست (اکبریان، ۱۳۸۸، صص ۲۳۲-۲۵۷). در استدلال‌های فوق نیز گفته شد که محقق شدن رهبری اسلامی، منوط به تعالی افراد جامعه در علم، عقل و ... (شش عامل مذکور) است. با این حال، روش دموکراسی نیز پذیرفته نیست زیرا تاریخ جوامع نشان داده است که این شیوه حکومت به دور از خطا نیست و بر خلاف آنچه که ادعا می‌کند بر پایه استثمار و برتری‌طلبی است و منافع گروه خاصی را برآورده می‌کند (طباطبایی، ۱۳۶۰، ج ۳، ص ۱۳۰-۱۴۰؛ هیچ، ۱۳۸۶، صص ۸۵-۹۸؛ Neuman, 2000, p. 63-87; Easterby, 2002, p. 28-57; Donaldson, 1996, p. 1-13).

نکته جالب توجه این است که نظریه رهبری مبتنی بر دیدگاه علامه طباطبایی و نظریه رهبری اصیل، رهبرانی را معرفی می‌کند که می‌تواند در تیم، سازمان و جامعه فعالیت کند زیرا بنا بر گفته آوولیو و گاردنر (۲۰۰۵) این نظریه بر ساخت پایه‌ای و اصلی تشکیل‌دهنده رهبری تمرکز دارد و علامه طباطبایی (ره) نیز با پشتوانه جهان‌بینی الهی و اسلامی خود، رهبری را معرفی می‌کند که قابلیت و توانمندی رهبر را در هر مکان و زمانی دارد. اما تفاوت این دو دیدگاه در هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی موجب می‌شود بحث ولایت (یعنی تفوق و تسلط رهبر نسبت به پیروان) در دیدگاه آوولیو و گاردنر مطرح نشود و به این سخن بسنده شود که لازمه رهبری اثربخش، آگاهی پیروان نسبت به برتری رهبر است. به عبارت دیگر، در نظریه رهبری اصیل هر چند ضرورت تابعیت افراد نسبت به رهبر (که در فرآیند توسعه فردی به کمال رسیده است) عنوان می‌شود، اما بحثی درباره ارتباط بلوغ شخصیتی و اخلاقی افراد جامعه و وابستگی و تابعیت پیروان نسبت به رهبر مطرح نمی‌شود و به طور کلی بحث تابعیت و تسلط یا همان ولایت به این معنا بیان نشده است.

جدول ۱. تقابل دیدگاه‌های «آولیو و گاردنر» و «علامه طباطبایی»

دیدگاه آولیو و گاردنر	دیدگاه اسلامی علامه طباطبایی
<p>هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتقاد به واقعیت و روابط علی مادی</li> <li>▪ ضرورتی برای عمل به علم، عنوان نشده است.</li> <li>▪ کفایت دستگاه ذهن و ابزار حواس انسان در کشف علم</li> <li>▪ اعتقاد صرف به علوم تجربی</li> </ul>	<p>هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتقاد به واقعیت و روابط علی مادی و غیرمادی</li> <li>▪ ضرورت نیاز به علمی که همراه با عمل باشد.</li> <li>▪ اعتقادات دینی پشتوانه برای دستگاه ذهن در کشف علم و عمل به آن</li> <li>▪ اعتقاد به هر دو علم حضوری و علوم حصولی و متعاقباً علوم تجربی</li> </ul>
<p>بعد اخلاق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتقاد به اخلاق به عنوان معلومات غیرتجربی و ذاتی که انسان از خود و بدون وابستگی به عامل خارجی دارد.</li> </ul>	<p>بعد اخلاق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتقاد به اخلاق به عنوان علمی که از طریق علم حضوری به انسان داده می‌شود، در نتیجه تغییرناپذیر است.</li> </ul>
<p>روش‌شناسی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناخت «خود» و متعاقب آن، فرآیند توسعه فردی از طریق علم تجربی و با پشتوانه اخلاق محقق می‌شود.</li> </ul>	<p>روش‌شناسی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناخت «خود» و متعاقب آن، فرآیند توسعه فردی از طریق علم تجربی و علم حضوری هر دو</li> </ul>
<p>انسان‌شناسی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بحثی درباره کمال فرآیند توسعه فردی ندارد.</li> <li>▪ فرآیند توسعه فردی رهبر در فرآیند توسعه فردی کارکنان و متعاقباً بر رفتار و عملکرد کارکنان به صورت آگاهانه و با تابعیت افراد تأثیر می‌گذارد.</li> <li>▪ انتخاب رهبری بر پایه شایسته‌سالاری است به دلیل برتری رهبر در کسب معلومات تجربی و توفیق در سرمایه‌های اخلاقی برای فرآیند توسعه فردی در رهبر</li> </ul>	<p>انسان‌شناسی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کمال فرآیند توسعه فردی، فنای فی الله و ولایت است.</li> <li>▪ فرآیند توسعه فردی رهبر در فرآیند توسعه فردی کارکنان و متعاقباً بر رفتار و عملکرد کارکنان با واسطه ولایت در سه بعد فعل، صفت و ذات تأثیر می‌گذارد.</li> <li>▪ انتخاب رهبری بر پایه شایسته‌سالاری است به دلیل برتری رهبر در شش عامل اثبات‌شده و ضرورت اجتناب‌ناپذیر ولایت در کمال فرآیند توسعه فردی در رهبر</li> </ul>



### ۳. نتیجه‌گیری

نظریه رهبری اصیل، آخرین نظریه کاربردی درباره رهبری است. آوولیو و گاردنر، نظریه‌پردازان رهبری اصیل، سعی داشته‌اند مفاهیم و ابعاد آن را به طور تجربی بشناسند و عملیاتی کنند. اما بنا بر اذعان خود آنها تا کنون تلاششان به طور کامل به ثمر نرسیده است. این پژوهش با هدف شناخت علت‌ها و عوامل این مسئله، وارد بحث مبانی فلسفی و اخلاقی این نظریه شده و به منظور پاسخ به ابهامات و مسائل آن از فلسفه اسلامی علامه طباطبایی بهره گرفته است. علامه طباطبایی (ره) با استدلال‌های منطقی و قیاسی، هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی رایج در غرب را (که آوولیو و گاردنر از آن پیروی می‌کنند) نقد و تحلیل می‌کند و اثبات می‌کند که رویکرد فلسفی غرب نمی‌تواند علمی جامع و کامل به ارمغان آورد. از این رو، نظریه‌پردازی‌های مبتنی بر رویکرد فلسفی غرب نیز ناقص و مورد اشکال است؛ با بهره‌گیری از اصول و مبانی علامه طباطبایی (ره) و استنتاج‌های آن، این حقیقت مشخص می‌شود که برای دستیابی به علم، لاجرم نیازمند اعتقادات دینی و اخلاق مبتنی بر دین هستیم. همچنین، فرآیند توسعه فردی (برای رهبر و پیروان) از طریق هر دو حوزه علم حصولی (درب‌گیرنده علم تجربی) و علم حضوری محقق می‌شود که هر کدام ابزارهای خاص خود را دارد. بر اساس این، علامه طباطبایی (ره) کمال فرآیند توسعه فردی را تبیین می‌کند. در این بخش، علامه طباطبایی (ره) ولایت را بحث و ضرورت آن را برای رهبری تبیین می‌کند. اما هر چند هدف نظریه رهبری اصیل، کمال و تعالی در فرآیند توسعه فردی رهبر است اما محدودیت‌های هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی آن موجب می‌شود این رویکرد نتواند بحث کمال فرآیند توسعه فردی را آنچنان که شایسته آن است تبیین کند.

### یادداشت‌ها

- 
1. Avolio
  2. Gardner
  3. Logical Positivism
  4. Critical Rationalism

۵. ر. ک. به مقاله‌های فهرست منابع Avolio & Gardner, 2005 و دیگر مقالاتی که درباره مبانی و اصول فلسفی آوولیو و گاردنر بحث کرده‌اند همانند Shamir & Eilam, 2005 و Cooper & et al., 2005 و دیگران.
۶. همچنین، ر. ک. به مقاله‌های منابع Cooper & et al., 2005 و Shamir & Eilam, 2005 که درباره رویکرد آوولیو و گاردنر بحث کرده‌اند.
۷. ر. ک. به پایگاه آوولیو و گاردنر: [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) و مقاله:
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*. Vol. 34. No. 1. Pp. 89-126.
۸. البته بین رویکرد علامه و فیلسوفان گذشته در اثبات واقعیت‌های نامحسوس تفاوت وجود دارد. ر. ک. به «اصول فلسفه و روش رئالیسم» اثر علامه طباطبایی (۱۳۳۲) و همچنین حکمت متعالیه و تفکر فلسفی معاصر، اثر رضا اکبریان (۱۳۸۶)
۹. در تأیید سخن علامه طباطبایی رجوع شود به اثر تفسیر موضوعی قرآن کریم: معرفت‌شناسی در قرآن، اثر آیت‌الله جوادی آملی (۱۳۷۹)، صص ۱۷۵-۱۹۳.
۱۰. این معنا، خلاف نظر ارسطو است که معتقد است علم واقعی، علمی است که برای عمل خواننده نشود بلکه خود، غایت و هدف باشد (کاپلستون، ۱۳۷۵، تاریخ فلسفه، ج ۱).
۱۱. بنابر دیدگاه اثبات‌گرایان، رویکرد رایج در غرب، ذهن، توانمندی لازم و کافی را برای کشف واقعیت دارد.
۱۲. برای مطالعه بیشتر ر. ک. به اصول فلسفه و روش رئالیسم، اثر علامه طباطبایی
۱۳. گفتنی است که علامه طباطبایی (ره) در آثار خود به ویژه در اصول فلسفه، و روش رئالیسم و طریق عرفان: ترجمه رساله الولایه، ضرورت بهره‌گیری از دین در کشف حقیقت و برقراری ارتباط ضروری بین علم حصولی و علم حضوری را تبیین کرده است. در این پژوهش، نیز با بهره‌گیری از اصول و مبانی علامه طباطبایی درباره توانمندی‌های ذهن و واقعیت‌های مادی و غیرمادی و با استدلال‌های منطقی و قیاسی، ضرورت بهره‌گیری از دین و برقراری ارتباط ضروری بین علم حصولی و علم حضوری اثبات شده است. در این مباحث، استدلال‌های مؤلف، چکیده، انسجام‌یافته و تسهیل‌شده مباحث و استدلال‌های علامه طباطبایی است.
۱۴. بنا بر اعتقاد علامه طباطبایی، شهود نفس یعنی شناخت شهودی نسبت به نفس مجرد از ماده. (طباطبایی، اسلام و انسان معاصر، صص ۵۳-۵۵).

۱۵. نکته جالب توجه این است که دانشمندان غربی، وجود ابداع و خلاقیت را که مراتبی از شهود و وحی است، در ظهور علم، امری اجتناب‌ناپذیر می‌دانند؛ اعتقاد به وجود ابداع و خلاقیت در طرح فرضیه‌ها و انقلاب‌های علمی، نمونه‌های آشکاری از این اعتقاد است. (ر. ک. به همپل، کارل جی، فلسفه علوم طبیعی، ترجمه دکتر حسین معصومی همدانی، ۱۳۶۹؛ و مقاله نوربرت وینر با عنوان «ماهیت تفکر ریاضی» در دیدگاه‌ها و برهان‌ها اثر شاپور اعتماد، ۱۳۷۵؛ گلشنی، مهدی، تحلیلی از دیدگاه‌های فلسفی فیزیک‌دانان معاصر، ۱۳۶۹؛ نبوی، مبانی منطق و روش‌شناسی، ۱۳۸۴، صص ۱۹۷ و ۱۹۸ و فصل ۱۱).

۱۶. در بحث علم حصولی از منظر علامه طباطبایی این نواقص تبیین شد.

۱۷. برای مطالعه بیشتر رجوع شود به «اصول فلسفه و روش رئالیسم» اثر استاد علامه طباطبایی، ۱۳۳۲. گفتنی است شیوه استدلال فوق، متفاوت از استدلال این اثر است.

۱۸. شاید این سخن به این معنا نیز تعمیم یابد که موهبت‌ها و نعمت‌های الهی که به هنگام آفرینش انسان به او داده می‌شود از طریق علم حضوری است. به عبارت دیگر، خلقت انسان بر پایه علم حضوری است.

۱۹. در بخش علم حصولی و در بخش کمال فرآیند توسعه فردی در این باره بحث شده است.

۲۰. علامه طباطبایی می‌گوید: نفس، تعلق و اتحادی با بدن دارد که این امر موجب می‌شود که نفس، خود را همان بدن و عین آن بداند و وقتی که بدن از طریق حواس خود، نفس را مشاهده می‌کند، ... نفس در مرتبه بدن، متوقف و از مرتبه علیای خودش، غافل می‌شود. مرتبه علیای هر کس ... با تهذیب نفس و تقوی به دست می‌آید (طباطبایی، ۱۳۸۱، ص ۴۵).

۲۱. در بخش ارتباط فرآیند توسعه فردی رهبر با فرآیند توسعه فردی کارکنان و رفتار آنان از دیدگاه علامه در این باره توضیح داده می‌شود.

۲۲. فلاسفه اسلامی واقعیت را بر دو بحث «وجود» و «ماهیت» پذیرفته‌اند به این معنی که اصالت با وجود است و ماهیت به تبع آن وجود دارد (گفتین است که ملاصدرا برای اولین بار بحث اصالت وجود و وحدت وجود را مطرح کرد و ماهیت را تابع آن دانست (ر. ک. به «حکمت متعالیه و تفکر فلسفی معاصر»، اکبریان، ۱۳۸۶ و «جایگاه انسان در حکمت متعالیه ملاصدرا، اکبریان، ۱۳۸۸). اما علامه طباطبایی در بحث واقعیت حقیقی، تنها «وجود» را می‌پذیرد (از این بحث در بخش فرآیند توسعه فردی و کمال فرآیند توسعه فردی از دیدگاه علامه طباطبایی استفاده می‌شود).

۲۳. علامه با طرح بحث ظهور می‌گوید هیچ حقیقتی جز خداوند متعال وجود ندارد و همه مخلوقات آیتی از وجود الهی است (ر. ک. به طریق عرفان: ترجمه و شرح رساله الولایه، اثر علامه طباطبایی).

۲۴. (ر. ک. به ولایت فقیه (حکومت اسلامی)، خمینی، ۱۳۷۳؛ شرح دعای سحر، خمینی، ۱۳۸۰؛ تنبیه الامه و تنزیه المله یا حکومت از نظر اسلام، محمدحسین نائینی؛ امامت و رهبری، مطهری، ۱۳۷۸ و ...)

### کتابنامه

اعتماد، شاپور (۱۳۷۵)، دیدگاه‌ها و برهان‌ها، تهران: مرکز. اکبریان، رضا (۱۳۸۶)، حکمت متعالیه و تفکر فلسفی معاصر، تهران: بنیاد حکمت اسلامی صدرا.

همو (۱۳۸۸)، جایگاه انسان در حکمت متعالیه ملاصدرا، تهران: علم. جعفری، محمدتقی (۱۳۶۰)، شناخت از دیدگاه علمی و از دیدگاه قرآن، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۹)، تفسیر موضوعی قرآن کریم: معرفت‌شناسی در قرآن، قم: مرکز نشر اسراء.

حسن‌زاده آملی، حسن (۱۳۶۲)، معرفت نفس، دفتر سوم، تهران: مرکز انتشارات علمی و فرهنگی.

خمینی، روح الله (۱۳۷۳)، ولایت فقیه (حکومت اسلامی)، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س).

همو (۱۳۸۰)، شرح دعای سحر، ترجمه احمد فهری زنجانی، تصحیح حسین استادولی، تهران: فیض.

طباطبایی، سیدمحمدحسین (۱۳۳۲)، اصول فلسفه و روش رئالیسم، ج ۱، ۲ و ۳، تهران: شرکت افست (سهامی عام).

همو (۱۳۶۰)، بررسی‌های اسلامی، تهران: هجرت.

همو (۱۳۸۱)، طریق عرفان: ترجمه و شرح رساله الولایه، ترجمه صادق حسن‌زاده، تهران: بخشایش.

کاپلستون، فردریک (۱۳۷۵)، تاریخ فلسفه، ترجمه: جلال‌الدین مجتبوی، تهران: سروش.

- گلشنی، مهدی (۱۳۶۹)، *تحلیلی از دیدگاه‌های فلسفی فیزیک‌دانان معاصر*، تهران: امیرکبیر.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۸)، *امامت و رهبری*، تهران: صدرا.
- نائینی، محمدحسین (۱۳۷۸)، *تنبیه الامة و تنزیه المله یا حکومت از نظر اسلام*، تهران: انتشار.
- نبوی، لطف‌الله (۱۳۸۴)، *مبانی منطق و روش‌شناسی*، تهران: مرکز نشر آثار علمی.
- هیچ، ماری جو (۱۳۸۶)، *نظریه سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست‌مدرن*، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
- همپل، کارل جی (۱۳۶۹)، *فلسفه علوم طبیعی*، ترجمه حسین معصومی همدانی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005), "Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, Pp. 315-338.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006), "Ethical leadership: A review future directions", *The Leadership Quarterly*, No.17, Pp. 596-616.
- Cooper C., Scandural T. A. & Schriesheim C. A. (2005), "looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, Pp. 475- 493.
- Donaldson, L. (1996), *For Positivist Organization Theory*, London: Sage Publication.
- Easterby, S. M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002), *Management Research*, London: Sage Publication.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003), "Developing the moral component of authentic leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3, Pp.247-260.
- Neuman, W. L. (2000), *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*, Boston: Pearson Education Company.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005), "What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, Pp. 395-417.
- Sosik, J. J. (2005), "The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 16, Pp. 221-244.
- Reave, L. (2005), "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 16, Pp. 655-687.
- Toor, S. & Ofori, G. (2007), "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic Leadership", *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 6, Pp. 620-630.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. & Dansereau, F. (2008), "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective", *The Leadership Quarterly*, No. 19, Pp. 693-707.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, Pp. 89-126.



## تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۱۲

حسن عابدی جعفری \*

محمدسعید تسلیمی \*\*

ابوالحسن فقیهی \*\*\*

محمد شیخ زاده \*\*\*\*

### چکیده

یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است که به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود، اما به ندرت معرفی شده است. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل قالب مضامین و تحلیل شبکه مضامین نیز از ابزارهایی هستند که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌روند. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت سلسله مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد.

هدف این مقاله، معرفی تحلیل مضمون و فنون مرتبط با آن به صورت خلاصه و کاربردی است. از این رو، نخست، جایگاه تحلیل مضمون در تحقیقات کیفی بررسی می‌شود. سپس برخی مفاهیم، فنون و تصمیم‌های مهم در تحلیل مضمون، به طور خلاصه، توضیح داده می‌شود. در ادامه، با جمع‌بندی روش‌های مختلف تحلیل مضمون، فرایند گام‌به‌گامی جهت اجرای تحلیل مضمون، معرفی و به برخی دام‌های بالقوه این فرایند، اشاره می‌شود.

در بخش پایانی مقاله، معیارهای ارزیابی روایی و پایایی تحلیل مضمون توضیح داده می‌شود و با ذکر مزایا و معایب این روش، پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی، عرضه می‌شود. همچنین، در بخش‌هایی از مقاله، برای درک بهتر مطالب، مثال‌هایی از تحقیقی که با استفاده از این روش و به کمک نرم‌افزار رایانه‌ای تحقیق کیفی انجام شده است عرضه می‌شود.

### واژگان کلیدی

تحقیق کیفی، مضمون، تحلیل مضمون، شبکه مضامین، داده‌های متنی، الگو

h\_abedijafari@yahoo.com

taslimi@ut.ac.ir

faghihi@iams.ir

Sheikhzadeh@ut.ac.ir

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* استاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد

\*\*\*\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

## مقدمه و بیان مسئله

تحقیقات کیفی در علوم اجتماعی رشد چشمگیری دارد (Braun & Clarke, 2006; Attride-Stirling, 2001). برای کسب نتایج مفید و با معنی در تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورت روشمند تحلیل شود؛ اما متأسفانه ابزارهای تحلیلی اندکی در این زمینه وجود دارد؛ به طوری که پژوهشگران معمولاً تمایل پیدا کرده‌اند پرسش مربوط به چگونگی را از تحلیل‌های خود حذف کنند. با این حال، رشد معتابه استفاده از تحلیل‌های کیفی، امیدوارکننده است اما همچنان به ابزارهای پیشرفته‌تری جهت تسهیل این تحلیل‌ها، نیاز است. همچنین، لازم است درک بهتری از تحلیل کیفی حاصل شود تا با اطمینان بتوان از آن به عنوان روشی قوی و مناسب استفاده کرد. این امر، تنها با ثبت نظام‌مند و تبیین روش‌های تحلیل امکان‌پذیر است؛ به گونه‌ای که فنون موجود، تسهیم و با بهبود آن‌ها، ابزارهای جدید و بهتری، پردازش شود.

یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون<sup>۱</sup> است. در واقع، تحلیل مضمون، اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران یاد بگیرند. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (Holloway & Todres, 2003). تحلیل مضمون، یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است؛ به همین دلیل، بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۹۸، ص ۴)، آن را نه روشی خاص بلکه ابزاری مناسب برای روش‌های مختلف، معرفی می‌کند. ریان<sup>۳</sup> و برنارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نیز کدگذاری مضامین را فرایند پیش‌نیاز تحلیل‌های اصلی و رایج کیفی، معرفی می‌کنند تا روشی منحصربه‌فرد و خاص. اما به عقیده براون<sup>۵</sup> و کلارک<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، تحلیل مضمون را باید روش ویژه‌ای در نظر گرفت که یکی از مزایای آن، انعطاف‌پذیری است.

در این مقاله سعی می‌شود تحلیل مضمون و فنون مرتبط با آن به صورت خلاصه و کاربردی معرفی شود. در بخش نخست مقاله، جایگاه تحلیل مضمون در تحقیقات کیفی و در بخش دوم، چیهستی مضمون و چگونگی شناخت آن در داده‌های متنی بررسی می‌شود. در ادامه بحث، برخی از مفاهیم و فنون تحلیل مضمون، به طور خلاصه معرفی می‌شود. سپس به تصمیمات مهمی که قبل از شروع تحلیل مضمون باید صورت



گیرد اشاره می‌شود. همچنین، فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون، توضیح داده می‌شود. در بخش پایانی مقاله، به برخی معیارهای ارزیابی تحلیل مضمون و مزایا و معایب آن، اشاره و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی عرضه می‌شود.

### ۱. جایگاه تحلیل مضمون در تحقیقات کیفی

در این بخش، نخست، روش تحلیل مضمون و برخی از تحقیقات مرتبط با آن، معرفی و سپس این روش با برخی از روش‌های کیفی مقایسه می‌شود.

#### ۱-۱. تعریف تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

الف- دیدن متن؛

ب- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط؛

ج- تحلیل اطلاعات کیفی؛

د- مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛

ه- تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (Boyatzis, 1998, p. 4).

#### ۲-۱. مروری بر تحقیقات گذشته

بویاتزیس که یکی از صاحب‌نظران برجسته تحلیل مضمون است و با استفاده از این روش، تحقیقات مختلفی در حوزه علوم رفتاری انجام داده است، از دیوید مک‌کله‌لند به عنوان یکی از پایه‌گذاران اصلی این روش یاد می‌کند. وی در کتاب خود، تبدیل اطلاعات کیفی؛ تحلیل مضمون و تدوین کد<sup>۷</sup> - که در سال ۱۹۹۸ نوشته است - با رویکردی جامع و کاربردی، روش تحلیل مضمون را معرفی می‌کند. وی در بخش آغازین کتاب به این موضوع اشاره می‌کند که اولین بار در سال ۱۹۶۷ با فنونی که آنها

را دیوید مک‌کله‌لند، جان اتکینسون و جوزف وروف جهت آزمون درک مضمون، توسعه داده بودند آشنا شده است؛ این آشنایی باعث شد تا وی درباره کاربرد روش‌های مضمونی در بررسی شخصیت و انگیزش، مطالعه کند. چارلز اسمیت<sup>۹</sup> (۱۹۹۲) نیز در کتابی با عنوان *انگیزش و شخصیت: مرجع تحلیل محتوای مضمونی*<sup>۹</sup> روش‌های درک مضمون را معرفی کرده است. پژوهشگرانی مانند براون و کلارک، کینگ<sup>۱۰</sup> و آتراید-استیرلینگ<sup>۱۱</sup> نیز نقش مهمی در معرفی و توسعه این روش داشته‌اند.

تحلیل مضمون، یکی از روش‌های رایج کیفی است که پژوهشگران رشته‌های ادبیات، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، تاریخ، هنر، علوم سیاسی، علوم اجتماعی، اقتصاد، ریاضیات، فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و پزشکی از آن استفاده کرده‌اند که نمونه‌هایی از این تحقیقات در جدول ۱ ارائه شده است.

پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آنها استفاده می‌کنند. مثلاً، مشاور مدیریت از تحلیل مضمون جهت تجزیه و تحلیل روندهای جدید در بازار و تدوین راهبرد مطلوب سازمان یا شناخت فرهنگ سازمانی بهره می‌برد.

جدول ۱. برخی تحقیقات که با روش تحلیل مضمون انجام شده است

ردیف	موضوع تحقیق	نوع تحقیق	پژوهشگر	سال
۱	بررسی و تدوین سبک رهبری زنان	مقاله پژوهشی	Stanford, Oates, Flores	۱۹۹۵
۲	بررسی تأثیر ساختار سازمانی در ادراک کارکنان	مقاله پژوهشی	Mullen, Kochan	۲۰۰۰
۳	بررسی دیدگاه دانشجویان برتر دانشگاه نسبت به موفقیت	مقاله پژوهشی	Ponsford, Lapadat	۲۰۰۱
۴	بررسی متون فلسفی با استفاده از تحلیل مضمون	گزارش تحقیقاتی	Forest, Piron	۲۰۰۲
۵	بررسی تأثیر رفتار رهبر کاریزماتیک در اعتماد پیروان	مقاله پژوهشی	Tan, Wee	۲۰۰۲
۶	بررسی الگوی رهبری خدمتگزار سه زن پیشکسوت در مانیل	رساله دکتری	Crippen	۲۰۰۴
۷	بررسی نقش بازخورد در خودارزیابی پرستاران در استرالیا	مقاله پژوهشی	Fereday, Muir-Cochrane	۲۰۰۶
۸	تحلیل رفتار رهبران نظامی در شرایط کاملاً بحرانی	پایان نامه	Crosby	۲۰۰۸
۹	بررسی رابطه میان ادراک کارکنان از رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی	رساله دکتری	Chu	۲۰۰۸
۱۰	بررسی وضعیت رهبری در یک دانشکده علوم دینی	پایان نامه	Millar	۲۰۱۰
۱۱	بررسی دیدگاه زنان در جایگاه رهبری آموزش عالی	پایان نامه	Vali	۲۰۱۰
۱۲	بررسی مضامین مطرح در کتب مقدس (عهد عتیق)	گزارش تحقیقاتی	Midrash	۲۰۱۱
۱۳	بررسی تجارب و دیدگاه افراد نسبت به بیکاری در اتریش	گزارش تحقیقاتی	Delaney, Egan, O'Connell	۲۰۱۱
۱۴	بررسی سبک رهبری رم باستان و مقایسه آن با سبک‌های نوین رهبری	پایان نامه	Ahn	۲۰۱۱
۱۵	تدوین الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) <sup>۱۲</sup>	رساله دکتری	شیخزاده	۱۳۹۰

### ۳-۱. مقایسه روش تحلیل مضمون با سایر روش‌ها

به طور کلی، روش‌های تحلیل کیفی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: یک دسته، روش‌هایی هستند که عمدتاً از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی نشئت می‌گیرند مانند تحلیل محاوره<sup>۱۳</sup> و تحلیل پدیدارشناسی تفسیری<sup>۱۴</sup> که به‌کارگیری آن‌ها تنوع نسبتاً محدودی دارد؛ برخی از این روش‌ها نیز، مانند نظریه داده‌بنیاد<sup>۱۵</sup> از چارچوب نظری کلانی بهره می‌برد.

دسته دوم، روش‌هایی است که اساساً مستقل از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی هستند و در طیف گسترده‌ای از روش‌های نظری و معرفت‌شناسی می‌توان از آنها استفاده کرد. تحلیل مضمون در این دسته جای می‌گیرد؛ از این رو، ابزار تحقیقاتی منعطف و مفیدی است که برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل، می‌توان از آن استفاده کرد (Braun & Clarke, 2006).

روش‌های کیفی بسیار متنوع و پیچیده هستند و تفاوت‌های بسیار جزئی و مختصری با هم دارند. تحلیل مضمون را می‌توان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت که با سایر روش‌های تحلیل که به دنبال تشریح الگوهای داده‌های کیفی هستند -مانند روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری، نظریه داده‌بنیاد، تحلیل گفتمان<sup>۱۶</sup> و تحلیل محتوا<sup>۱۷</sup>- فرق دارد.

روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری به دنبال شناخت الگوهایی در داده‌هاست که در چارچوبی نظری قرار می‌گیرند. در معرفت‌شناسی پدیدارشناختی مرتبط با روش فوق به تجربه اهمیت داده می‌شود. این روش به دنبال شناخت پدیده از طریق درک تجربه واقعی افراد در زندگی روزمره است.

در نظریه داده‌بنیاد نیز بسیار از مجموعه روش‌هایی مشابه تحلیل مضمون برای کدگذاری داده‌ها استفاده می‌شود؛ اما تحلیل مضمون به اصول نظریه داده‌بنیاد (که مستلزم تحلیل جهت رسیدن به نظریه است) پایبند نیست. به عقیده براون و کلارک (۲۰۰۶) در تحلیل مضمون، در صورتی که پژوهشگر نخواهد به نظریه کامل برسد نیازی ندارد به اصول نظریه داده‌بنیاد پایبند باشد. ضمن اینکه در نظریه داده‌بنیاد، تحلیل

از منبع داده شروع می‌شود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد؛ ولی در تحلیل مضمون، همه منابع داده، بررسی و مضامین کل داده‌ها، تحلیل و تفسیر می‌شود. تحلیل گفتمان نیز به طیف وسیعی از تحلیل‌های مبتنی بر الگو اطلاق می‌شود که در معرفت‌شناسی ساخت‌گرایی مطرح می‌شود و بر اساس آن، الگوهای جامعه، شناخته می‌شود. تحلیل تجزیه‌ای مضامین<sup>۱۸</sup> نیز الگوهایی را می‌شناسد که در آنها از زبان برای فهم ساختار اجتماعی استفاده می‌شود. این روش‌های مختلف، به جای یک داده خاص، به دنبال مضامین یا الگوهای معینی در کل داده‌ها می‌گردند (مانند مصاحبه شخصی یا مصاحبه‌های مختلفی که با شخص در مورد کاوی و شرح حال‌نویسی صورت می‌گیرد). بنابراین، چنین روش‌هایی نیز تا حدودی با تحلیل مضمون هم‌پوشانی دارند. از آن جا که تحلیل مضمون به روش‌های نظری و فنی خاصی (مانند نظریه داده‌بنیاد و تحلیل گفتمان) نیاز ندارد، از آن می‌توان به مثابه روش تحلیلی ساده‌تر و راحت‌تری در ابتدای تحقیقات کیفی استفاده نمود (Braun & Clarke, 2006).

تحلیل محتوا، یکی دیگر از روش‌هایی است که می‌تواند جهت شناخت الگوهای داده‌های کیفی به کار رود و تا حدودی شبیه تحلیل مضمون است. با این حال، تحلیل محتوا بیشتر بر سطوح خردتر تمرکز دارد و غالباً فراوانی داده‌ها را نشان می‌دهد و امکان تحلیل کمی داده‌های کیفی را فراهم می‌کند. یکی از اشکالات تحلیل محتوا این است که یا معمولاً به بافت داده‌ها توجه نمی‌شود یا بسیار کم توجه می‌شود و این امر باعث می‌شود غنای داده‌ها به شدت کاسته شود. ولی در تحلیل مضمون، واحد تحلیل، بیشتر از یک کلمه یا اصطلاح است و به بافت داده‌ها و نکات ظریف آنها، بیشتر توجه می‌شود. همچنین، تحلیل مضمون از شمارش کلمات و عبارات آشکار، فراتر می‌رود و بر شناخت و توضیح ایده‌های صریح و ضمنی تمرکز می‌کند. سپس، از کدهای مضامین اصلی برای تحلیل عمیق‌تر داده‌ها استفاده می‌شود. در تحلیل مضمون می‌توان از فراوانی نسبی مضامین برای مقایسه آنها و تهیه ماتریس مضامین و ترسیم شبکه مضامین استفاده کرد (Namey et al, 2007).

تحلیل محتوای مضمونی<sup>۱۹</sup>، یکی از روش‌های تحلیل محتواست که با تحلیل مضمون در شناخت مضامین مشترک داده‌ها، مشابهت دارد. اما پژوهشگر بر اساس

معرفت‌شناسی عینیت‌گرا، آن را به کار می‌گیرد. در تحلیل محتوای مضمونی، بر خلاف تحلیل مضمون، از تفسیر در کمترین حد ممکن، استفاده و صرفاً از آن برای نامگذاری و گروه‌بندی مضامین استفاده می‌شود. در تحلیل محتوای مضمونی به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین، اعتنایی نمی‌شود. به همین دلیل، پژوهشگر از هر گونه تفسیر و توضیح معانی مضامین، پرهیز می‌کند و صرفاً در بحث نتیجه‌گیری به طور خیلی مختصر، مضامین را توضیح می‌دهد. به طور کلی، تحلیل محتوای مضمونی، بیشتر، تحلیل توصیفی است در حالی که تحلیل مضمون، تحلیل تفسیری است (Anderson, 2007).

بنابراین، تحلیل مضمون، بر خلاف روش‌های کیفی فوق، به چارچوبی نظری - که از قبل وجود داشته باشد- وابسته نیست، و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (Braun & Clarke, 2006). 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.

## ۲. چستی مضمون و چگونگی شناخت آن در متن

یکی از بحث‌های اساسی تحلیل مضمون این است که مضمون چیست؟ و چرا و چگونه در داده‌ها شناخته می‌شود؟ در این بخش، به این سؤالات پاسخ داده می‌شود؛ از این رو نخست، مضمون و انواع آن، معرفی و سپس به برخی روش‌های شناخت مضمون در میان داده‌های متنی اشاره می‌شود.

### ۲-۱. تعریف مضمون

قبل از پرداختن به انواع مضمون و روش شناخت آن، باید درک درستی از معنی «مضمون»<sup>۲۰</sup> داشته باشیم. در ادبیات روش‌شناسی، چندان به معنی این مفهوم پرداخته

نشده است؛ و غالباً از آن به مثابه الگویی که مبین نکته جالبی درباره موضوع تحقیق است و با استفاده از شعور متعارف شناخته می‌شود یاد شده است. مضمون یا تم<sup>۲۱</sup>، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Braun & Clarke, 2006). مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (Boyatzis, 1998, p. 4).

به طور کلی، مضمون، ویژگی<sup>۲۲</sup> تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (King & Horrocks, 2010, p. 150).

#### ۲-۲. نوع‌شناسی مضمون

با توجه به تنوع روش‌های به‌کاررفته در تحلیل مضمون و تنوع دیدگاه صاحب‌نظران، عناوین و طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای مضامین وجود دارد. برخی پژوهشگران، مضامین را به لحاظ ماهیت و برخی دیگر به لحاظ جایگاه و سلسله مراتب آن‌ها در تحلیل مضمون، دسته‌بندی کرده‌اند. خلاصه‌ای از انواع مضمون‌ها با توجه به مبنای طبقه‌بندی آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است. البته ممکن است این عناوین، هم‌پوشانی داشته باشد و یا به جای هم به کار رود. ولی آنچه مهم است استفاده از عناوینی مناسب برای مضمون‌ها، با توجه به فنون و روش‌های به‌کاررفته در تحقیق است.

جدول ۲. انواع مضامین از دیدگاه صاحب نظران

پژوهشگر	شرح مضمون	انواع مضمون	مبنای طبقه‌بندی
Ryan & Bernard, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مراحل اولیه تحقیق، شناخته می‌شود.</li> <li>در گزارش نهایی تحقیق، عرضه می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اولیه<sup>۳۳</sup></li> <li>نهایی<sup>۳۴</sup></li> </ul>	زمان شناخت مضمون
King & Horrocks, 2010, p. 153	<ul style="list-style-type: none"> <li>آنچه در متن آمده، همان گونه توصیف می‌کند.</li> <li>آنچه در متن آمده، تعبیر و تفسیر می‌کند.</li> <li>نشان‌دهنده نوع رابطه در متن است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توصیفی<sup>۳۵</sup></li> <li>تفسیری<sup>۳۶</sup></li> <li>رابطه‌ای<sup>۳۷</sup></li> </ul>	ماهیت مضمون در متن
King, 2004, p. 258; Ryan & Bernard 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>در سطوح بالاتر سلسله مراتب مضامین قرار می‌گیرد.</li> <li>در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب مضامین قرار می‌گیرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اصلی<sup>۳۸</sup></li> <li>فرعی<sup>۳۹</sup></li> </ul>	سلسله مراتب مضمون در قالب مضامین
Attride-Stirling, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>در کانون شبکه مضامین قرار می‌گیرد.</li> <li>واسط مضامین فراگیر و پایه شبکه است.</li> <li>مبین نکته مهمی در متن است و با ترکیب آن‌ها، مضمون سازمان‌دهنده ایجاد می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فراگیر<sup>۳۰</sup></li> <li>سازمان‌دهنده<sup>۳۱</sup></li> <li>پایه<sup>۳۲</sup></li> </ul>	جایگاه مضمون در شبکه مضامین
Braun & Clarke, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>به صورت مستقیم در متن مشاهده‌پذیر باشد.</li> <li>به صورت مستقیم در متن مشاهده‌پذیر نباشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشهود<sup>۳۳</sup></li> <li>مکنون<sup>۳۴</sup></li> </ul>	قابلیت مشاهده مضمون در متن
	<ul style="list-style-type: none"> <li>بر اساس داده‌های تحقیق، شناخته می‌شود.</li> <li>بر اساس نظریه‌ها و تحقیقات، شناخته می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>داده‌محور<sup>۳۵</sup></li> <li>نظریه‌محور<sup>۳۶</sup></li> </ul>	منشأ شناسایی مضمون
King & Horrocks, 2010, p. 159	<ul style="list-style-type: none"> <li>بخش عمده‌ای از مضامین و کدهای شناخته را در خود جای می‌دهد.</li> <li>مضامین کلیدی را حول یک محور مشترک گرد هم می‌آورد.</li> <li>مبین نکته مهم و برجسته‌ای در متن است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کلان<sup>۳۷</sup></li> <li>یکپارچه‌کننده<sup>۳۸</sup></li> <li>کلیدی<sup>۳۹</sup></li> </ul>	نقش مضمون در تحلیل
Richards, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>جایگاه و ارتباط آن با سایر مضامین، مشخص نیست.</li> <li>جایگاه و ارتباط آن با سایر مضامین، مشخص است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تثبیت‌نشده<sup>۴۰</sup></li> <li>تثبیت‌شده<sup>۴۱</sup></li> </ul>	تثبیت موقعیت مضمون



## ۲-۳. روش‌های شناخت مضمون

شناخت مضمون، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین کارها در تحقیقات کیفی است و به عبارتی، قلب تحلیل مضمون است. شعور متعارف، ارزش‌های محقق، جهت‌گیری‌ها و سؤالات تحقیق و تجربه محقق درباره موضوع، در نحوه شناخت مضامین، تأثیر می‌گذارد.

از آنجا که تحلیل مضمون، تحلیلی کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد که مقدار داده‌های مناسب و مورد نیاز - که دلالت بر وجود مضمون یا اطلاق آن کند - چقدر است. بنابراین، مضمون، لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد؛ بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات تحقیق می‌پردازد (Braun & Clarke, 2006).

طبق نظر براون و کلارک (۲۰۰۶) و کینگ و هاروکس (۲۰۱۰، ص ۱۴۹)، به رغم این که قاعده کاملاً مشخصی درباره شناخت مضمون وجود ندارد اما می‌توان جهت تعریف و شناخت آن از اصول راهنمای مناسبی استفاده کرد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

- اولاً، شناخت مضمون هرگز به معنی صرفاً یافتن نکته جالبی در داده‌ها نیست، بلکه مستلزم آن است که پژوهشگر مشخص کند در داده‌ها باید دنبال چه چیزی باشد؟ از چه چیزهایی باید صرف‌نظر و چگونه باید داده‌ها را تحلیل و تفسیر کند؟
- ثانیاً، واژه «مضمون» به طور ضمنی و تا حدی، مبین «تکرار» است؛ لذا مسئله‌ای را که صرفاً یکبار در متن داده‌ها ظاهر شود نمی‌توان «مضمون» به حساب آورد (مگر آنکه نقش برجسته و مهمی در تحلیل نهایی داده‌ها داشته باشد). به طور معمول، تکرار به معنی مشاهده و ظاهر شدن در دو یا چند مورد در متن است.
- ثالثاً، مضامین باید از یکدیگر متمایز باشد. با وجود اینکه هم‌پوشانی در میان مضامین تا حدودی اجتناب‌ناپذیر است اما اگر مرز کاملاً مشخص و تعریف‌شده‌ای میان مضامین مختلف وجود نداشته باشد نمی‌توان درک درستی از تحلیل‌ها و تفسیرها عرضه کرد.

به طور کلی روش‌های مختلفی برای شناخت مضامین وجود دارد. در جدول ۳، روش‌های مناسبی جهت شناخت و کشف مضامین در متن پژوهی<sup>۴۲</sup> از دیدگاه ریان و برنارد (۲۰۰۳) ارائه شده است. البته پژوهشگر باید تا حدودی منعطف باشد زیرا تبعیت صرف از قواعد در شناخت مضامین، کاربردی ندارد.

جدول ۳. روش‌ها و فنون مناسب جهت شناخت مضامین در متن پژوهی

روش شناخت مضمون	فنون	نحوه کاربرد
توجه به کلمات در متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به کلمات تکراری</li> <li>• توجه به کلمات مکون</li> <li>• توجه به کلمات کلیدی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت کلمات و عبارات مترادف و تکراری</li> <li>• شناخت اصطلاحات و عبارات ظاهراً ناآشنا</li> <li>• شناخت واژه‌های کلیدی و مصادیق آنها</li> </ul>
موشکافی و دقت در متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقایسه و هم‌سنجی</li> <li>• کاوش موضوعات مهم</li> <li>• جست‌وجوی اطلاعات مفقود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود</li> <li>• شناخت موضوعات برجسته و مهم نظری</li> <li>• شناخت مسائلی که بدیهی فرض شده یا بدان‌ها اشاره نشده است</li> </ul>
توجه به آرایه‌های ادبی و خصوصیات زبان شناختی متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی استعاره‌ها</li> <li>• توجه به تغییرات متن</li> <li>• کشف رابطه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت استعاره‌ها، تشبیهات و کنایه‌ها</li> <li>• شناخت تغییرات محسوس در موضوع یا لحن بیان</li> <li>• شناخت واژه‌های مبین رابطه علی یا شرطی و ...</li> </ul>
دستکاری و جابه‌جایی فیزیکی متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌کارگیری ماژیک برای برجسته کردن متن</li> <li>• توجه به بخش‌های رنگ‌نشده متن</li> <li>• برش و جایگذاری مطالب و مرتب کردن متن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از ماژیک یا خودکار با رنگ‌های متفاوت جهت برجسته کردن قسمت‌های مورد نظر</li> <li>• شناخت بخش‌هایی از متن که برجسته نشده و یا زیر آن خط‌کشی نشده است</li> <li>• شناخت بخش‌های مرتبط با هم و برش و انتقال آن‌ها در کنار هم و مرتب کردن مجدد متن</li> </ul>

### ۳. ابزارها و روش‌های تحلیلی تحلیل مضمون

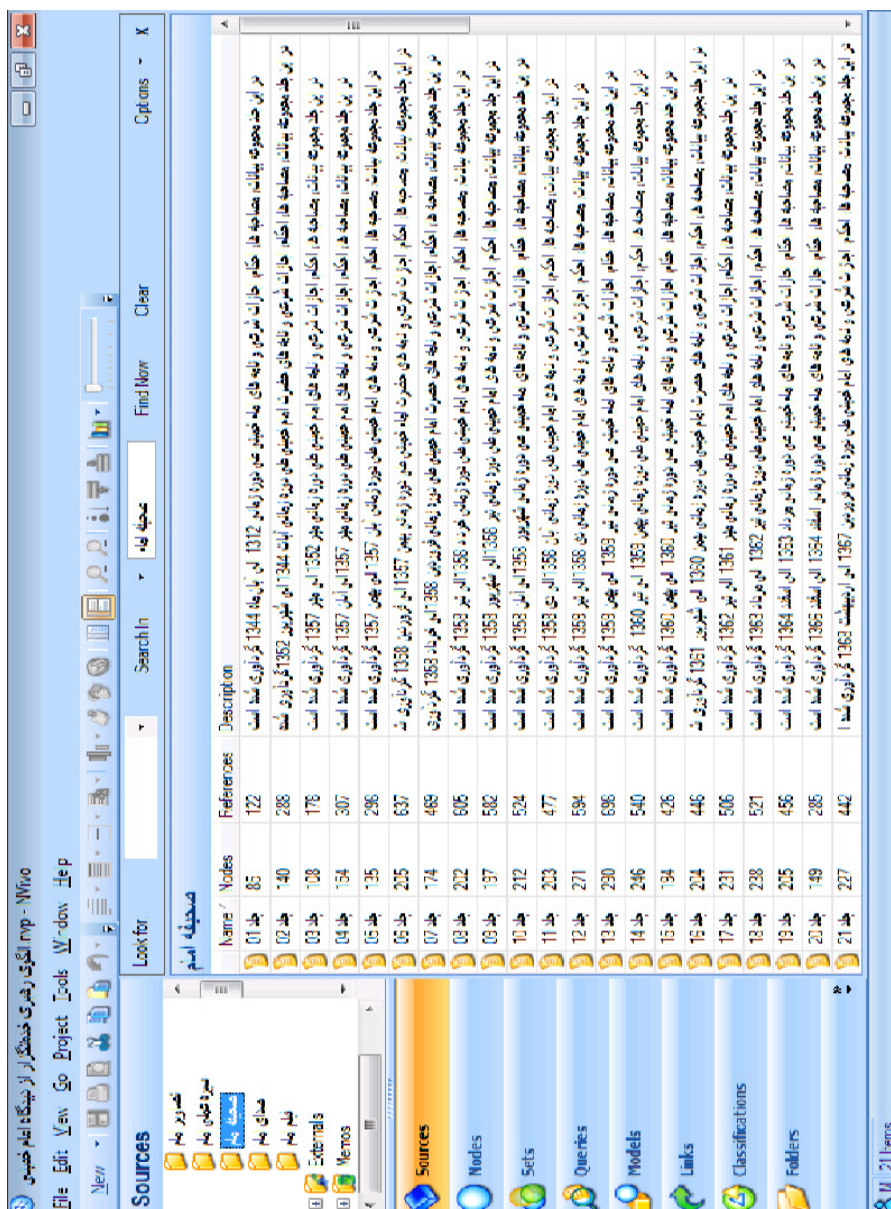
تحلیل مضمون، طیف گسترده‌ای از روش‌ها و فنون را در بر می‌گیرد. در فرایند تحلیل مضمون با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می‌توان از روش‌های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد. در این بخش، چهار روش کاربردی مناسب در تحلیل مضمون (که گاهی

روش‌های جایگزین تحلیل مضمون نیز مطرح می‌شوند (معرفی می‌شود). اما از آنجایی که اکثر این روش‌ها در نرم‌افزارهای رایانه‌ای تحقیق کیفی<sup>۴۳</sup> تعبیه شده است، ابتدا نقش و کاربرد این نرم‌افزارها را در تحلیل مضمون بررسی می‌کنیم و در ادامه، نمونه‌هایی از کاربرد آن در مراحل مختلف تحلیل داده‌ها، ارائه می‌شود.

### ۳-۱. کاربرد نرم‌افزارهای رایانه‌ای در تحلیل مضمون

نرم‌افزارهای رایانه‌ای، نقش بسزایی در توسعه کاربرد تحلیل مضمون در تحقیقات کیفی داشته‌اند. در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های چشمگیری در زمینه نرم‌افزارهای تحقیق کیفی، هم به لحاظ تنوع و هم به لحاظ کارایی آن‌ها صورت گرفته است. این امر باعث شده است پژوهشگران با سرعت و دقت بیشتر و زمان کمتری، تحقیقات را انجام دهند (Wickham & Woods, 2005). برخی نرم‌افزارهایی که تحلیل مضمون را می‌توان به کمک آنها انجام داد عبارت‌اند از: NVivo, ATLAS.ti, CAITA, Kwalitan, Quarlus, MAXQDA, Weft QDA.

در بین این نرم‌افزارها، NVivo و ATLAS.ti کاربرد بیشتری دارند. این نرم‌افزارها، امکانات و ابزارهای مختلفی در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهند. امکان کدگذاری متن، تخصیص کدها به مضامین، مرتبط کردن یادداشت‌های پژوهشگر با کدها، قابلیت جست‌وجوی پیشرفته و عملیات بازخوانی داده‌های کدگذاشته از این جمله است. نرم‌افزار NVivo 8، ابزارهای قدرتمندی را جهت تحلیل داده‌ها و بررسی روابط میان مضامین در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد (Richards, 2008). نویسندگان مقاله در تحقیقی، از این نرم‌افزار جهت تحلیل مضمون صحیفه امام (ره) استفاده کرده‌اند که نمایی از کاربرد آن در نگاره ۱ نشان داده شده است. در این نگاره، تعداد مضامین شناخته، همراه با تعداد کدهای مرتبط با آن‌ها به تفکیک هر جلد از صحیفه امام (ره) آمده است؛ مثلاً، تعداد ۸۵ مضمون<sup>۴۴</sup> با ۱۲۲ کد<sup>۴۵</sup> در جلد اول صحیفه امام (ره)، برای الگوی رهبری خدمتگزار، شناخته و کدگذاری شده است. در ادامه بحث، نمونه‌هایی از کاربرد این نرم‌افزار در تحقیق فوق، عرضه خواهد شد.



نمودار ۱. نمایشی از نرم افزار NVivo 8 در تحلیل مضمون صحیفه امام (ره)

البته واضح است که نرم‌افزار فقط می‌تواند در سازماندهی و بازیابی داده‌ها به پژوهشگر کمک نماید و نمی‌تواند به تنهایی درباره داده‌ها قضاوت کند. با این حال، استفاده از چنین نرم‌افزارهایی پژوهشگر را قادر می‌کند به طور مؤثر و کارآمد با مضامین پیچیده و حجم زیادی از داده‌های کدگذاشته، کار کند. این نرم‌افزارها همچنین به عمق و پیچیدگی تحلیل کمک می‌کند. ممکن است مدت زمان مورد نیاز جهت آشنایی با نحوه کار این نرم‌افزارها و آماده کردن داده‌ها جهت ورود به نرم‌افزار باعث شود برخی پژوهشگران چنین نرم‌افزارهایی را به کار نبرند. با این حال، بهبودهای اخیر در زمینه نرم‌افزارها و ورود داده‌ها، باعث شده است که استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل مضمون خصوصاً در پروژه‌های تحقیقاتی بزرگ، مقرون به صرفه باشد؛ زیرا این نرم‌افزارها، امکان تحلیل داده‌های زیاد و متنوع را با استفاده از ابزارهای مختلف و مناسب فراهم می‌کند.

### ۳-۲. قالب مضامین

یکی از روش‌های تحلیلی مناسب در تحلیل مضمون، تحلیل قالب مضامین<sup>۴۶</sup> است. قالب مضامین معمولاً در تحقیقاتی به کار می‌رود که تعداد متون و داده‌های آن‌ها زیاد باشد (مثلاً ۱۰ تا ۳۰ منبع). این روش -را که نخستین بار کینگ (۱۹۹۸، ص ۲۶۷) معرفی کرد- فهرستی از مضامین شناخته در ادبیات نظری و یا استخراج‌شده از متن داده‌ها را به صورت درختی و سلسله مراتبی نشان می‌دهد. ویژگی کلیدی این روش، سازماندهی سلسله مراتبی مضامین و گروه‌بندی مضامین سطوح پایین‌تر در قالب خوشه‌ها و ایجاد مضامین سطح بالاتر از آنها است. پژوهشگر می‌تواند جهت سازماندهی مضامین شناخته، از چهار یا پنج سطح استفاده کند. پس از ایجاد قالب مضامین، این قالب به طور پیوسته، بازبینی و اصلاح می‌شود تا جایی که درک کاملی از متن برای پژوهشگر فراهم شود. جهت اصلاح قالب مضامین می‌توان مضمونی را حذف و یا مضمون جدیدی را اضافه کرد. همچنین می‌توان قلمروی مضمون و سطح و جایگاه آن را در سلسله مراتب تغییر داد. در صورتی می‌توان ادعا کرد که قالب مضامین، نهایی و تکمیل شده است که اولاً همه داده‌ها کدگذاشته، باشد، ثانیاً حداقل دو

بار، داده‌های کدگذاشته، مطالعه شود و ثالثاً نظر دو یا چند خبره درباره سلسله مراتب مضامین پرسیده شود (King, 2004, p. 263).

نمونه‌ای از قالب مضامین مستخرج از صحیفه امام (ره) درباره چرایی، چیستی و چگونگی رهبری خدمتگزار - که با نرم‌افزار NVivo 8 تهیه شده، در نگاره ۲، ارائه شده است. البته، در این نگاره، صرفاً سطوح مختلف مضمون رفتار خادمانه رهبر و مضمون خدمتگزاری، آمده است. اعداد روبه‌روی هر مضمون، مبین تعداد کدها و منابع<sup>۴۷</sup> یا تعداد مجلد صحیفه امام (ره) است که به آن مضمون ارجاع داده شده است. مثلاً، مضمون تواضع در ۲۰ جلد از صحیفه امام (ره) و در ۸۰ کد مشاهده شده است.

تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین ... ۱۶۷

The screenshot shows the Miro software interface with a 'Tree Nodes' table. The table has three columns: 'Name', 'References', and 'Sources'. The nodes listed include 'جهان رهبری خدمتگزار', 'جهان رهبری خدمتگزار', 'اصول حکمخانه رهبر', 'فکرانه رهبر', 'پایه‌گذاری', 'رهبری و توانمندسازی', 'مشارکت پذیری', 'عزم بروری', 'خدمتگزار', 'فکرانه و نقش رهبری', 'مدارک و گفتمان', 'مدارک رهبری', 'توانمندی', 'فکرانه رهبری و حکمت', 'حکمت به پیشان', 'خدمت به امور بیرون و تأمین خواسته های آنها', 'بازآموزی فکرات حکمخانه رهبر', 'تأثیر فکرات حکمخانه رهبر', and 'جهان رهبری خدمتگزار'. The 'References' column shows values ranging from 0 to 243, and the 'Sources' column shows values from 0 to 21.

Name	References	Sources
جهان رهبری خدمتگزار	0	0
جهان رهبری خدمتگزار	0	0
اصول حکمخانه رهبر	0	0
فکرانه رهبر	0	0
پایه‌گذاری	8	7
رهبری و توانمندسازی	42	13
مشارکت پذیری	59	15
عزم بروری	55	16
خدمتگزار	71	19
فکرانه و نقش رهبری	45	16
مدارک و گفتمان	36	17
مدارک رهبری	71	19
توانمندی	80	20
فکرانه رهبری و حکمت	82	20
حکمت به پیشان	183	21
خدمت به امور بیرون و تأمین خواسته های آنها	113	21
بازآموزی فکرات حکمخانه رهبر	126	21
تأثیر فکرات حکمخانه رهبر	38	21
جهان رهبری خدمتگزار	243	21

نمودار ۲. نمونه‌ای از قالب مضامین الگوی رهبری خدمتگزار در صحیفه امام (ره)

از آنجا که قالب مضامین، روابط میان مضامین را به صورت خطی نشان می‌دهد، به منظور درک بهتر روابط میان مضامین، از روش‌های تحلیلی دیگری همچون ماتریس مضامین و شبکه مضامین استفاده می‌شود.

### ۳-۳. ماتریس مضامین

از ماتریس مضامین<sup>۴۸</sup> جهت مقایسه مضامین با یکدیگر و یا مقایسه مضامین در منابع داده‌ها استفاده می‌شود. این روش را اولین بار مایلز<sup>۴۹</sup> و هابرمن<sup>۵۰</sup> (۱۹۹۴) استفاده کردند. ماتریس، اساساً از تقاطع ردیف‌ها و ستون‌ها شکل می‌گیرد و در آن، ترکیبی از دو فهرست به صورت جدول توافقی، عرضه می‌شود. ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس مضامین می‌تواند به مضمون‌ها یا منبع داده‌ها یا سایر موارد اختصاص یابد. از این رو، می‌توان ماتریس‌های مختلفی با ترکیب‌های متفاوت، ایجاد کرد. مثلاً در ماتریسی می‌توان رابطه میان دو دسته از مضامین را بررسی و در ماتریس دیگری، مضامین یک یا چند منبع را مقایسه کرد.

در نگاره ۳، نمونه‌ای از ماتریس مضامین مستخرج از صحیفه امام (ه)، آمده است. این نگاره، مثلاً، نشان می‌دهد که ۱۳ کد مشترک، میان مضمون دلسوزی و همدردی با مضمون اهتمام به امور پیروان وجود دارد.





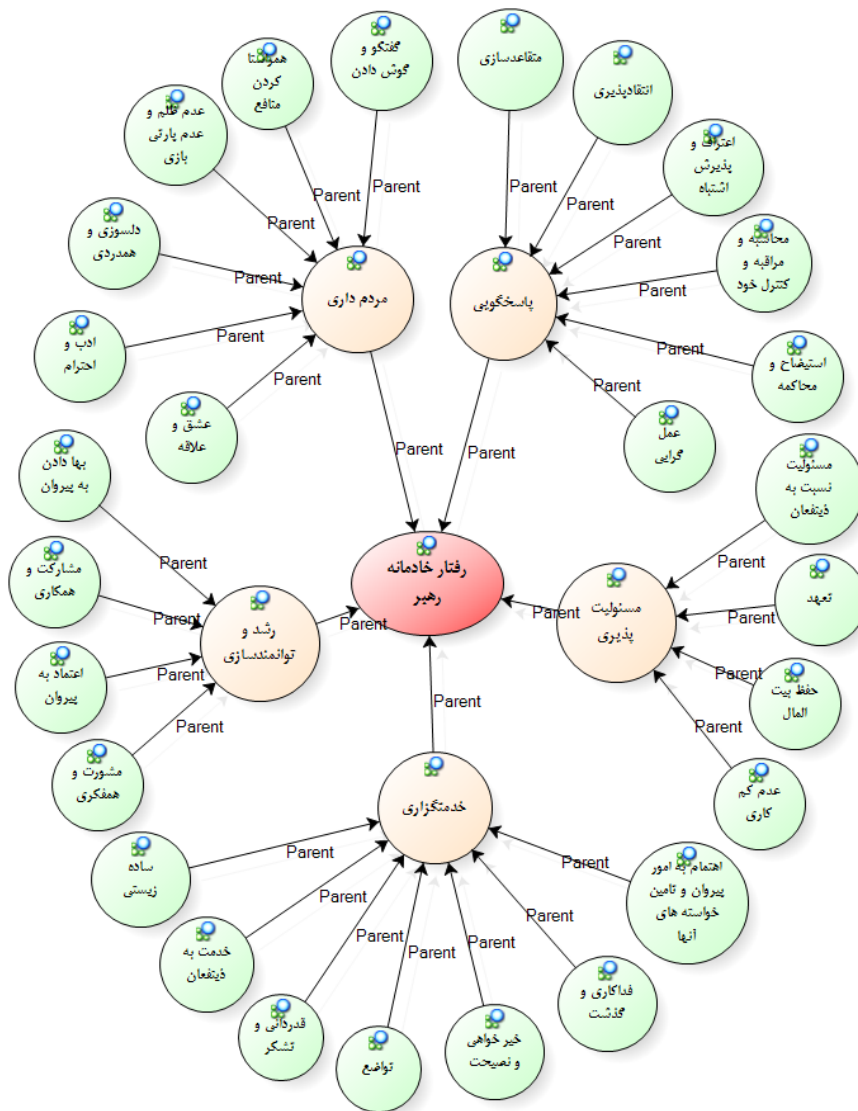
### ۳-۴. شبکه مضامین

شبکه مضامین<sup>۵۱</sup> نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱)، آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود.

بر خلاف روش قالب مضامین، شبکه‌های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شوند تا تصور وجود هر گونه سلسله مراتب در میان آنها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تاکید شود. با این حال، لازم است توجه شود که این شبکه‌ها صرفاً ابزاری تحلیلی هستند و نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق، روشن و فهمیدنی شود (Attride-Stirling, 2001). برای ترسیم روابط میان مضامین می‌توان از مضامین رابطه‌ای نیز استفاده کرد.

نمونه‌ای از شبکه مضامین مستخرج از صحیفه امام (ره) برای الگوی رهبری خدمتگزار در نگاره ۴ ارائه شده است. طبق این نگاره، رفتار خادمانه رهبر، مضمون فراگیری است که دربرگیرنده پنج مضمون سازمان‌دهنده (مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، مردم‌داری، رشد و توانمندسازی و خدمتگزاری) است.

نکته مهم و جالب در شبکه مضامین این است که با توجه به پیچیدگی داده‌ها و هدف تحلیل، ممکن است از مجموعه متون، چند مضمون فراگیر استخراج شود؛ با این حال، تعداد مضامین فراگیر از تعداد مضامین پایه و سازمان‌دهنده، کمتر خواهد بود. هر مضمون فراگیر، هسته و کانون شبکه‌ای مضمونی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین، ممکن است تحلیل به چندین شبکه مضامین منجر شود.

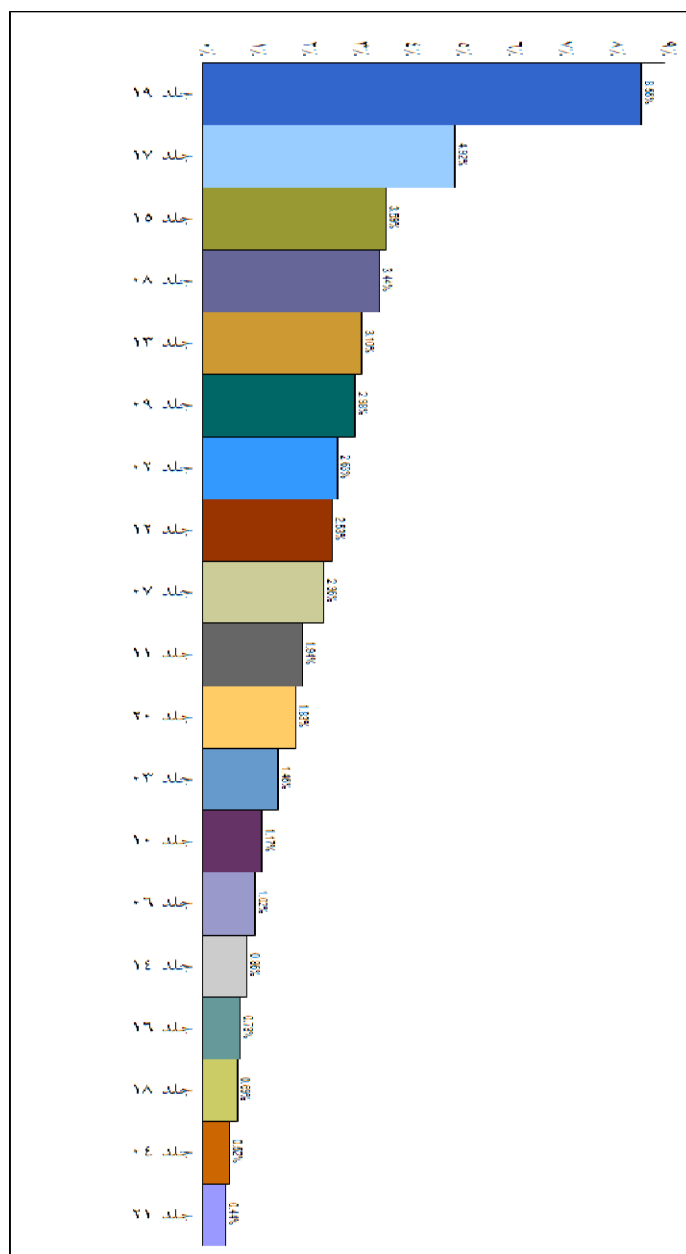


نمودار ۴. شبکه مضامین رفتار خادمانه رهبر بر اساس تحلیل صحیفه امام (ره)

### ۳-۵. تحلیل مقایسه‌ای

یکی دیگر از روش‌هایی که همراه با تحلیل مضمون به کار می‌رود، تحلیل مقایسه‌ای<sup>۵۲</sup> است. با این روش، مضامین در بین منابع و افراد مختلف با هم مقایسه می‌شود. از آنجایی که در تحلیل مضمون، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، هم‌زمان است از تحلیل مقایسه‌ای هنگام جمع‌آوری اطلاعات، کدگذاری داده‌ها، مرور ادبیات نظری و یادداشت‌های پژوهشگر استفاده می‌شود. با این روش، داده‌های به‌دست‌آمده از منابع مختلف، با یکدیگر مقایسه و تطبیق می‌شود تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها، شناخته شود؛ این فرایند تا جایی ادامه می‌یابد که پژوهشگر احساس کند نکته جدیدی از مقایسه داده‌ها حاصل نمی‌شود. از تحلیل مقایسه‌ای می‌توان برای مقایسه مضامین در بین پاسخ‌دهندگان مختلف (بر اساس جنسیت، سن، سمت و ...) و همچنین برای منابع مختلف داده‌ها (مانند مصاحبه، پرسشنامه، گروه کانونی و ...) استفاده کرد. همچنین، از تحلیل مقایسه‌ای می‌توان جهت ترسیم نمودارها استفاده کرد که نمونه‌ای از آن در نگاره ۵ ارائه شده است. در این نگاره، پوشش داده‌ای مضمون خدمتگزاری، در ۲۱ جلد از صحیفه امام (ره) مقایسه شده است؛ بیشترین پوشش داده‌ای این مضمون در جلد ۱۹ و کمترین آن در جلد ۲۱ مشاهده شده است.

تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین ... ۱۷۳



نمودار ۵. تحلیل مقایسه‌ای فراوانی مضمون خدمتگزاری در جلد‌های مختلف صحیفه امام (ره)

#### ۴. تصمیم‌های مهم قبل از شروع تحلیل مضمون

پژوهشگران قبل از کاربرد تحلیل مضمون، باید تصمیمات مهمی درباره برخی مسائل مرتبط با آن اتخاذ کنند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

#### ۴-۱. پژوهشگر به دنبال توصیفی غنی از مجموع داده هاست یا توضیح مفصل جنبه خاصی در داده‌ها؟<sup>۵۳</sup>

نوع تحلیل پژوهشگر و ادعاهای او باید با مجموع داده‌های تحقیق، همخوانی داشته و مرتبط باشد. مثلاً، پژوهشگر ممکن است توصیفی غنی و جامع از کل داده‌ها عرضه کند به گونه‌ای که خواننده بتواند مضامین مهم یا برجسته آن را بشناسد. در این حالت، مضامینی که شناخته، کدگذاری و تحلیل می‌شود باید دقیقاً مبین محتوای کل داده‌ها باشد. در چنین تحلیلی، تا حدودی عمق و پیچیدگی مطلب از بین می‌رود اما جامعیت و غنای مطلب حفظ می‌شود. این روش وقتی مفید است که تحقیق در زمینه‌ای نامشخص یا در زمینه‌ای در دست بررسی صورت بگیرد و یا نظر افراد درباره موضوع تحقیق معلوم نباشد. روش دیگر و جایگزین روش قبلی، عرضه تفصیلی‌تر و جزئی‌تر مضمونی خاص یا گروهی از مضامین در درون داده‌هاست. این روش در مواردی به کار می‌رود که پژوهشگر به دنبال بررسی سؤالی مشخص و یا بررسی حوزه علاقه خود در درون داده‌ها باشد (Braun & Clarke, 2006).

#### ۴-۲. پژوهشگر می‌خواهد از روش استقرایی استفاده کند یا از روش قیاسی؟<sup>۵۴</sup>

مضامین یا الگوهای داده‌ها را می‌توان به روش استقرایی (مبتنی بر داده) و روش قیاسی (مبتنی بر نظریه) شناخت. در روش استقرایی، مضامین شناخته، به شدت با خود داده‌ها مرتبط هستند (Patton, 1990, p. 85). این روش تحلیل مضمون تا حدودی شبیه نظریه داده‌بنیاد است. در این روش، فرایند کدگذاری داده‌ها بدون تلاش برای انطباق آن با چارچوب کدگذاری از قبل تهیه شده (یا قالب مضامین) صورت می‌گیرد. در روش استقرایی، تحلیل مضمون بر اساس داده‌ها انجام می‌شود.

در روش قیاسی، تحلیل مضمون بر اساس علاقه نظری یا تحلیلی پژوهشگر به موضوع صورت می‌گیرد لذا این روش بیشتر مبتنی بر فرد تحلیلگر است. در این روش، محقق، کدها را بر اساس نظریه مشخصی انتخاب می‌کند و علائم، شاخص‌ها و شواهدی را که با این نظریه، حمایت می‌شوند می‌شناسد و کدگذاری می‌کند. کدهای مرتبط با هر مضمون نیز از فرضیات و مؤلفه‌های نظریه مورد نظر استخراج می‌شود. بررسی ادبیات نظری، درک مناسبی برای شناخت مضامین فراهم می‌کند. کدهایی را که سایر پژوهشگران به کار برده‌اند و نتایج تحقیقات آن‌ها، به توسعه کدها در روش مبتنی بر تحقیقات گذشته، مستقیماً کمک می‌کند (Boyatzis, 1998, p. 37).

#### ۳-۴. پژوهشگر به دنبال شناخت مضامین مشهود است یا مضامین مکنون؟<sup>۵۵</sup>

تصمیم دیگری که درباره مضامین باید گرفته شود این است که آیا مضامین در سطح آشکار و مشهود شناخته می‌شود یا در سطح پنهان و مکنون؟ (Boyatzis, 1998, p. 16). مضامین در سطح مشهود، با توجه به معانی ظاهری یا آشکار داده‌ها شناخته می‌شود و تحلیلگر به دنبال شناخت چیزی فراتر از آنچه در متن وجود دارد نیست. در سطح مکنون، تحلیل مضمون، فراتر از معانی مشهود و آشکار محتوای داده‌ها می‌رود و ایده‌ها، مفروضات و مفاهیم نهفته (ایدئولوژی‌ها) را در داده‌ها - که شکل‌دهنده محتوای صریح داده‌ها است - می‌شناسد یا ارزیابی می‌کند. در تحلیل مضامین مکنون، شکل‌گیری و توسعه مضمون‌ها، کاری تفسیری است و تحلیل نیز صرفاً توصیف نیست بلکه نوعی نظریه‌پردازی است.

گاهی ممکن است مضمون، هم به صورت مشهود و هم به صورت مکنون در متن، شناخته شود. مثلاً، در جدول ۴، نمونه‌ای از کدهای مستخرج از صحیفه امام (ره) برای مضمون تواضع، آمده است. برخی از این کدها صریحاً و برخی به طور ضمنی این مضمون را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای مشهود و مکنون برای مضمون تواضع رهبر در صحیفه امام (ره)

کدهای مشهود در رابطه با مضمون تواضع	کدهای مکنون در رابطه با مضمون تواضع
۳/۳۰. من با کمال تواضع، دست خود را به سوی ملت نجیب ایران دراز می‌کنم (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۳، ص ۳۱۷).	۶/۲۵. من نمی‌دانم چطور از عهده مراتب این زحمات برآیم. من خدمتی که مورد پسند باشد نکردم (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۶، ص ۵۰).
۷/۱۸۷. گمان نکنید که شما صاحب مقام هستید، منصب هستید باید به مردم فشار بیاورید. هر چه صاحب‌منصب، ارشد باشد باید بیشتر خدمتگزار باشد. مردم بفهمند که هر درجه‌ای که این بالا می‌رود با مردم متواضع‌تر می‌شود (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۷، ص ۵۱۲).	۶/۱۰۲. شما بر همه ما منت دارید. من از همه شما، منت می‌کشم؛ من خادم همه شما هستم (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۶، ص ۲۷۰).
۱۸/۵۷. وقتی قدرت دستتان آمد بیشتر مواظب باشید که متواضع بشوید. وقتی رئیس یک گروهی شدید بیشتر مواظب باشید که متواضع باشید، برای اینکه اگر سستی کنید، در این قدرت روحی از شیطان زمین می‌خورید (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۸، ص ۲۰۹).	۱۴/۱۸۹. خمینی، دست یکایک شما را می‌بوسد و به یکایک شما احترام می‌گذارد و یکایک شما را رهبر خودش می‌داند که بارها گفته‌ام من با شما یکی هستم و رهبری در کار نیست (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۴، ص ۴۷۴).
	۲۱/۷۱. امیدوارم از نصایح و تذکرات مشفقانه این پدر پیر و این خدمتگزار حقیر خود، دلگیر نشده باشید (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۲۱، ص ۲۹۲).

۴-۴. پژوهشگر به دنبال پاسخ دادن به سؤالات اکتشافی و کلان است یا سؤالات توصیفی و خرد؟

نوع سؤالات تحقیقات کیفی در روش شناخت مضامین داده‌ها تأثیر می‌گذارد. گفتنی است که تحقیقات کیفی معمولاً دربرگیرنده مجموعه سؤالاتی هستند که روابط میان این سؤالات مختلف باید روشن شود. گاهی یک یا چند سؤال کلی وجود دارد که کل پروژه تحقیقاتی را هدایت می‌کند. سؤالات تحقیق می‌تواند خیلی کلان (اکتشافی) یا خیلی محدود (توصیفی) باشد؛ سؤالات محدود ممکن است بخشی از سؤالات کلان تحقیق باشد.

به رغم این که همه پروژه‌های تحقیقاتی با سؤالات تحقیق، هدایت می‌شود اما این سؤالات ممکن است طی اجرای پروژه، تعدیل و اصلاح شود. نمونه‌ای از سؤالات مرتبط با تحقیق تدوین الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر صحیفه امام (ره)، در جدول ۵ ارائه شده است.



جدول ۵. سؤالات اصلی و فرعی تحقیق الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

سؤالات اصلی تحقیق	سؤالات فرعی تحقیق
الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) چیست؟	* فلسفه وجودی (چرایی) رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) چیست؟
	* ویژگی‌های (چیستی) رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) چیست؟
	* فرایند (چگونگی) رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) چیست؟

۵. فرایند گام به گام تحلیل مضمون

روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آنها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این مقاله، با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و هاروکس (۲۰۱۰، ص ۱۵۳)، براون و کلارک (۲۰۰۶) و آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱)، فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، عرضه می‌شود. در این بخش، فرایند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام معرفی می‌شود.

همان‌طور که در جدول ۶ آمده است فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود: الف- تجزیه و توصیف متن، ب- تشریح و تفسیر متن، و ج- ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (Attride-Stirling, 2001).

فرایند تحلیل مضمون، زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در داده‌ها باشد؛ البته ممکن است این کار در طول جمع‌آوری داده‌ها اتفاق بیفتد. نقطه پایان این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده‌ها است. همچنین، تحلیل، فرآیندی است که طی زمان شکل می‌گیرد و نباید با عجله اجرا شود (Braun & Clarke, 2006). نوشتن نیز بخشی اساسی از این فرایند است که از همان گام اول شروع می‌شود و تا گام نهایی، تداوم می‌یابد.

نکته مهم دیگر این است که تحلیل‌های کیفی، از مجموعه‌ای از خطوط راهنما استفاده می‌کنند و نه مجموعه‌ای از قوانین مشخص؛ این امر باعث انعطاف‌پذیری آنها برای تناسب روش با سؤال‌ها و داده‌های تحقیق می‌شود (Patton, 1990 p. 145)؛ لذا این

فرایند سه مرحله‌ای و رایج، تنها راه تحلیل مضمون نیست. از این رو، هر پژوهشگری با توجه به ماهیت و سؤالات تحقیق خود و با توجه به تصمیمات و ابزارهایی که به کار می‌برد می‌تواند از روش خاص خودش استفاده کند. همچنین، این فرایند، فرایندی خطی نیست زیرا تحلیل مضمون، مستلزم فرایندی رفت و برگشتی در کل مجموعه داده‌هاست.

#### جدول ۶. فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
۱- تجزیه و توصیف متن	۱- آشنا شدن با متن	- مکتوب کردن داده‌ها (در صورت لزوم) - مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها - نوشتن ایده‌های اولیه
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	- پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین - تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر - کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	۳- جست‌وجو و شناخت مضامین	- تطبیق دادن کدها با قالب مضامین - استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاشته متن - پالایش و بازبینی مضامین
۲- تشریح و تفسیر متن	۴- ترسیم شبکه مضامین	- بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج - مرتب کردن مضامین - انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر - ترسیم نقشه(های) مضامین - اصلاح و تأیید شبکه(های) مضامین
	۵- تحلیل شبکه مضامین	- تعریف و نام‌گذاری مضامین - توصیف و توضیح شبکه مضامین
۳- ترکیب و ادغام متن	۶- تدوین گزارش	- تلخیص شبکه مضامین 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

#### ۵-۱. آشنا شدن با داده‌ها

هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا این که داده‌های تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه‌ها و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود. اما مهم این است که پژوهشگر به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن‌ها کاملاً آشنا شود.

غرق شدن در داده‌ها، مستلزم مطالعه و مرور مکرر داده‌ها به روشی فعال است. پیشنهاد می‌شود حداقل یکبار قبل از شروع کدگذاری، کل داده‌ها مطالعه شود؛ در این حالت، به هنگام مطالعه متن، برخی از ایده‌ها و الگوها شناخته خواهد شد.

این گام، ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد. در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. لکن، کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود.

#### ۵-۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست.

در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می‌شود. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده‌ای داشته باشد به گونه‌ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشد. همچنین، کدها باید محدود به قلمروی تحقیق باشد و به طور روشن بر موضوع، تمرکز داشته باشد تا از کدگذاری هر جمله از متن اصلی، اجتناب شود. این گام به لحاظ تفسیری حائز اهمیت است؛ اما تا این مرحله تکمیل نشده باشد نمی‌توان وارد مرحله بعد شد (Attride-Stirling, 2001).

کدگذاری را می‌توان، دستی یا با نرم‌افزارهای رایانه‌ای انجام داد. همچنین، می‌توان با نوشتن یادداشت بر روی متن یا حواشی آن و یا با استفاده از مدادهای رنگی و ماژیک، داده‌های مورد نظر را برجسته کرد. همچنین، می‌توان از یادداشت‌های فهرست‌بندی‌شده و فیش‌های تحقیقاتی استفاده کرد. در صورت استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای می‌توان با انتخاب و نام‌گذاری هر بخش از متن، داده‌ها را کدگذاری کرد. برخی توصیه‌های کلیدی به هنگام کدگذاری عبارت‌اند از:

الف- برای هر گونه مضمون یا الگوی بالقوه، کد در نظر گرفته شود؛ ب- بخش‌هایی از داده‌ها که برای کدگذاری انتخاب می‌شود کامل و دربرگیرنده داده‌های مرتبط باشد؛ ج- هر بخش از داده‌ها را می‌توان برای تعداد زیادی از مضامین مختلف - که با آن تناسب دارد- کدگذاری کرد (Braun & Clarke, 2006).

### ۳-۵. جست‌وجو و شناخت مضامین

گام سوم، وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاری‌شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود. در این مرحله می‌توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه‌های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه‌ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفت.

در این مرحله ممکن است مجموعه‌ای از کدها به هیچ مضمونی اختصاص پیدا نکند و یا ممکن است از برخی کدها صرف نظر شود. برای چنین کدهایی می‌توان از مضمون «سایر» (تثبیت‌نشده) به طور موقت استفاده کرد تا در صورت بررسی مجدد، جایگاه مناسب آن‌ها در قالب مضامین تعیین شود.

با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضامین، سعی می‌شود تا مضامین، به اندازه کافی، خاص، مجزا و غیرتکراری و نیز به اندازه کافی، کلان باشد تا مجموعه ایده‌های مطرح‌شده در بخش‌هایی از متن را شامل شود. این امر باعث کاهش داده‌ها به مجموعه‌ای از مضامین مهم پذیرفتنی و کنترل‌پذیر می‌شود که مبین چکیده و خلاصه‌ای از متن اصلی است. در این گام می‌توان از ماتریس مضامین و تحلیل مقایسه‌ای نیز استفاده کرد.

#### ۴-۵. ترسیم شبکه مضامین

گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است.

طی این گام، مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهادشده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده‌های کافی وجود نداشته باشد و یا داده‌های آن، خیلی متنوع باشد)، برخی مضامین با همدیگر هم‌پوشانی دارد (مثلاً اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی، تشکیل دهند) و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شود. همگونی درونی و فقدان همگونی بیرونی را که پتون (۱۹۹۰، ص ۱۸۵) به عنوان عوامل دوگانه قضاوت درباره مضامین، پیشنهاد کرده است می‌توان در این جا به کار برد. داده‌های درون هر مضمون باید به لحاظ معنی و مفهوم، با هم انسجام و همخوانی داشته باشد و در عین حال باید تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف وجود داشته باشد (Braun & Clarke, 2006).

مضامین به دست‌آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شود. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می‌گیرد. باید توجه کرد که مضامین تحت هر شبکه باید به تعداد مناسب و درباره موضوعات مشابهی باشد. اگر مضامین، بسیار متنوع و متعدد و یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط باشد، باید چند گروه تشکیل شود. هر

گروه از مضامین به مضمون فراگیر متمایزی منجر خواهد شد که مضامین پایه و سازمان‌دهنده مجزایی، آن را پشتیبانی می‌کند. به طور کلی، قاعده خاصی درباره تعداد مضامین تشکیل‌دهنده شبکه وجود ندارد اما طبق تجربه اگر تعداد مضامین از ۱۵ عدد بیشتر باشد اجرای گام پنجم با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین، اگر تعداد مضامین از چهار کمتر باشد، قضاوت درباره داده‌ها مشکل خواهد بود (Braun & Clarke, 2006).

#### ۵-۵. تحلیل شبکه مضامین

گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهادشده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل، و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم‌شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه‌ها به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به‌دست‌آمده را تشریح کند و الگوهای آن‌ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند (Attride-Stirling, 2001).

مهم این است که پژوهشگر، در پایان این مرحله بتواند مضامین شناخته را به روشنی تعریف کند که چه هستند و چه نیستند. یک روش برای آزمون تعریف مضامین، این است که آیا می‌توان گستره و محتوای هر مضمون را در قالب دو جمله بیان کرد. اگر نشد، ممکن است لازم باشد آن مضمون، بیشتر تعدیل شود. پژوهشگر در این مرحله باید به مضامین خود، عنوان مشخصی بدهد و نام‌هایی را که در تحلیل نهایی خود می‌خواهد بیاورد ذکر کند. هر مضمون باید دارای نام مختصر و موجزی باشد تا به ذهن خواننده القا کند که آن مضمون درباره چه چیزی است (Braun & Clarke, 2006).

#### ۵-۶. تدوین گزارش

گام ششم، وقتی آغاز می‌شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می‌گیرد. هدف از نوشتن

تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده‌ها را به گونه‌ای بیان شود که خواننده درباره اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر، متقاعد شود. مهم این است که تحلیل، حکایت مختصر و منسجم و منطقی و غیر تکراری و جالب برآمده از داده‌ها را در قالب مضامین، عرضه کند. گزارش، باید شواهد کافی و مناسبی درباره مضامین موجود در داده‌ها فراهم کند و داده‌های کافی برای هر مضمون، عرضه شود. در آخرین گام، استنتاج‌های همه شبکه‌ها، همراه با نظریه‌های مرتبط با آن‌ها، به طور خلاصه، برای تبیین مضامین، مفاهیم، الگوها و ساختارهای برجسته به دست آمده از متن استفاده می‌شود. هدف از این کار، بررسی مجدد سؤالات تحقیق و علایق نظری نهفته در آن‌هاست تا با بحث و بررسی عمیق الگوهای به دست آمده از تشریح متن، به سؤالات اصلی تحقیق پاسخ داده شود (Attride-Stirling, 2001).

#### ۶. دام‌های بالقوه در مسیر تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، روش کارآمد و نسبتاً ساده‌ای در تحلیل‌های کیفی است که به دانش نظری و فنی گسترده‌ای (که در روش‌هایی مانند تحلیل محتوا و تحلیل گفتمان لازم است) نیاز ندارد. تحلیل مضمون خوب بر روی داده‌های کیفی، کار نسبتاً راحتی است؛ حتی وقتی پژوهشگر در حال یادگیری فنون کیفی باشد. با این حال، مواردی وجود دارد که می‌تواند به ضعف تحلیل مضمون، منجر شود (Braun & Clarke, 2006). برخی دام‌های بالقوه روش تحلیل مضمون عبارت‌اند از:

#### ۶-۱. فقدان تحلیل واقعی داده‌ها

تحلیل مضمون، صرفاً جمع‌آوری داده‌ها و نوشتن متنی تحلیلی یا انتخاب برخی داده‌ها و الصاق اصطلاح به محتوای آن‌ها نیست. داده‌های مستخرج در تحلیل مضمون، مبین نکات تحلیلی مهمی است که پژوهشگر درباره موضوع تحقیق شناخته است و نقش پشتیبان و اعتباردهنده تحلیل‌ها را بازی می‌کند.

#### ۲-۶. استفاده از سؤالات مربوط به جمع آوری داده‌ها (مانند سؤالات پرسشنامه) به مثابه مضمون

در صورت استفاده از سؤالات پرسشنامه به مثابه مضمون، عملاً هیچ‌گونه تحلیلی برای شناسایی مضامین در داده‌ها یا شناخت الگوهای موجود در آن‌ها صورت نگرفته است.

#### ۳-۶. تحلیل ضعیف یا غیرمتقاعدکننده:

تحلیل ضعیف، تحلیلی است که مضامین آن چندان مفید به نظر نرسد یا هم‌پوشانی بسیار زیادی میان آنها وجود داشته باشد و یا مضامین آن، فاقد انسجام و همخوانی درونی باشد. همه مضامین باید پیرامون یک ایده یا مفهوم محوری شکل بگیرد و انسجام یابد. تحلیل ضعیف یا غیرمتقاعدکننده، همچنین، می‌تواند از عرضه نکردن نمونه‌ای کافی از داده‌ها ناشی شود لذا در توضیح مضامین باید از نمونه‌های جذابی استفاده کرد.

#### ۴-۶. فقدان انطباق میان داده‌ها و نتایج تحلیل

در چنین حالتی، نتایج تحلیل را داده‌های کدگذاشته، پشتیبانی نمی‌کند یا در بدترین حالت، داده‌های مستخرج، تحلیل متفاوت یا متناقضی را نشان می‌دهد. پژوهشگر باید اطمینان حاصل کند که تفسیرها و تحلیل‌هایش با داده‌های مستخرج، همخوانی دارد. در تحلیل ضعیف به سایر نکات صریح داده‌ها و تنوع یا تناقض موجود در آن‌ها، توجهی نمی‌شود. البته، الگوی موجود در یک متن، به ندرت، ممکن است با صددرصد داده‌ها، همخوانی داشته و یا هیچ‌گونه تناقضی نداشته باشد.

#### ۵-۶. فقدان انطباق میان نظریه و نتایج تحلیل یا میان سؤالات تحقیق و فرایند تحلیل مضمون

برای تحلیل مضمون خوب باید اطمینان حاصل شود که تفسیر داده‌ها با چارچوب نظری تحقیق، همخوانی دارد؛ با این حال، حتی تحلیل خوب و جامع نیز ممکن است در تبیین مفروضات نظری خود، یا شفاف کردن نحوه تحلیل، یا هدفی که دنبال کرده است، چندان موفق نباشد.



#### ۶-۶. غفلت از دام‌های مرتبط با بررسی تحقیقات گذشته

پژوهشگر هنگام بررسی ادبیات نظری تحقیق نیز با برخی فرصت‌ها و تهدیدها، روبه‌رو می‌شود. برخی معتقدند مطالعه تحقیقات گذشته در بدو امر ممکن است افق تحلیلی پژوهشگر را محدود کند و منجر به این شود که محقق صرفاً به بخشی از داده‌ها، توجه و از سایر جنبه‌های مهم آن غفلت کند. برخی دیگر نیز معتقدند بررسی ادبیات نظری تحقیق، در همان مراحل اولیه تحلیل مضمون باعث می‌شود تحلیل‌های پژوهشگر (با شناخت مناسب ویژگی‌های برجسته در داده‌ها) بهبود یابد (Tuckett, 2005).

بنابراین، یک زمان مشخص و یک شیوه صحیح برای مطالعه ادبیات نظری در فرایند تحلیل مضمون وجود ندارد و بررسی ادبیات نظری با فرصت‌ها و دام‌هایی همراه است. این فرصت‌ها و دام‌ها که نمونه‌ای از آنها در جدول ۷ آمده است بیشتر به زمان استفاده از ادبیات نظری تحقیق و چگونگی به‌کارگیری آن در تحلیل مضمون مربوط است (Tummers & Karsten, 2011, Pp. 15-18).

جدول ۷. فرصت‌ها و دام‌های بررسی ادبیات نظری در فرایند تحقیق ( Tummers & Karsten, 2011, p. 16)

دام‌های مرور ادبیات	فرصت‌های ناشی از مرور ادبیات	مراحل تحقیق
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ غفلت از پدیده‌های اجتماعی موجود</li> <li>▪ توجه نکردن به جنبه‌های مرتبط با تحقیق</li> <li>▪ به دلیل تمرکز بر جنبه‌های مطرح‌شده در ادبیات نظری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناسایی خلأ دانشی موجود در زمینه مورد مطالعه</li> <li>▪ تشریح چرایی و چگونگی ارتباط</li> <li>▪ سؤالات تحقیق با تحقیقات قبلی</li> <li>▪ تمرکز بر موضوع تحقیق</li> </ul>	طراحی تحقیق
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جمع‌آوری صرف داده‌های مرتبط با ادبیات نظری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استفاده از ادبیات نظری به عنوان یک منبع داده در کنار سایر منابع (مصاحبه و پرسشنامه)</li> <li>▪ درک بهتر از پدیده بررسی</li> </ul>	جمع‌آوری داده‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ممانعت از عرضه ایده‌های جدید</li> <li>▪ تحمیل ساختارهای نظری موجود به تحلیل‌های تحقیق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آگاهی بیشتر نسبت به موضوع با افزایش حساسیت نسبت به روابط ضمنی میان متغیرهای تحقیق</li> <li>▪ درک مناسب از تحلیل داده‌های جدید و رسیدن به اهداف اصلی تحقیق</li> </ul>	تحلیل داده‌ها

#### ۷. معیارهای ارزیابی تحلیل مضمون

به طور کلی، از معیارهای ارزیابی تحقیقات کیفی می‌توان برای ارزیابی تحلیل مضمون نیز استفاده کرد. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که تحقیقات کیفی نیازمند معیارهای ارزیابی کیفی و مورد توافق همه است؛ البته، چنین معیارهایی باید با معیارهای تحقیقات کمی، متفاوت باشد. مثلاً لینکولن و گیوبا (۱۹۸۵، ص ۳۰۱) چهار معیار کیفی جایگزین معیارهای تحقیقات کمی رایج پیشنهاد کرده‌اند: الف- اعتباربخشی به جای اعتبارسنجی<sup>۵۶</sup>، ب- انتقال‌پذیری به جای تعمیم‌پذیری<sup>۵۷</sup>، ج- انحراف‌پذیری کردنی به جای اطمینان‌پذیری<sup>۵۸</sup> و د) صحنه‌پذیری به جای بی‌طرفی<sup>۵۹</sup>.

از آنجا که تحلیل مضمون، روش منعطفی است، پژوهشگر باید کاری را که انجام می‌دهد به طور شفاف و آشکار توضیح دهد و آنچه می‌گوید باید با آنچه انجام می‌دهد واقعاً همخوانی و انطباق داشته باشد. در این حالت، نظریه و روش باید به طور مرتب

با هم به کار روند. خلاصه‌ای از معیارهای تعیین‌کننده کیفیت تحلیل مضمون خوب در جدول ۸ آمده است.

علاوه بر معیارهای فوق، معیارهای دیگری نیز برای ارزیابی تحلیل مضمون وجود دارد که انتخاب آن‌ها به رویکرد فلسفی و روش‌شناختی پژوهشگر بستگی دارد. کینگ و هاروکس (۲۰۱۰، صص ۱۶۰-۱۶۵)، چهار فرایند را برای ارزیابی تحلیل مضمون پیشنهاد کرده که عبارت است از:

۱- استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان<sup>۶۰</sup>: استفاده از کدگذاری مستقل، فرایند رایجی برای ارزیابی و کنترل کیفیت تحلیل‌های مضمون است. در رویکرد پوزیتیویستی به پژوهش‌های کیفی، این امر مشابه محاسبه آماری قابلیت اطمینان درونی<sup>۶۱</sup> است که در تحلیل محتوای کمی یا مشاهده ساختاریافته صورت می‌گیرد (Boyatzis, 1998, p. 97). هدف کدگذاری مستقل، در اکثر موارد، اثبات روایی و پایایی تحلیل مضمون نیست بلکه کمک به پژوهشگر است تا به طور انتقادی درباره ساختار مضامین پیشنهادی خود و تصمیماتی که درباره کدگذاری گرفته است، فکر کند. این موضوع، وقتی برجسته‌تر می‌شود که مفروضات و انتظارات تحلیلگر باعث شود به بخش خاصی از داده‌ها، توجه و یا از بخش‌های دیگری صرف نظر کند. بنابراین، کدگذاری مستقل تا حد زیادی به عنوان راهی برای اجتناب از عدم‌عینیت<sup>۶۲</sup> تحلیلگر به کار می‌رود.

جدول ۸. معیارهای ارزیابی تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006)

معیار ارزیابی	فرایند تحلیل مضمون
	توصیف
۱- آیا داده‌ها در سطح مناسبی از تفصیل و دقت توصیف شده‌اند؟	
۲- آیا در فرایند کدگذاری، به هر قلم داده‌ها، توجه یکسانی شده است؟ ۳- آیا مضامین از تعداد اندکی داده جذاب شکل گرفته‌اند یا طی فرایند کدگذاری کامل، جامع و فراگیر به دست آمده‌اند؟ ۴- آیا همه داده‌های مستخرج مرتبط با هر مضمون، جمع‌آوری شده است؟ ۵- آیا مضامین با یکدیگر مقایسه شده است و مجموعه داده‌های اصلی، آنها را حمایت می‌کند؟ ۶- آیا مضامین دارای انسجام، همخوانی و تمایز درونی هستند؟	کدگذاری
۷- آیا داده‌ها، به جای این که صرفاً توصیف یا تشریح شوند تحلیل و تفسیر و تعبیر شده‌اند؟ ۸- آیا تحلیل‌ها و داده‌ها با یکدیگر همخوانی دارند؟ ۹- آیا تحلیل، حکایتی متقاعدکننده و به خوبی سازماندهی شده درباره داده‌ها و موضوع تحقیق است؟ ۱۰- آیا تعادل خوبی میان نوشته‌های تحلیلی و داده‌های مستخرج، برقرار است؟	تحلیل
۱۱- آیا مفروضات و رویکرد خاص تحلیل مضمون به طور آشکار تبیین شده است؟ ۱۲- آیا میان ادعای پژوهشگر (مبنی بر کاری که انجام داده است) با آن چه تحلیل‌ها نشان می‌دهد، تناسب خوبی وجود دارد؟ آیا روش تحلیل معرفی شده با تحلیل گزارش شده همخوانی دارد؟ ۱۳- آیا زبان و مفاهیم به‌کاررفته در گزارش با جایگاه معرفت‌شناسی تحلیل، همخوانی دارد؟ ۱۴- آیا پژوهشگر، نقش فعالی در فرایند تحقیق ایفا می‌کند؟ آیا مضامین به خودی خود «ظهور» نمی‌کنند؟	نوشتن گزارش
۱۵- آیا زمان کافی برای تکمیل همه مراحل تحلیل اختصاص یافته و تحلیل‌ها بدون عجله تهیه شده است؟	کل فرایند

برای سنجش پایایی یا قابلیت اعتماد در بین کدگذاران مستقل، روش‌های مختلفی عرضه شده است. نئوندورف<sup>۶۳</sup> در کتاب خود، راهنمای تحلیل مضمون<sup>۶۴</sup>، چند روش را

معرفی کرده که عبارت است از: توافق درصدی، روش هولستی<sup>۶۵</sup>، آلفای کریپیندورف<sup>۶۶</sup>، کاپای کوهن<sup>۶۷</sup> و پای اسکات<sup>۶۸</sup> (به نقل از محمدی مهر، ۱۳۸۷، صص ۱۵۵ و ۱۵۶).

چنانچه پژوهشگری بخواهد از کدگذاری مستقل استفاده کند باید سه تصمیم کلیدی بگیرد: الف- در چه مرحله‌ای از تحلیل مضمون باید چنین کاری انجام گیرد؟ ب- چه چیزی باید از کدگذاران خواسته شود؟ و ج- چه کسانی باید کدگذاری را انجام دهند؟ به طور خلاصه، پیشنهاد می‌شود که در همه مراحل تحلیل مضمون و برای تعریف و تایید کدگذاری، از اعضای درون یا افراد بیرون تیم که آشنا با موضوع تحقیق و روش تحلیل مضمون باشند، استفاده شود. با این حال، روش بهتری که به زمان کمتری هم نیاز دارد این است که از نظرات گروهی از خبرگان -که از دانش کافی درباره ابعاد و جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق برخوردارند- استفاده شود. مثلاً، نحوه سنجش روایی و پایایی تحلیل مضمون در صحیفه امام (ره) در این بخش ارائه شده است.

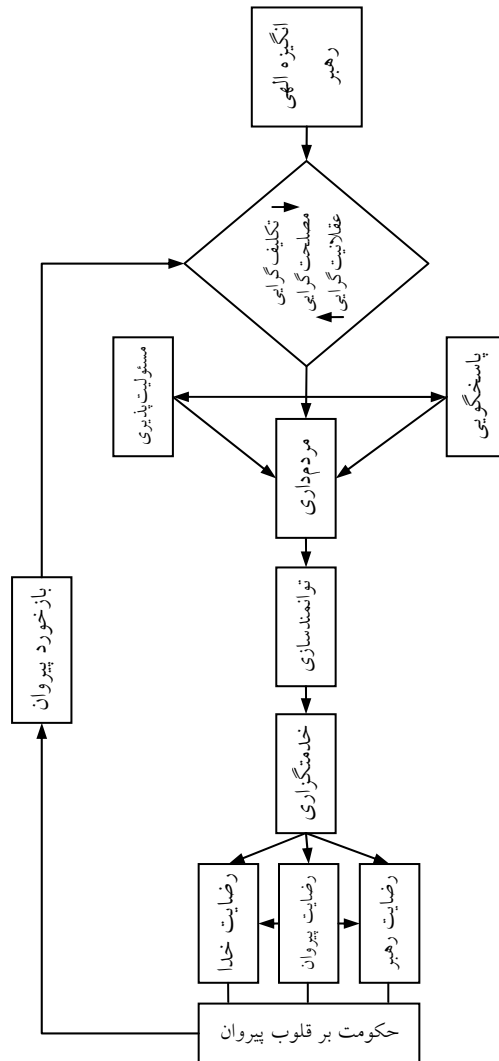
برای سنجش روایی این تحقیق، علاوه بر اینکه مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه، با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد.

در این تحقیق، نخست، کدگذاری با مطالعه سطر به سطر صحیفه امام (ره) و به صورت دستی صورت گرفت و بعد از اتمام کدگذاری دستی، کدگذاری رایانه‌ای با نرم‌افزار NVivo 8 انجام شد. سپس، نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر، مقایسه و از روش هولستی برای محاسبه پایایی استفاده شد که فرمول آن عبارت است از:

$$PAO = 2M / (n1+n2) \longrightarrow 3363 \times 2 / (3628+3463) = 95\%$$

که در آن PAO<sup>۶۹</sup> درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله دوم است. این رقم، بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. همچنین، برای اعتبارسنجی الگوی نهایی رهبری خدمتگزار که در نگاره ۶

آمده است پرسشنامه‌ای، تهیه و از نظر خبرگان جهت اصلاح این الگو و سایر مضامین مستخرج درباره سؤالات تحقیق، استفاده شد.



نمودار ۶- الگوی رهبری خدمتگزار، مستخرج از صحیفه امام (ره) مبتنی بر تحلیل مضمون و شبکه مضامین

۲- دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان: یکی دیگر از فرایندهای کاملاً رایج برای ارزیابی تحلیل‌های مضمون، خصوصاً درباره مصاحبه‌ها، دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان تحقیق است. در این فرایند، پژوهشگر، نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد و از آن‌ها می‌خواهد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر وی و تجارب خودشان، اظهار نظر کنند. چنین کاری، این فرصت را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد تا به طور جدی‌تر و قوی‌تری درباره مسائل مطرح‌شده، اظهار نظر کند. البته، پژوهشگر باید به طور واضح و شفاف، نتایج تحلیل خود را همراه با فرایند دستیابی به آن، برای پاسخ‌دهندگان توضیح دهد زیرا ممکن است آنها دانشی کافی، در زمینه روش تحلیل مضمون، نداشته باشند.

۳- به‌کارگیری تطابق همگونی<sup>۶۰</sup>: مفهوم «تطابق همگونی»، استفاده از روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها یا بهره‌گیری از منابع مختلف، جهت مطالعه پدیده‌ای خاص است (King & Horrocks, 2010, p. 164). انواع مختلفی از تطابق همگونی در تحلیل‌های کیفی پیشنهاد شده است اما دنزین (به نقل از King & Horrocks, 2010, p. 164)، چهار نوع متمایز آن را معرفی کرده است که عبارت است از:

الف- تطابق همگونی در داده‌ها: استفاده از منابع مختلف و متنوع داده در مطالعه‌ای واحد (مانند بررسی چندین منبع در حوزه سیره نظری و عملی حضرت امام (ره) در زمینه رهبری خدمتگزار).

ب- تطابق همگونی در روش‌شناسی: به‌کارگیری ترکیبی از روش‌های کیفی (مانند مصاحبه، مشاهده، گروه کانونی و پرسشنامه) و یا ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی.

ج- تطابق همگونی در پژوهشگران: بهره‌برداری از چندین پژوهشگر و مقایسه نظام‌مند داده‌های آنها (مانند استفاده از یک پژوهشگر داخلی و یک پژوهشگر خارجی جهت مقایسه رویکردهای داخلی و خارجی به موضوع).

د- تطابق همگونی در نظریه: استفاده از مدل‌های نظری مختلف جهت کسب درک مشترک از داده‌ها.

۴- عرضه توصیفی غنی و ثبت سوابق ممیزی<sup>۶۱</sup>: منظور از «توصیف غنی» (که گریتز در سال ۱۹۷۳ آن را مطرح کرد) این است که پژوهشگر کیفی باید شرح مفصلی

از پدیده مطالعه و بافت و زمینه آن عرضه کند تا خواننده بتواند راجع به همخوانی تفسیر و تحلیل پژوهشگر از داده‌ها، با آنچه در متن داده‌هاست قضاوت کند. توصیف غنی به خواننده کمک می‌کند تا نحوه دستیابی پژوهشگر را از داده‌ها به نتایج، به خوبی بفهمد. این موضوع را می‌توان با بیان جزئیات مربوط به فرایند اجرای تحلیل مضمون، همراه با رسم شکل و نمودار درباره نحوه شکل‌گیری و تکامل مضامین در طی تحقیق، تقویت کرد. این جزئیات، «ثبت سوابق ممیزی» را نشان می‌دهد که طبق آن، فرایند تکامل و توسعه اندیشه پژوهشگر، هم‌زمان با اجرای تحقیق، به طور مستند، ثبت می‌شود (King & Horrocks, 2010, p. 164).

#### ۸. مزایا و معایب تحلیل مضمون

همان‌طور که در جدول ۹ آمده است تحلیل مضمون مزایای زیادی دارد؛ با این حال فاقد عیب نیز نیست. بسیاری از معایب تحلیل مضمون، بیشتر به اجرای ضعیف آن یا مناسب نبودن سؤالات تحقیق برمی‌گردد تا به خود روش.

جدول ۹. مزایای تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006)

ردیف	مزیت
۱	انعطاف‌پذیری
۲	یادگیری و اجرای نسبتاً آسان و سریع
۳	قابل استفاده برای پژوهشگران بی‌تجربه یا کم‌تجربه در زمینه تحقیقات کیفی
۴	عرضه نتایج قابل عرضه و استفاده برای همه افراد تحصیل‌کرده
۵	روش مفیدی برای تحقیقات مشترک با همکاران و شرکت‌کنندگان در تحقیق
۶	امکان تلخیص مفید ویژگی‌های کلیدی متن یا عرضه توصیفی جامع از مجموعه داده‌ها
۷	امکان برجسته کردن تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود در کل داده‌ها
۸	امکان مطرح شدن ایده‌های پیش‌بینی‌ناپذیر
۹	امکان تفسیر اجتماعی یا روان‌شناسی از داده‌ها
۱۰	روش مفیدی برای تحلیل‌های کیفی مناسب جهت تدوین خط‌مشی

تحلیل مضمون، روش پیچیده‌ای نیست. انعطاف‌پذیری این روش - که طیف گسترده‌ای از ابزارها و تحلیل‌ها را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد - بدین معنی است



که طیف گسترده‌ای از چیزها را می‌توان به داده‌ها نسبت داد. اگر چه انعطاف‌پذیری، مزیت تحلیل مضمون است اما می‌تواند عیب نیز باشد زیرا رهنمودهای خاصی برای تحلیل‌های سطح بالاتر عرضه نمی‌کند؛ از این رو، ممکن است پژوهشگر خودش تصمیم بگیرد که به چیزی در داده‌ها تمرکز کند.

عیب دیگر تحلیل مضمون، به هنگام مقایسه این روش با سایر روش‌های تحلیل کیفی آشکار می‌شود. مثلاً، بر خلاف روش‌های روایت یا شرح‌حال‌نویسی، پژوهشگر نمی‌تواند حالت تداوم و تناقض موجود میان داده‌ها را حفظ کند و این تناقض‌ها و ناهمخوانی‌های میان داده‌ها ممکن است نشان داده شود. همچنین، بر خلاف روش‌های تحلیل گفتمان یا تحلیل محتوا، تحلیل مضمون ساده به پژوهشگر اجازه نمی‌دهد درباره زبان استفاده‌شده در متن، ادعاهایی کند (Braun & Clarke, 2006).

#### ۹. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رشد سریع تحقیقات کیفی در سال‌های اخیر، منجر به برداشتن گامی مثبت در جهت درک عمیق‌تر از پدیده‌های اجتماعی و پویایی آن‌ها شده است. با این حال، هنوز ابزارهای مناسبی برای تحلیل داده‌های کیفی، به اندازه کافی، وجود ندارد. در حالی که به مسائل مربوط به چرایی، چگونگی و زمان به‌کارگیری روش‌های کیفی، توجه ویژه‌ای شده است؛ اما به نحوه تحلیل داده‌های متنی که پژوهشگران کیفی در مرحله پایانی جمع‌آوری داده عرضه می‌کنند کمتر توجه شده است. این موضوع، یکی از مشکلات پژوهشگران، خصوصاً پژوهشگران علوم اجتماعی است که از روش‌های کیفی استفاده می‌کنند (Attride-Stirling, 2001).

یکی از روش‌های کارآمد تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است که هم‌اکنون به عنوان روش تحلیل، تجلیل و تعریف چندانی از آن نمی‌شود؛ چرا که این روش کمتر معرفی، ولی بیشتر استفاده شده است. این بدان معنی است که تحلیل مضمون ظاهراً روشی است که هر کسی به آسانی و بدون داشتن دانش یا مهارت خاص (که برای تحقیقات پیچیده‌تر و تحسین‌شده‌تر مانند نظریه داده‌بنیاد و تحلیل گفتمان لازم است) از آن استفاده می‌کند. این مقاله، چنین نگرشی را به نقد کشیده و نشان می‌دهد که

تحلیل مضمون می‌تواند تحلیل‌های معقولی کند و به سؤالات خاص تحقیق به خوبی پاسخ دهد.

در این مقاله، تحلیل مضمون و فنون و فرایندهای به‌کاررفته در آن همراه با مثال‌هایی عرضه شد تا به پژوهشگران در شناخت الگوهای موجود در داده‌های متنی کمک کند. اما برای استفاده بیشتر و مفیدتر از این روش، پیشنهاد می‌شود که: از روش تحلیل مضمون و فنون آن برای تحلیل داده‌های کیفی مختلف از جمله مصاحبه‌ها، گروه‌های کانونی، پرسشنامه‌های باز و متون دینی (قرآن و حدیث) و تاریخی (سنت) استفاده شود.

در مطالعات مختلف، به مقایسه نتایج این روش با سایر روش‌های کیفی پرداخته شود.

با توجه به گستردگی مضامین و فنون تحلیل مضمون، هر پژوهشگری از روش و ابزارهای مناسب خود استفاده کند.

با توجه به تنوع روش‌های کیفی، قبل از هر اقدامی، از تناسب روش تحقیق با سؤالات تحقیق اطمینان حاصل شود تا در زمان مناسب، نتایج خوبی به دست آید. به دام‌ها و خطاهای احتمالی فرایند تحلیل مضمون و مرور ادبیات نظری به دقت توجه و از آن‌ها اجتناب شود.

از تحقیقات گذشته و تجارب افرادی که از این روش استفاده کرده‌اند جهت اجرای درست تحقیق بهره‌برداری شود.

از نرم‌افزارهای مناسب تحلیل مضمون استفاده شود؛ زیرا به‌کارگیری چنین نرم‌افزارهایی، در تسهیل فرایند تحلیل و نیز کاهش زمان اجرای آن نقش مهمی ایفا می‌کند.

## یادداشت‌ها

- 
1. Thematic Analysis
  2. Boyatzis
  3. Ryan
  4. Bernard
  5. Braun

6. Clarke
7. Transforming qualitative information: thematic analysis and code development
8. Charls Smith
9. Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis
10. King
11. Attride-Stirling

۱۲. مثال‌های این مقاله، برگرفته از نتایج این تحقیق است.

13. Conversation Analysis
14. Interpretative Phenomenological Analysis
15. Grounded Theory
16. Discourse Analysis
17. Content Analysis
18. Thematic Decomposition Analysis
19. Thematic Content Analysis (TCA)
20. Theme
21. Theme
22. Feature
23. Priori
24. Final
25. Descriptive
26. Interpretive
27. Relational
28. Main, Parent, Master, Higher-order
29. Sub, Child, Constituent, Lower-order
30. Global
31. Organizing
32. Basic
33. Semantic
34. Latent
35. Data-driven
36. Theory-driven
37. Overarching
38. Integrative
39. Key
40. Free
41. Tree
42. Textaul Analysis
43. Compuer-Aided Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)
44. Nodes
45. References
46. Template Analysis
47. Sources
48. Thematic Matrix
49. Miles
50. Huberman
51. Thematic Network
52. Comparative Analysis
53. Rich Description vs. Detailed Account

54. Inductive (Data-driven) vs. Deductive (Theory-driven)
55. Semantic vs. latent Themes
56. Credibility vs. Validity
57. Transferability vs. Generalisability
58. Trackable Variance vs. Reliability
59. Confirmability vs. Neutrality
60. Independent Coders and Expert Panels
61. Inter-rater Reliability
62. Subjectivity
63. Neuendorf
64. The content analysis guidebook
65. Holsti' PAO
66. Krippendorff'  $\alpha$
67. Kohen' Kappa
68. Scott' Pi
69. Percentage of Agreement Observation (PAO)
70. Triangulation
71. Thick Description and Audit Trails

#### کتابنامه

- شیخزاده، محمد (۱۳۹۰)، تدوین الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقایسه آن با برخی از الگوهای رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین، رساله دکتری (در دست چاپ)، دانشگاه تهران.
- محمدی مهر، غلامرضا (۱۳۸۷)، روش تحلیل محتوا (راهنمای عملی تحقیق)، تهران: گنجینه علوم انسانی.
- موسوی خمینی، روح الله (۱۳۸۵)، صحیفه امام؛ مجموعه آثار امام خمینی (بیانات، پیام‌ها، مصاحبه‌ها، احکام، اجازات شرعی و نامه‌ها)، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- Ahn, M. J. (2011), *Is The Aeneid Relevant to Modern Leadership?* Master of Arts Thesis, Victoria University of Wellington.
- Anderson, R. (2007), *Thematic Content Analysis (TCA): Descriptive Presentation of Qualitative Data*, Institute of Transpersonal Psychology, Retrived from <http://www.wellknowingconsulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.pdf>
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
- Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.

- Chu, H. (2008), *Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center: A Correlational Study*, Doctor of Management in Organizational Leadership Dissertation, University Of Phoenix, UMI No. 3326206.
- Crippen, C. L. (2004), *Three Women Pioneers In Manitoba: Evidence Of Servant-Leadership*, Doctor of Philosophy Dissertation, University of North Dakota, Canada.
- Crosby, R. (2008), *An Analysis Of Leadership Behavior In Extreme Military Contexts*, Master Of Business Administration Thesis, Naval Postgraduate School, Lieutenant, United States Navy.
- Delaney, L., Egan, M. & O'Connell, N. (2011), *The Experience of Unemployment in Ireland: A Thematic Analysis*, Discussion Paper Series, UCD Geary Institute.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006), "Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive And Deductive Coding And Theme Development", *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 5, No. 1, Pp. 80-92.
- Forest, D. & Piron, J. M. S. (2002), *From Mathematical Classification to Thematic Analysis of Philosophical Texts*, Montreal: Universite du Quebec a Montreal.
- Holloway, I. & Todres, L. (2003), "The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence", *Qualitative Research*, Vol. 3, No. 3, Pp. 345-357.
- King, N. (1998), "Template analysis", in G. Symon and C. Cassell (eds.) *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, London: Sage.
- Id. (2004), 'Template analysis', in G. Symon and C. Cassell (eds.) *Essential Guide To Qualitative Methods In Organizational Research*, SAGE Publications, London
- King, N., & Horrocks, C. (2010), *Interviews in qualitative research*, London: Sage.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverley Hill, CA: Sage.
- Midrash, M. (2011), *Thematic Analysis: The Secret to Rightly Dividing the Torah of Life*, Retrieved from <http://restorationoftorah.org>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millar, P. (2010), *Leadership In Learning And Change: An evaluation of leadership in the context of implementing a bible college programme*, Master of Educational Leadership and Management Thesis, Unitec Institute of Technology.
- Mullen, C. A. & Kochan, F. K. (2000), "Creating a collaborative leadership network: An organic view of change", *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 3, No. 3, Pp. 183-200.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. & Johnson, L. (2007), "Data Reduction Techniques for Large Qualitative Data Sets", In Guest G. & MacQueen K. M. (Eds.), *Handbook For Team-Based Qualitative Research* (Pp. 137-162), United Kingdom: AltaMira Press.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ponsford, K. R. & Lapadat, J. C. (2001), "Academically Capable Students Who Are Failing In High School: Perceptions about Achievement", *Canadian Journal of Counselling*, No. 35, Pp. 137-156.
- Richards, L. (2008), *Teach Yourself NVivo 8: Tutorials by Lyn Richards*, Retrived From [www.lynrichards.org](http://www.lynrichards.org).

- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2000), "Data Management and Analysis Methods", In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (Pp. 769-802.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Id. & Id. (2003), "Techniques to Identify Themes", *Field Methods*, Vol. 15, No. 1, Pp. 85-109.
- Smith, C. P. (1992), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, USA: Cambridge University Press.
- Stanford, J. H., Oates, B. R. & Flores, D. (1995), "Women's leadership styles: A heuristic analysis", *Women in Management Review*, Vol. 10, No. 2, Pp. 9-16.
- Tan, H. H. & Wee, G. (2002), "The role of rhetoric content in charismatic leadership: A content analysis of a Singaporean leader's speeches", *International Journal of Organization*, Vol. 5, No. 3/4, Pp. 317-356.
- Tuckett, A. G. (2005), "Applying thematic analysis theory to practice: a researcher's experience", *Contemporary Nurse*, No. 19, Pp. 75-87.
- Tummers, L. & Karsten, N. (2011), "Reflecting on the Role of Literature in Qualitative Public Administration Research: Learning From Grounded Theory", *Administration & Society*, published online 24 August 2011.
- Vali, K. S. (2010), *Women Leading in Silence in Papua New Guinea Higher Education*, Master of Educational Leadership Thesis, University of Waikato, New Zealand.
- Wickham, M. & Woods, M. (2005), "Reflecting on the Strategic Use of CAQDAS to Manage and Report on the Qualitative Research Process", *The Qualitative Report*, Vol. 10, No. 4, Pp. 687-702, Retrieved From <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-4/wickham.pdf>

## مدل لاکاتوش-کوهن، به مثابه مدلی روش شناختی جهت نظریه پردازی در مدیریت اسلامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۸/۱۴  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۱۲

اسدالله گنجعلی\*  
احمد پارسزاده\*\*

### چکیده

مسئله جدی و بنیادین در مطالعات علوم انسانی، خصوصاً مطالعات تلفیقی، مشخص و متقن نبودن مدل روش شناختی جامع است، به طوری که بتوان با آن، نظریه‌های منفرد حوزه‌های تلفیق را به مثابه ساختار منتظمی، مرتبط و منسجم کرد.

در این مقاله با تبیین مانع روش شناختی - به عنوان مهم‌ترین مانع در توسعه علوم انسانی - مطالعات میان‌رشته‌ای خصوصاً در علوم انسانی، آسیب‌شناسی می‌شود و با بیان اینکه مهم‌ترین آسیب، «حصرگرایی روش شناختی» است، «کثرت‌گرایی روش شناختی» در چارچوب مطالعات میان‌رشته‌ای، به عنوان راه‌حل برون‌رفت از این مشکل، عرضه می‌شود. نتیجه این راه‌حل‌یابی، طراحی مدل مفهومی تلفیقی به روش کتابخانه‌ای است. مدل تلفیقی لاکاتوش-کوهن به مثابه مدلی روش شناختی، کمک می‌کند که تناسب و ترابط حوزه مطالعات اسلامی و حوزه مدیریت رایج، بهتر درک شود و زمینه نظریه پردازی در مطالعات میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی فراهم آید.

فرضیه اصلی این مقاله، به منظور تبیین مدل مفهومی تلفیقی عرضه شده، این است که عموم مطالعات مدیریت اسلامی، جزء‌گرایانه و بدون برنامه پژوهشی، انجام شده است. در واقع، در دو پارادایم اسلامی و مدیریت رایج، صرفاً خرده‌نظریه‌ها، عاری از ترابط و تناسبشان تطبیق و تلفیق شده است. این فرضیه با استفاده از روش تحلیل محتوا در پیشینه نظری و آثار برگزیده مدیریت اسلامی در ایران در دهه‌های ۶۰ تا ۸۰، بررسی و تأیید شده است.

### واژگان کلیدی

مطالعات رشته‌ای، حصرگرایی روش شناختی، مطالعات میان‌رشته‌ای، کثرت‌گرایی روش شناختی، برنامه پژوهشی لاکاتوش، پارادایم، مدیریت اسلامی، تحلیل محتوا

ganjali@isu.ac.ir  
parsazadeh@isu.ac.ir

\* استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)  
\*\* کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق (ع)

## مقدمه

بحث «موانع بازدارنده توسعه علوم انسانی» در دو مقام، طرح کردنی است: مقام تعریف<sup>۱</sup> و مقام تحقق<sup>۲</sup> (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۳ ب). اصولاً هر دانشی در مقام تعریف، پای‌بند ساختار منطقی، تحلیل گزاره‌ها، ادعاها، استدلال‌ات و ساختار زبان‌شناختی آن است؛ ولی در مقام تحقق، زمینه‌ها، کارکردها و آثار انضمامی آن، کاوش می‌شود. درباره علوم انسانی نیز، آنجا که پای‌بند ساختار منطقی-تحلیلی و مرتبط با گزاره‌های آن باشیم، در مقام تعریف، قدم گذاشته‌ایم و آنجا که در مقام تحقق باشیم، نگاه انضمامی داشته‌ایم و آن را در بستر فرهنگ جامعه علمی در سطوح متفاوت ملی، منطقه‌ای و جهانی، مد نظر قرار داده‌ایم. برای حل معضلات علوم انسانی در مقام تعریف (تحقیق)، باید به دنبال موانع روش‌شناختی و موانع مفهومی در ساختار منطقی-تحلیلی این علوم باشیم؛ در حالی که برای حل معضلات علوم انسانی در مقام تحقق، باید به برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع مادی و انسانی و ایجاد تغییر در فرهنگ علمی، طی سلسله‌ای از مطالعات تجربی و مفهوم‌سازی‌های بنیادین بپردازیم که به طراحی مدل‌های مفهومی برای اقدام می‌انجامد.

در این نوشتار، ضمن پرداختن به موانع روش‌شناختی در مقام تعریف (تحقیق)، نشان می‌دهیم که مدل روش‌شناختی مطالعات میان‌رشته‌ای، نیازمند توجه به موانع در مقام تحقق، مانند ایجاد بستر و فضای اجماع نظر در میان عالمان است. به عبارت دیگر، می‌توان این گونه بیان کرد که توسعه هر دانشی، خواه در مقام تعریف (تحقیق) و خواه در مقام تحقق، نیازمند توجه یکپارچه و کل‌نگرانه به ابعاد آن دانش است، به طوری که نمی‌توان از توسعه دانشی صحبت کرد و از یکپارچه‌سازی ابعاد و وجوه آن، غافل ماند؛ چرا که، در غیر این صورت، دچار «بهبودسازی بخشی»<sup>۳</sup> می‌شویم.

پیش‌فرض کلان این نوشتار آن است که توسعه علوم انسانی، خصوصاً علومی مانند مدیریت، در گروی منقح شدن اصول و مدل‌های روش‌شناختی آن است. همچنین، در این نوشتار نشان می‌دهیم که چگونه می‌توان «مطالعات تطبیقی»<sup>۴</sup> دانش مدیریت و علوم اسلامی را به «مطالعه‌ای میان‌رشته‌ای»<sup>۵</sup> تبدیل کرد.



## ۱. کلیات پژوهش

### ۱-۱. بیان مسئله

با توجه به ضرورت و اهمیت نظریه پردازی در حوزه مدیریت اسلامی و بومی سازی مدیریت در کشورمان، شاهد آن هستیم که تاکنون مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی در ایران به ایجاد پارادیم معرفتی و توسعه برنامه پژوهشی، منجر نشده است. به عبارت دیگر، نظریه ها در قالب برنامه های از پیش تعریف شده، کنار یکدیگر قرار نمی گیرند و ساختار منتظم و منسجمی پیش روی عالمان این حوزه نیست. این موضوع، خود، معلول فقدان مدل روش شناختی است.

فقدان مدل روش شناختی در تحقیقات مدیریت اسلامی باعث شده است که جایگاه هر یک از خرده نظریه های دو حوزه مدیریت رایج و علوم اسلامی مشخص نباشد. بدین ترتیب، مطالعات مدیریت اسلامی که ماهیتاً میان رشته ای است، به صورت تطبیقی یا تلفیقی در سطح خرده نظریه ها باقی می ماند.

### ۲-۱. سؤالات پژوهش

- ۱- مدل روش شناختی مطالعات میان رشته ای حوزه مدیریت اسلامی، چه ابعادی دارد؟
- ۲- آیا مطالعات مدیریت اسلامی، تاکنون به ایجاد پارادیم معرفتی انجامیده است؟ به عبارت دیگر، آیا پارادیم مدیریت اسلامی، ایجاد شده است؟

### ۳-۱. فرضیات پژوهش

- ۱- مدل روش شناختی لاکاتوش-کوهن، مدلی مفهومی از برنامه ای است که می تواند به ایجاد ساختاری منتظم و منسجم در مطالعات میان رشته ای مدیریت اسلامی کمک کند.
- ۲- مطالعات مدیریت اسلامی در ایران، جزء گرایانه و فاقد برنامه جامع روش شناختی است. بنابراین، تاکنون پارادیم مدیریت اسلامی، شکل نگرفته است.

### ۴-۱. نوع پژوهش و روش گردآوری اطلاعات

نوع تحقیق به لحاظ هدف، توصیفی-کاربردی است، زیرا در تلاش است، با عرضه مدل مفهومی، بستری را برای نظریه پردازی در حوزه مدیریت اسلامی فراهم کند. از نظر روش

گردآوری اطلاعات، در بخش طراحی مدل مفهومی تلفیقی، از روش کتابخانه‌ای، و برای تبیین مدل، از روش تحلیل محتوای آثار و پیشینه نظری مدیریت اسلامی در ایران طی دهه‌های ۶۰ تا ۸۰ استفاده شده است.

## ۲. ادبیات نظری پژوهش

### ۲-۱. آسیب‌شناسی مطالعات رشته‌ای

در علومى مانند مدیریت و به طور کلی علوم انسانی که از مفاهیم «چندتباری»<sup>۶</sup> استفاده می‌شود، نبود مدل روش‌شناختی پویا، عالمان این علوم را یا به «انحصارگرایی روش‌شناختی»<sup>۷</sup> و یا به «کثرت‌گرایی آشوبناک»<sup>۸</sup> می‌کشاند.

در فیزیک کلاسیک، با مطرح شدن این دیدگاه که از طریق تقسیم مسائل به اجزای تشکیل‌دهنده آن، بهتر می‌توان مسائل را حل کرد، زمینه‌ای برای تخصصی شدن علوم فراهم آمد. تنوع و تعدد حوزه‌های علمی در علوم طبیعی، از دیدگاه دانشمندانی نشأت گرفت که باور داشتند مسائل موجود در قلمروی مورد نظر آنان، از طریق تقسیم و تجزیه، بهتر حل‌شدنی است. به زعم آن‌ها، شناخت و درک پدیده‌های جهان واقعی، وام‌دار این تقسیمات کم‌ویش قراردادی است (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۹).

رشد بیش از حد و تفکیک علوم، علاوه بر توسعه بخشی، لوازم «بهینه‌سازی بخشی» را نیز فراهم کرده است. بدین ترتیب، می‌توان آثار و لوازم تخصصی شدن و تقسیم مرزهای علوم را در موارد زیر خلاصه کرد:

الف- توسعه علوم طبیعی به سبب روش‌شناسی تحلیلی، و عقب‌ماندگی علوم انسانی به دلیل نداشتن روش‌شناسی متناسب با خودش (روش‌شناسی حل مسائل چندتباری).

ب- تعلق خاطر محققان به گستره‌ای معین: این تعلق خاطر، مستلزم وابستگی محقق به چارچوبی مفهومی و روش‌ها و پارادیم‌های غالب در آن گستره است. گویی محقق، مقلدوار به سنت موجود در گستره خود، وابسته می‌شود و فراتر از آن را نمی‌بیند (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۳ الف، ص ۲۴۴). تعلق خاطر عالمان، به رشته مورد مطالعه‌شان که غالباً تحت روش‌شناسی پیشینی و از قبل برنامه‌ریزی شده است، باعث برخورد «کلیشه‌ای»<sup>۹</sup> آنان با

مفاهیم چندتباری می‌شود. در حالی که مفاهیم چندتباری، نیازمند مدل‌های روش‌شناختی منعطف و متکثر است.

تعلق خاطر محققان به ابزارها، روش‌ها و پارادیم‌های حاکم و برخورد کلیشه‌ای با آنها تبعاتی نیز دارد؛ از جمله، جزء‌گرایی، جزء‌نگری، غیرواقع‌نگری و یک‌سونگری که همگی ناشی از تقطیع علوم است. مثلاً، «پارادیم حاکم»<sup>۱۰</sup> بر دانش مدیریت که پارادیم «کارکردگرا»<sup>۱۱</sup> است و شامل دو شاخه کلاسیک و نئوکلاسیک می‌شود، مبتنی بر «عقلانیت ابزاری»<sup>۱۲</sup> است. این پارادیم، در رهیافت کلی خود، به دنبال فراهم کردن تبیین‌هایی واقعاً عقلانی در امور اجتماعی است. به علاوه، کاملاً عملگراست و به دانش کاربردی، اهتمام دارد. از این حیث، رهیافتش نسبت به «دانش»<sup>۱۳</sup>، غالباً «مسئله محور» است و به کنترل و نظم‌بخشی اثربخش تکیه دارد (بارل و مورگان، ۱۳۸۳، ص ۴۴).

بنابراین، رفتار عقلانی در پارادیم مزبور به معنی حداکثر کردن کارایی و اثربخشی عقلانی و رفتار در جهت اهداف سازمانی است. به بیان دیگر، برای اینکه فرد، عقلانی عمل کند، باید از الگوی رهبران سازمان یا «گروه کنترل‌کننده سازمان» تبعیت کند (دنهارت، ۱۳۸۲، ص ۱۲۵). این پارادیم فکری و نظریه‌پردازانی که در این پارادیم قرار می‌گیرند، نسبت به روش‌های تفسیری در مطالعات سازمان و مفاهیمی چون عدالت، برابری، آزادی، و «ارتباطات بین‌ذهانی»<sup>۱۴</sup>، غافل و جاهل هستند.

ج- انکار و نفی اعتبار هر روش و رهیافت دیگر: نظریه‌پردازانی که در چارچوب فکری پارادیم کارکردگرا، به مطالعه سازمانی می‌پردازند، نه تنها نسبت به دستاوردهای صاحب‌نظران «فرانوغرا»<sup>۱۵</sup> بی‌اعتنا هستند، بلکه منکر رهاورد آنها در زمینه سازمان می‌شوند و روش‌شناسی آنها را غیرعلمی و خطابی (لفاظی)<sup>۱۶</sup> قلمداد می‌کنند<sup>۱۷</sup>. نادیده انگاشتن «نگاه کل‌گرایانه»<sup>۱۸</sup> و کتمان هر گونه تعامل و تأثیر و تأثر متقابل میان رشته‌های دیگر، از تبعات این اثر است.

مجموع دو اثر فوق (تعلق خاطر به رشته و گستره‌ای معین، و انکار رهاوردهای دیگران) «حصرگرایی روش‌شناختی»<sup>۱۹</sup> نامیده می‌شود. حصرگرایی روش‌شناختی، محقق را در زندان رهاوردهای خود، محصور و او را از رؤیت و کشف حقایق دیگر، محروم می‌کند (فرامرز

قراملکی، ۱۳۸۳ الف، ص ۲۴۶). مغالطه «کنه و وجه»<sup>۲۰</sup>، نتیجه حصرگرایی روش‌شناختی است.

د- تحویل‌نگری<sup>۲۱</sup>: به این معناست که امور، به چیزی فروتر از آنچه حقیقتاً هست، کاهش داده شود. نظریه‌پردازانی چون فروید، مارکس، هگل و ... -که نظریه‌های آنها، علاوه بر رشته تخصصی‌شان، در سایر رشته‌ها نیز محوری و مهم تلقی می‌شود- از بزرگ‌ترین تحویل‌نگرهای عصر حاضرند. در واقع، شاید بتوان مدعی شد که علوم جدید، بزرگ‌ترین قربانی تحویل‌گرایی هستند. این پندار که تاریخ «چیزی نیست جز»<sup>۲۲</sup>، دچار تحویل‌نگری شده است.

پنداشت سازمان به مثابه ماشین بی‌روح، مغز و یا استعاره ابزار سلطه و سازمان به مثابه فرهنگ (ر.ک: مورگان، ۱۹۹۷)، همگی به علت انحصار روش‌شناختی در مطالعه سازمان، در دام مغالطه «چیزی نیست جز» و تن دادن به تحویل‌گرایی، گرفتار شده‌اند.

اصولاً، درک استعاره‌ای، از پدیده‌ها، به شدت تحویل‌نگر است و تبعیت از یک استعاره، به معنی نادیده انگاشتن سایر استعاره‌هاست. «مثلاً، استعاره ماشین، متکی به شباهت‌های بین ماشین‌ها و سازمان‌هاست و جنبه‌های انسانی سازمان، نظیر احساس و نمادگرایی را نادیده می‌گیرد. گسترش بیش از حد استعاره ماشین، افراد را به این رهنمون می‌سازد که درباره چگونگی «مهندسی» تعهد یا فرهنگ به گفت‌وگو بپردازند. این عمل، درک ساده‌انگارانه یا گمراه‌کننده‌ای از تعهد و فرهنگ عرضه می‌کند و این دو را به حدی ساده و مکانیکی تصور می‌کند که مدیران می‌توانند آنها را کنترل کنند» (هچ، ۱۳۸۵، ص ۹۷).

## ۲-۲. مطالعات میان‌رشته‌ای

در مقابل «مطالعات رشته‌ای»<sup>۲۳</sup>، مطالعات میان‌رشته‌ای قرار دارد. اگر حصرگرایی روش‌شناختی، اصل محوری در فرقه‌گرایی دانشگاهی<sup>۲۴</sup> و تقطیع علوم باشد، مطالعات میان‌رشته‌ای به لحاظ روش‌شناختی، کثرت‌گراست. کثرت‌گرایی خود دو گونه دارد:

۱- کثرت‌گرایی آشوبناک که سرانجامی جز حیرت و التقاط ندارد.

۲- کثرت‌گرایی روشمند که این نیز خود بر دو قسم است: کثرت‌گرایی مبتنی بر الگوهای ایستا (مکانیکی)، و کثرت‌گرایی مبتنی بر الگوهای پویا (دینامیکی) (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۳ الف، ص ۲۵۲).

### ۲-۳. ساختار انقلاب‌های علمی کوهن

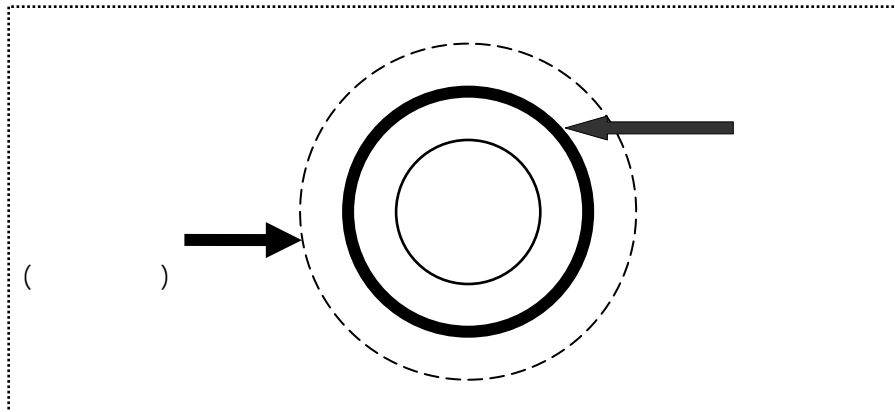
تصور کلیشه‌ای و عمومی از علم آن بود که عالمان، نظریه‌های علمی را به مصاف مشاهدات تجربی می‌برند و آن‌ها را تأیید یا رد می‌کنند و بدین ترتیب، کاروان علم در حرکت تاریخی خویش، بدون هر گونه تعصبی، بر خلاف مذهب، پیش می‌رود. اثبات‌گرایان و نوابات‌گرایان معتقد بودند که گرچه ممکن است مذهب و متافیزیک در مقام «گردآوری»<sup>۲۵</sup> اطلاعات تأثیرگذار باشد، اما در مقام «داوری»<sup>۲۶</sup> و تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات، بی‌تأثیر است (ر.ک. چالمرز، ۱۳۷۹). تامس کوهن<sup>۲۷</sup>، مورخ شهیر علم، احتجاج کرده است که ما هرگز نمی‌توانیم نظریه‌ای را به طور انفرادی، آزمایش کنیم، بلکه داده‌های علمی به شدت به پارادیم‌های غالب وابسته است. کوهن، در نخستین چاپ کتابش، مفهوم «پارادیم» را یکنواخت و هماهنگ به کار نمی‌برد. بنا بر تحقیقات مارگارت ماسترمن<sup>۲۸</sup>، کوهن، این واژه را به ۲۱ معنای متفاوت به کار برده است (لاکاتوش، ۱۳۷۵).

اما در معنایی کلی و عمومی، پارادیم، «نمونه‌های استاندارد کار علمی که حاوی مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌های مفهومی و روان‌شناختی است» (باربور، ۱۳۸۴) تعریف می‌شود. کوهن که از علم، تلقی جامعه‌شناختی دارد، بیان می‌کند که این، پارادیم‌ها هستند که سؤالات ما را جهت می‌دهند و عالمان در دوره «علم عادی»<sup>۲۹</sup> صرفاً «حل معما»<sup>۳۰</sup> می‌کنند. کوهن، دقیقاً مشخص نمی‌کند که کدام قسمت از ساختار علم، ابطال‌ناپذیر است و کدام قسمت آن در حال پیشرفت. «دانشمندان درون پارادیم از روش‌هایی بهره می‌گیرند که پارادیم در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. پارادیم، درون علم عادی، توسعه و بسط می‌یابد. معمولاً دانشمندان از پیش‌فرض‌های روش‌شناختی پارادیم، آگاهی تفصیلی ندارند و از آن دانش ضمنی دارند» (چالمرز، ۱۳۷۹، صص ۱۰۹-۱۱۳). «نحوه‌ای که دانشمندان، چهره خاصی از جهان را می‌بینند، مبتنی بر پارادیمی است که در آن کار می‌کنند» (چالمرز، ۱۳۷۹، ص ۱۱۵).

پارادایم، حتی سؤالاتِ عالمان را هم فراهم می‌کند. کوهن ادعا می‌کند که پذیرش و تغییر پارادایم، شبیه پذیرش و تغییر مذهب است. پارادایم‌ها، علاوه بر پیش‌فرض‌های مابعدالطبیعی، شامل سلسله‌ای از توصیه‌های روش‌شناختی نیز هستند و از این نظر، به برنامه پژوهشی لاکاتوش شباهت دارد.

#### ۲-۴. برنامه پژوهشی لاکاتوش

لاکاتوش در تکمیل کار کوهن معتقد است که محققان، آن قدر آزاد و مختار نیستند که کاملاً دلخواه عمل کنند. آن‌ها دارای یک برنامه راهبردی تحقیقاتی هستند که مشخص می‌کند کاوش‌های کنونی و آینده آن‌ها، چگونه باید باشد. این برنامه پژوهشی، سلسله‌ای از «راهبردهای سلبی<sup>۳۱</sup>» و «راهبردهای ایجابی<sup>۳۲</sup>» دارد (گلاس و جانسون، ۱۳۷۳، ص ۱۹۳). راهبرد سلبی این برنامه شامل استخوان‌بندی آن است که نباید به هیچ‌وجه جرح و تعدیل و یا ابطال شود. مفروضات اساسی در «هسته مرکزی<sup>۳۳</sup>» برنامه قرار دارد. این هسته مرکزی یا مقاوم را «کمربند محافظ<sup>۳۴</sup>»، از ابطال مصون نگه می‌دارد؛ کمربندی که شامل مجموعه‌ای از «فرضیه‌های کمکی<sup>۳۵</sup>» است. راهبرد ایجابی برنامه، شامل نظریه‌های جدیدی است که به استخوان‌بندی برنامه اضافه می‌شود و از پیش‌بینی‌های بدیعی برخوردار است که امکان توسعه و پیشرفت علم را فراهم می‌آورد (چالمرز، ۱۳۷۹، صص ۹۸ و ۹۹).



نمودار ۱. مدل برنامه پژوهشی لاکاتوش (چالمرز، ۱۳۷۹، ص ۹۸)

لاکاتوش معتقد است، اینکه چه گزاره‌هایی، هسته مقاوم باشد، با تصمیم روش شناختی عالمان به دست می‌آید. اما نمی‌گویید که گزاره‌ها و اصول هسته مقاوم باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد و چگونه می‌توان درباره آن‌ها به اجماع رسید. او بر این باور است که عالمان بر اساس نامه‌ای نوشته که هم درباره چگونگی پیشروی و هم درباره چگونگی پیش نرفتن صحبت می‌کند، راهنمایی‌هایی را به دست می‌آورند.

برای برنامه پژوهشی در دانش مدیریت می‌توان بیان کرد که عقلانیت ابزاری، هسته مقاوم این دانش است که محور و پارادیم فکری غالب یا «فرانزیه<sup>۳۶</sup>» این علم محسوب می‌شود و دارای مؤلفه‌های کارایی و اثربخشی سازمانی است. نظریه‌های «انسان اداری» سایمون و «انسان اقتصادی»، فرضیه‌های کمکی آن است که مانع ابطال نظریه و اصل عقلانیت می‌شود. نظریه انسان اداری سایمون با طرح «عقلانیت محدود<sup>۳۷</sup>»، رفتار عقلانی انسان اقتصادی را -که در پی حداکثر کردن کارایی بود- جرح و تعدیل کرد. وی در این زمینه، بیان می‌کند: «نخست آنکه انسان اداری -چون به دنبال کامل‌ترین راه‌حل نیست، بلکه به دنبال رضایت‌بخش‌ترین است- می‌تواند بدون بررسی همه راهکارها، گزینه مطلوب خویش را انتخاب کند. دوم آنکه قادر است تصمیمات خود را با قوانین سرانگشتی نسبتاً ساده، اتخاذ کند» (Simon, 1957, p. XXXVI).

لاکاتوش، خود، چنین مثال می‌زند: «اگر سیاره‌ای چنانچه باید، حرکت نکند، دانشمند نیوتنی، حدسیات خود را در مورد انکسار جوی یا انتشار نور در طوفان‌های مغناطیسی که فرضیات کمکی برنامه پژوهشی او هستند، از نو بررسی می‌کند. در غیر این صورت، ناچار است، سیاره ناشناخته‌ای را اختراع کند و سرعت و وزن او را حساب کند تا به کمک آن، ناهنجاری برنامه را توضیح دهد» (لاکاتوش، ۱۳۷۵، ص ۱۱۲).

برای تبیین بیشتر ابعاد سه‌گانه برنامه پژوهشی لاکاتوش (هسته مقاوم، کمربند محافظ و راهبردهای ایجابی)، برنامه پژوهشی اقتصاد خرد، به عنوان نمونه، در جدول ۱، بررسی شده است:

**جدول ۱. برنامه پژوهشی اقتصاد خرد به عنوان نمونه بر اساس برنامه پژوهشی لاکاتوش (گلاس و جانسون، ۱۳۷۳، صص ۹۴-۱۰۴)**

هسته مقاوم	کمر بند محافظ	راهبردهای ایجابی
- فردگرایی - عقلانیت - رفتار اقتصادی	- بازار رقابت کامل - کامل بودن اطلاعات	- ساختار بازار را به نحوی تعیین کنید که هیچ‌کدام از کارگزاران اقتصادی، هیچ تأثیر محسوسی بر قیمت نداشته باشند. - محیط بازار را به نحوی طراحی کنید که کارگزاران، اطلاعات کامل داشته باشند.
- حقوق مالکیت - خصوصیت	- کارگزاران اقتصادی - دنبال کردن حداکثرسازی سود	- اهداف هر کنشگر اقتصادی را چنین معین کنید: مصرف‌کنندگان به حداکثر مطلوبیت و تولیدکنندگان به حداکثر منفعت برسند. - محدودیت‌های هر کنشگر را چنین تعیین کنید: ثابت بودن درآمد، معین بودن قیمت کالاها، فناوری ثابت، ثابت بودن هزینه تأمین مواد اولیه.
- اقتصاد بازار	- به دست شرکت - «گیرنده قیمت» - بودن تولیدکننده	- شرایط دیگر را ثابت فرض کنید و متغیرهای دیگر مانند تغییرات محیطی را حذف کنید.

**۳. طراحی مدل مفهومی**

در اینجا سعی می‌شود که با تلفیق مدل «روش‌شناسی علمی برنامه پژوهشی»<sup>۳۸</sup> لاکاتوش و مدل پارادایمی کوهن در «ساختار انقلاب‌های علمی»<sup>۳۹</sup> مدلی پویا برای روشمند کردن نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی عرضه شود.

**۳-۱. تلفیق برنامه پژوهشی لاکاتوش و پارادایم کوهن**

بررسی برنامه پژوهشی لاکاتوش و پارادایم کوهن، ذکر چند گزاره را برای طراحی مدل مفهومی تلفیقی خاطر نشان می‌کند:

۱- هر دو بر لزوم تحلیل علم به مثابه ساختار منظم (و نه بر اساس نظریه‌های منفرد) تأکید می‌کنند.

۲- در دوره علم عادی کوهن، عالمان، فرض‌های پایه و چارچوب‌های فکری متداولی را می‌پذیرند که همان هسته مقاوم لاکاتوشی تشکیل می‌دهد و همگی بر آن‌ها اجماع دارند و می‌کوشند آن‌ها را از ابطال و جرح و تعدیل مصون دارند.

۳- هر دو بر این تأکید می‌کنند که هسته مقاوم یا چارچوب‌های فکری، نقش تنظیم‌کننده‌ای در نظریه‌پردازی دارند؛ به طوری که با تغییر هسته مقاوم (با چارچوب فکری کوهن)، نظریه‌ها، ماهیتاً دچار «تغییر گشتالتی»<sup>۴۰</sup> می‌شوند که کوهن آن را به تغییر مذهب،



تشبیه کرده است. رها کردن هسته مقاوم برنامه پژوهشی، به معنی رها کردن کل برنامه پژوهشی است و این همان تغییر پارادیم کوهن است. لاکاتوش در این باره نظریه گرانث نیوتن را شرح می‌دهد که موفق‌ترین برنامه پژوهشی بوده است. سپس گرایش فیزیک‌دانان را پس از سال ۱۹۰۵ برای پیوستن به اردوی نظریه نسبیت بررسی می‌کند (Lakatos, 1978).

۴- همانند کوهن که معتقد است در علم عادی، عالمان از ابطال چارچوب‌های فکری بر حذر داشته می‌شوند، لاکاتوش نیز معتقد است، فرضیه‌های کمکی از هسته مقاوم محافظت می‌کند.

۵- همان‌طور که در علم عادی، پارادیم فکری نضج پیدا می‌کند، راهبرد ایجابی لاکاتوش به طور دقیق‌تر بر پیشرفت علم تأکید دارد. کوهن نیز می‌گوید: «اگرچه اصطلاحاتی که او به کار برده، متفاوت است، اما ابزار تحلیلش به مقداری که ضرورت ایجاب می‌کند، با ابزارهای مورد استفاده من، قرابت دارد. هسته مقاوم و فعالیت در کمربند حفاظتی، معادل‌هایی برای پارادیم و علم عادی هستند» (kuhn, 1972, p. 139).

### ۲-۳. نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی بر اساس مدل تلفیقی لاکاتوش-کوهن

مدل مفهومی تلفیقی این مقاله، به دلایل زیر، قابلیت فراهم ساختن بستر نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی را دارد:

۱- به سبب چندتباری بودن مفاهیم در مدیریت، می‌توان از مفاهیم مدیریتی، تبیینی دینی، عرضه کرد.

۲- تبیین دینی از مفاهیم مدیریتی، به معنای اخذ هسته مقاوم و چارچوب‌های فکری (پارادیم) دانش مدیریت از متون اسلامی است.

۳- چرخشی گشتالتی میان دانش مدیریت و مدیریت اسلامی وجود دارد، چون چارچوب‌های فکری و هسته مقاوم این دانش‌ها با یکدیگر متفاوت است.

۴- مطالعات مدیریت اسلامی با مدل روش‌شناختی کوهن-لاکاتوش، مطالعه‌ای میان‌رشته‌ای، روشمند و پویاست.

۵- پویا بودن مدل لاکاتوش-کوهن به سبب داشتن راهبردهای ایجابی است. این راهبردها، نظریه‌هایی را که در دانش مدیریت غربی مطرح است و به هسته مقاوم و

چارچوب‌های فکری دانش مدیریت اسلامی خدشه وارد نمی‌کند، درون پارادیم خویش (پارادیم مدیریت اسلامی) هضم و جذب می‌کند.

۶- راهبرد سلبی مدیریت اسلامی، نظریه‌هایی که مغایر، متباین و ناهمخوان با هسته مقاوم و چارچوب‌های فکری دانش مدیریت اسلامی است، کنار می‌گذارد.

۷- فرضیه‌های کمکی در مدل مفهومی مذکور، فرضیه‌هایی است که گزاره‌های محوری هسته مقاوم (استخوان‌بندی دانش مدیریت اسلامی) را از ابطال مصون می‌دارد. مثلاً اگر «عدالت حق‌مدار»<sup>۴۱</sup>، هسته مقاوم مدیریت اسلامی تلقی شود، آن گاه «قاعده نفی سبیل» یا «نظریه مصلحت» امام خمینی (ره) و یا «نظریه عدالت پسااحکامی»، فرضیه‌هایی کمکی است که از ابطال هسته مقاوم «عدالت حق‌مدار» جلوگیری می‌کند.

۸- در مدل لاکاتوش-کوهن در مدیریت اسلامی، دین (به طور اخص اسلام) گزاره‌های محوری و چارچوب فکری مدیریت اسلامی را مستقیماً تعریف و مشخص می‌کند و با کمربند محافظی آن را محافظت می‌کند و نسبت به نظریه‌های مطروح در دانش مدیریت (غربی)، دستورالعمل‌هایی را صادر می‌کند که:

الف- هسته مقاوم در مدیریت اسلامی<sup>۴۲</sup> را ابطال و یا جرح و تعدیل نکند (متعارض نباشد).

ب- نسبت به هسته مقاوم ناهمخوان و ناسازگار نباشد.

ج- در جهت بسط و تقویت پارادیم چارچوب فکری و هسته مقاوم مدیریت اسلامی باشد.

### ۳-۳. عدالت به مثابه کلان‌نظریه<sup>۴۳</sup> در هسته مقاوم دانش مدیریت اسلامی

بشر از دیرباز و فطرتاً، در پی تحولات اجتماعی و نهادی جوامع و پیچیدگی روابط سازمانی و شغلی، عدالت را آرمان و غایت قصوای خویش تلقی کرده است. تحقق عدالت در جوامع، نهادها و سازمان‌ها، پایه مشروعیت قدرت حاکم، تلقی می‌شده است. عدالت، یکی از ساخت‌های مفهومی با درجه انتزاعی زیاد است که در مباحث دانش سیاست و اخلاق، نقشی کلیدی و محوری، بازی می‌کند. اعتبار جهانی این اصل به توسعه مجموعه متنوعی از تحلیل‌ها و طرح‌های کاربردی انجامیده که دستیابی به

تعریف واضح و دقیق درباره آن را دشوار کرده است. از این رو، اختلاف زیادی درباره معنای عدالت و مصادیق اعمال عادلانه و ناعادلانه به وجود آمده است (Campbell, 2001, p. 1).

گرچه در شکل‌گیری هسته مقاوم هر دانشی که به مثابه کلان‌نظریه آن دانش عمل می‌کند و قوام پارادیمی به آن وابسته است، اجماع و توافق نظری و تعهد و التزام روش‌شناختی عالمان به آن، شرط اولی است، لیکن برای تبیین مدل، می‌توان چنین تصور کرد که به عنوان نمونه، سازه «عدالت» به مثابه زیربنایی مفهومی، مورد توافق و اجماع عالمان واقع شده است. بر این مبنا می‌توان تبیینی از مدل لاکاتوش-کوهن در حوزه مدیریت اسلامی، عرضه کرد که به روشن‌تر شدن ابعاد و زوایای مدل کمک کند. به طور مشخص، «عدالت حق‌مدار» را مبتنی بر آموزه‌های حق‌مداران امیرمؤمنان در «نهج‌البلاغه» - که گاه به ترادف و گاه به تقارن عدل و حق، در کنار هم یا ملازم هم آمده است - (پورعزت، ۱۳۸۳)، می‌توان هسته مقاوم پارادیم مدیریت اسلامی در نظر گرفت. با تحلیل منطقی عبارات نهج‌البلاغه در قلمرو «اداره حوزه عمومی»<sup>۴۴</sup>، می‌توان به سه کارکرد مهم تأمین امنیت، افزایش رفاه عمومی و مشارکت آگاهانه مبتنی بر حق‌طلبی اشاره کرد (پورعزت، ۱۳۸۰).

در هر سه کارکرد فوق، عدالت حق‌مدار به بازتفسیر و بازخوانی نیاز دارد. مثلاً، اگر کارکرد عدالت حق‌مدار در بعد افزایش رفاه اجتماعی را به «افزایش سطح آزادی» مردم از کالاها و خدمات با قیمت و کیفیت مناسب باز تعریف کنیم آن گاه می‌توان انتظار داشت که خط‌مشی عمومی دولت در حوزه تجارت برای تحقق راهبرد فوق، مبتنی بر هسته مقاوم و کلان‌نظریه «عدالت حق‌مدار»، آن است که بازار داخلی نسبت به کالاهای بیگانگان باز شود و تولیدکنندگان داخلی و خارجی از فرصت‌های یکسان برخوردار شوند. این در حالی است که با اجرای این خط‌مشی، صنایع داخلی با ورشکستگی روبه‌رو می‌شود؛ در این حال، قاعده نفی سبیل<sup>۴۵</sup> که هر گونه سیطره کفار بر مسلمانان را رد می‌کند و دلالت بر حرمت هر گونه علو و برتری کفار بر مسلمانان دارد (الایروانی، ۱۳۸۵، ص ۸۴)، به عنوان کمربند محافظ، از ابطال اصل عدالت، جلوگیری و سیاست حمایتی دولت و جلوگیری از سیطره و سلطه اقتصادی کفار را

عین عدالت، تفسیر می‌کند و مانع از ورشکستگی صنایع داخلی می‌شود. بنا بر قاعده نفی سیل، «عدالت رویه‌ای»<sup>۴۶</sup> درباره حمایت از صنایع داخلی و حمایت حقوق مصرف‌کنندگان برقرار می‌شود.

همچنین، اگر کنش اقتصادی عدالت‌محور نظام ارتباطات اجتماعی ما، این باشد که ربا، مطلقاً حرام اعلام شود و همه اقسام و انواع آن حرام تلقی گردد، در نتیجه، ربای مسلمان از کافر حربی نیز، طبق اصل عدالت، حرام می‌شود. چرا که اگر علت صدور قوانین در نظام حقوقی بر مبنای عدالت بازخوانی شود، ربای مسلم از کافر حربی نیز خلاف مقتضای عدل است. این در حالی است که در فقه امامیه، ربای مسلمان از کافر حربی حرام نیست (الایروانی، ۱۳۸۴، ص ۴۵). در این حال، برای جلوگیری از ابطال اصل عدالت، از نظریه «عدالت پسااحکامی» استفاده می‌شود.

به طور کلی، دو رویکرد اصلی در نسبت میان «عدالت و شریعت» وجود دارد: رویکرد «پیشااحکامی» به عدالت که قائل به تقدم اصل عدالت بر فرایند استنباط حکم است و هر حکمی را که در نهایت، فرایند استنباطش، کشف و خلاف مقتضای عدل، تلقی شود مردود و منسوخ می‌داند؛ و دیگری، رویکرد «پسااحکامی» به عدالت که بیان می‌کند اینکه «عدالت چه چیزی است» را ما قبل از بیان حکم تعیین نمی‌کنیم، بلکه پس از فرایند استنباط حکم، عدل همان چیزی است که از استنباط احکام یافته‌ایم. بدین ترتیب، با طرح نظریه «عدالت پسااحکامی» که بازتفسیری از عدالت در فرایند کشف احکام است، از ابطال کلان نظریه «عدالت» - که هسته مقاوم در پارادیم سیستم اجتماعی است - از ربای مسلم از کافر حربی، جلوگیری کرده‌ایم. بنابراین، همچنان با حفظ اصل عدالت، «عدالت مراوده‌ای»<sup>۴۷</sup> در تعاملات اقتصادی میان مسلمانان و کفار حربی، شکل ویژه‌ای می‌یابد.

#### ۴-۳. کارکرد مدل تلفیقی لاکاتوش-کوهن در مطالعات مدیریت اسلامی

مدل تلفیقی لاکاتوش-کوهن در مطالعات مدیریت اسلامی، ما را از حصرگرایی روش‌شناختی، خارج و مطالعه تطبیقی در مدیریت با آموزه‌های اسلامی را به مطالعه‌ای میان‌رشته‌ای تبدیل می‌کند؛ به طوری که بتوان با استفاده از این مدل روش‌شناختی، از

کلان‌نظریه مدیریت اسلامی در برابر کلان‌نظریه‌های رقیب، دفاع کرد. تا وقتی که مجموعه‌ای از مطالعات، به کلان‌نظریه، تبدیل نشده باشد، امکان رقابت با سایر کلان‌نظریه‌ها نخواهد داشت. بنابراین، روش‌شناسی مطالعات میان‌رشته‌ای نباید به گونه‌ای باشد که حاصل آن، صرفاً، تطبیق یا تلفیق خرده‌نظریه‌ها باشد.

روش‌شناسی کلان‌نظریه‌ها، باید مشخص کند که خرده‌نظریه‌های جدید در کجای مدل قرار می‌گیرند و چگونه زمینه توسعه یا احتمالاً انحطاط کلان‌نظریه را فراهم می‌کنند؟ و یا چگونه می‌توان از ابطال کلی پارادیم موجود به دست نظریه‌های جدید جلوگیری کرد؟

مغالطه‌ای که محققان، عموماً، در مطالعات تطبیقی گرفتار آن می‌شوند، مغالطه «این مثل آن، پس این همان» است. برای مثال، محقق مدیریت اسلامی به صرف جمع‌آوری آیات یا روایاتی در باب رضایت کارکنان، تناظری میان پارادیم اسلامی و نهضت روابط انسانی برقرار می‌کند.

#### ۴. تبیین مدل مفهومی

بررسی پیشینه نظری ادبیات مدیریت اسلامی در ایران نشان می‌دهد که می‌توان شش رویکرد را در مطالعات مدیریت اسلامی به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

- ۱- رویکرد مبتنی بر استناد به روایات و آیات؛
- ۲- رویکرد مبتنی بر استناد به آیات و روایات و انطباق با مباحث علمی؛
- ۳- رویکرد مبتنی بر استدلال‌های عقلی؛
- ۴- رویکرد تطبیقی به مدیریت اسلامی؛
- ۵- رویکرد مبتنی بر استناد به نهج‌البلاغه؛
- ۶- رویکرد مبتنی بر اخلاق کارگزاران<sup>۴۸</sup> (خنیفر، ۱۳۸۴).

#### ۴-۱. تحلیل نمونه محتوای کتاب‌های مستند به آیات و روایات:

اگر کتاب اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن<sup>۴۹</sup>، تألیف ولی‌الله نقی‌پورفر، نمونه کتاب‌های مستند به آیات و روایات در نظر گرفته شود:

نویسنده، کتاب را با مقدماتی آغاز می‌کند که عمده‌تاً مبتنی بر نگاه دین‌شناختی مؤلف در فهم متن دینی است. در مقدمه اول، به نقش زمان و مکان در فهم متن و نقش نگاه حکومتی پیامبر در صدور احکام دینی اشاره می‌کند. در مقدمه دوم نیز، به زمینه‌های اصلاح و مصلحان جامعه، نسبت میان علم و دین و رفع شبهات معرفت‌شناختی در حوزه دین‌پژوهی، و در مقدمه سوم به مبانی پژوهش در قرآن می‌پردازد. بعد از مقدمات، نویسنده، پنج اصل مدیریت را با استناد به آیات و الگوهای عملی هر یک و با استناد به سیره معصومین -علیهم السلام- عرضه کرده است. نگاه نویسنده به مدیریت اسلامی، تحت برنامه پژوهشی کلانی نمی‌گنجد. از میان اصولی که ایشان ذکر کرده‌اند، اصل آخرت‌گرایی می‌تواند به عنوان هسته مقاوم مورد اجماع قرار بگیرد و این، در حالی است که کمربند محافظی برای این برنامه و راهبردهایی سلبی و ایجابی، برای خرده‌نظریه‌های مدیریت رایج در نظر گرفته نشده است.

#### ۲-۴. تحلیل نمونه محتوای کتاب‌های مستند به آیات و روایات و انطباق با مباحث علمی:

اگر کتاب مدیریت اسلامی<sup>۵</sup>، تألیف سید علی‌اکبر افجه‌ای، نمونه کتاب‌های مستند به آیات و روایات و انطباق با مباحث علمی در نظر گرفته شود: این کتاب از چهار بخش تشکیل شده است که از میان بخش‌های مذکور، بخش اول در حیطه مطالعه و بررسی این مقاله قرار می‌گیرد. مؤلف، میان علم و مکتب، تفاوت می‌گذارد و مدیریت اسلامی را از مقوله مکتب می‌داند. از نظر وی، مکتب، روش حل مسائل یا همان ایدئولوژی است و علم، دانشی است که پدیده‌های متفاوت را تفسیر و روابط آن‌ها را با یکدیگر تعیین می‌کند. مؤلف، علم مکتب را در هر جامعه‌ای مبتنی بر مکتب می‌خواند و تفاوت مدیریت اسلامی و دانش مدیریت رایج را در ثابت بودن اصول مکتب اسلام می‌داند (افجه‌ای، ۱۳۸۳، صص ۳ و ۴).

بدین ترتیب، مؤلف کتاب، میان هسته مقاوم و خرده‌نظریه‌های جانبی آن تفکیک قائل است، اما همچنان، برنامه پژوهشی منسجمی، شکل نگرفته و فرضیه‌های کمکی برای محافظت از هسته مقاوم و راهبردهای سلبی و ایجابی، ذکر نشده است.

#### ۳-۴. تحلیل نمونه محتوای کتاب‌های مبتنی بر استدلال‌های عقلی:

اگر کتاب امامت و رهبری<sup>۵۱</sup> استاد مرتضی مطهری به عنوان نمونه کتاب‌های مبتنی بر استدلال‌های عقلی در نظر گرفته شود نویسنده، ابتدا به بررسی معناشناختی «رشد» می‌پردازد و رهبری در اسلام را نوعی از رشد و حرکت در مسیر «رشد» می‌داند. سپس به ارتباط معناشناختی مدیریت و «امامت» اشاره می‌کند. در ادامه نیز به اصول رهبری و وظایف خاص رهبر اشاره می‌کند (مطهری، ۱۳۸۲، ج ۳، صص ۳۱۲-۳۲۷). نگاه مؤلف، بیشتر معناشناختی و تفسیری است و اصلاً در صدد عرضه برنامه پژوهشی برنیامده است.

#### ۴-۴. تحلیل نمونه محتوای کتاب‌های مدیریت اسلامی با رویکرد تطبیقی:

اگر کتاب مدیریت علمی و مکتبی از دیدگاه اسلام<sup>۵۲</sup>، تألیف عباس اختری، نمونه کتاب‌های مدیریت اسلامی با رویکرد تطبیقی در نظر گرفته شود: فصل نخست کتاب با عنوان مسائل جانبی، به مسائل رشد و مدیریت، دسته‌بندی کلی مکاتب مدیریت، چستی مدیریت اسلامی، مدیریت علمی و مکتبی، توهم جدایی علم از مکتب و ... پرداخته است. فصل دوم نیز دارای سه بخش مبانی و مسائل عمومی مدیریت، روابط انسانی، و مدیریت تولید است. در اینجا هم، هسته مقاوم، شکل نگرفته است، زیرا مطالعه مورد نظر، مطالعه‌ای تطبیقی است، نه میان‌رشته‌ای؛ لذا جزء‌گرایانه و فاقد ساختار منظم و مرتبط است.

#### ۵-۴. تحلیل نمونه محتوای کتاب‌های مدیریت اسلامی مستند به نهج‌البلاغه:

اگر کتاب تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری امام علی (ع)<sup>۵۳</sup>، تألیف غلامرضا اشرف سمنانی، نمونه کتاب‌های مدیریت اسلامی مستند به نهج‌البلاغه در نظر گرفته شود:

کتاب، در شش فصل، تدوین شده است. در فصل اول، به کلیات تحقیق و در فصل دوم، به سیر تحول مدیریت در تاریخ زندگی انسان در جوامع باستان، جنبش مدیریت علمی و نظریه‌ها و مکاتب مدیریت، پرداخته شده است. فصل سوم کتاب، به

تاریخ عربستان و رهبری، مدیریت در اسلام و شیوه‌های مدیریت و رهبری علی (ع) اختصاص دارد.

نویسنده، در فصل سوم، بر مدیریت اسلامی به مثابه برنامه پژوهشی، تأکیدی نکرده و به نحو تلفیقی، خرده‌نظریه‌ها را بررسی کرده است.

#### ۴-۶. تحلیل نمونه محتوای کتاب‌های مدیریت اسلامی مستند به اخلاق کارگزاران:

اگر کتاب اخلاق کارگزاران از دیدگاه اسلام<sup>۵۴</sup>، تألیف سید محمدرضا تاج‌الدینی، نمونه کتاب‌های مدیریت اسلامی مستند به اخلاق کارگزاران در نظر گرفته شود:

این کتاب، در نه فصل، تدوین شده است که پس از تعاریف و کلیات، به ویژگی‌های اخلاقی کارگزاران در ارتباط با مردم، با مافوق، با یکدیگر، با زیردستان و اخلاق فردی هر یک و اخلاق مدیریتی‌شان اشاره کرده است.

ویژگی عمده کتاب‌های اخلاق کارگزاران، نگرش به دانش مدیریت به مثابه اخلاق حرفه‌ای است. بنابراین، این دسته از مطالعات فاقد برنامه پژوهشی نظری برای بسط دانش است و بیشتر رویکرد غیرنظری دارد. بنابراین، از حیث مطالعه و بررسی ما، خارج است.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به مطالعات و پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت اسلامی صورت گرفته است، این مسئله همواره مطرح است که پژوهش‌های مدیریت اسلامی، اولاً، پژوهش‌های دانش منفرد و مستقلی محسوب نمی‌شود، بلکه از آب‌سخور مطالعات اسلامی و دانش مدیریت سیراب می‌شود. ثانیاً، مطالعات موجود، تطبیقی و به دنبال یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌ها هستند و روش‌شناسی منقح و مدونی ندارد.

این مقاله با بررسی موانع توسعه علوم انسانی، مهم‌ترین مانع برای نظریه‌پردازی را در علوم انسانی، مانع روش‌شناختی معرفی کرده است. مدیریت اسلامی به عنوان مطالعه‌ای میان‌رشته‌ای، به مدل روش‌شناختی کثرت‌گرا و پویا برای نشان دادن ارتباط



محکم و وثیق میان ثابتات دین (اصول اسلامی) و متغیرات دین و پویایی‌های موجود در نظریه‌های مدیریت نیاز دارد.

مدل تلفیقی لاکاتوش-کوهن، مدلی است که می‌تواند با برقراری ارتباط قاعده‌مند، میان چارچوب‌های فکری موجود در پارادیم اسلامی و نظریه‌های مدیریت، مدلی روش‌شناختی برای نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی، عرضه و مطالعات تطبیقی مدیریت اسلامی را به مطالعه‌ای میان‌رشته‌ای تبدیل کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات موجود در حوزه مدیریت اسلامی، دارای برنامه پژوهشی نبوده و به ایجاد پارادیم منجر نشده است. بنابراین، فرضی پژوهش، تأیید می‌شود.

با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱- صاحب‌نظران مدیریت اسلامی، در خصوص هسته مقاوم به اجماع برسند، زیرا اولین گام در ایجاد پارادیم مدیریت اسلامی، اجماع نظر عالمان در پذیرش، هسته مقاوم جامع است. تا وقتی این اجماع صورت نگیرد، شکل‌گیری این پارادیم امکان‌پذیر نیست.

۲- مطالعاتی درباره ویژگی‌های هسته مقاوم در مدیریت اسلامی انجام شود.

۳- فرضیه‌های کمکی کمربند محافظ شکل گیرد و راهبردهای ایجابی برای توسعه خرده‌نظریه‌های مدیریت اسلامی تدوین شود.

## یادداشت‌ها

1. definition
2. at work
3. sub-optimization
4. Comparative Study
5. Inter- Disciplinary Study
6. Multiple-Origins

مسائل چندتباری، مسائلی است که نمی‌توان آن‌ها را به مسائل متفاوتی تجزیه کرد، ولی، از منظرهای متفاوت قابل بررسی و تفسیر است.

7. Methodological exclusivism
8. Chaotic Pluralism
9. Stereotyping
10. Dominate Paradigm
11. Functionalist
12. Instrumental rationality

- 13. Knowledge
- 14. Inter subjectivity Communication
- 15. Post modernism
- 16. Rhetoric

۱۷. در کلمات قصار نهج البلاغه، این واقعیت روان‌شناختی چنین آمده است: «الناس اعداء ما جهلوا»

- 18. Holistic perspective
- 19. Methodological exclusivism
- 20. Fallacy of misplaced concreteness (مغالطه واقعیت بدجاافتاده)
- 21. Reductionism
- 22. Nothing but
- 23. Disciplinarity Study
- 24. Academic Sectarianism

این اصطلاح از بارل و مورگان، وام گرفته شده است. ر.ک: بارل و مورگان، ۱۳۸۳.

- 25. Discovery
- 26. Judgment
- 27. Thomas Kuhn
- 28. Margaret Masterman

۲۹. کوهن تصور می‌کند که ساختار علم چنین است: پیش‌علم، علم عادی، بحران، انقلاب علم عادی جدید، و بحران جدید درون علم عادی. عالمان، سرگرم حل معما و توسعه پارادیم هستند و پدیده‌های جدید را با اصول پارادیم تطبیق می‌دهند.

- 30. Puzzle-Solving
- 31. Negative Heuristic
- 32. Positive Heuristic
- 33. Hard Core
- 34. Protective belt
- 35. Auxiliary hypotheses
- 36. Meta theory
- 37. Bounded theory
- 38. Methodology of Scientific Research Programs: MSRP
- 39. The Structure of Scientific Revolution
- 40. Gestalt-switch

۴۱. این اصطلاح از آقای پورعزت، وام گرفته شده است. ر.ک. پورعزت، ۱۳۸۲.

۴۲. اینکه هسته مقاوم در مدیریت اسلامی چیست، نیاز به پژوهش و نوشتاری دیگر دارد.

- 43. Grand theory
- 44. Public sphere administration

۴۵. و لن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً (نساء، ۱۴۱)

- 46. Procedural justice
- 47. Interactional justice

۴۸. خنیفر در مقاله «تحلیل محتوای ادبیات مدیریت اسلامی با تأکید بر آثار منتخب»، هفت رویکرد را در آثار مدیریت اسلامی، در ایران، شناخته است که مؤلفان مقاله معتقدند، رویکرد هفتم یعنی رویکرد ادبی را نمی‌توان هم‌عرض سایر رویکردها قلمداد کرد و لذا در تبیین مدل مفهومی خود، آن را کنار گذاشتند.

۴۹. نقی‌پورفر، ولی‌الله. (۱۳۷۶). *اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۵۰. افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر. (۱۳۷۷). *مدیریت اسلامی*. تهران: جهاد دانشگاهی.

۵۱. مطهری، مرتضی. (۱۳۶۸). *امامت و رهبری*. قم: صدرا.

۵۲. اختری، عباسعلی. (۱۳۷۳). *مدیریت علمی و مکتبی از دیدگاه اسلام*. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.

۵۳. اشرف سمنانی، غلامرضا. (۱۳۶۸). *تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری امام علی (ع)*. تهران: بعثت.

۵۴. تاج‌الدینی، سیدمحمدرضا. (۱۳۷۶). *اخلاق کارگزاران از دیدگاه اسلام*. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.

### کتابنامه

#### قرآن کریم

افجه‌ای، علی‌اکبر (۱۳۸۳)، *مدیریت اسلامی*، تهران: جهاد دانشگاهی.

الایروانی، باقر (۱۳۸۴)، *دروس تمهیدیه فی الفقه الاستدلالی*، قم: منشورات المرکز العالمی للدراسات الاسلامیه.

همو (۱۳۸۵)، *دروس تمهیدیه فی القواعد الفقهیه*، قم: منشورات المرکز العالمی للدراسات الاسلامیه.

باربور، ایان (۱۳۸۴)، «مدل‌ها و پارادیم‌ها در علم و دین»، ذهن، ترجمه پیروز فطورچی، سال ششم، شماره ۲۱ و ۲۲، صص ۱۹۲-۱۴۵.

بارل، گیسیون؛ مورگان، گارت (۱۳۸۳)، *نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان*، ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: سمت.

پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۰)، «مدیریت دولتی و عدالت اجتماعی»، *دانش مدیریت*، سال چهاردهم، شماره ۵۵، صص ۱۱۸-۸۳.

- همو (۱۳۸۲)، طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی، بر مبنای عدل حکومت حق‌مدار علوی در نهج‌البلاغه، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- همو (۱۳۸۳)، «مبانی منطقی طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت حق‌مدار (بر اساس نهج‌البلاغه)»، دانشور رفتار، سال یازدهم، شماره ۵، صص ۱۱-۳۸.
- چالمرز، آلن اف (۱۳۷۹)، چیستی علم: درآمدی بر مکاتب علم‌شناسی فلسفی، ترجمه سعید زیباکلام، تهران: سمت.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۴)، «تحلیل محتوای ادبیات مدیریت اسلامی با تأکید بر آثار منتخب»، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۲۰۲-۱۵۱.
- دنهارت، رابرت بی (۱۳۸۲)، تئوری‌های سازمان دولتی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران: سمت.
- فرامرز قراملکی، احد (۱۳۸۳ الف)، اصول و فنون پژوهش، قم: مرکز مدیریت حوزه علمیه قم.
- همو (۱۳۸۳ ب)، «موانع روش‌شناختی توسعه علوم انسانی»، قیسات، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۱۱۸-۱۰۳.
- گلاس، ج. س. و جانسون، و. (۱۳۷۳)، اقتصاد؛ پیشرفت، رکود یا انحطاط، درآمدی بر روش‌شناسی علم اقتصاد، ترجمه محسن رنانی، اصفهان: فلاحت ایران.
- لاکاتوش، ایمره (۱۳۷۵)، «علم و شبه علم»، مجموعه مقالات دیدگاه‌ها و برهان‌ها (۱۰۵-۱۱۷)، ترجمه شاپور اعتماد، تهران: نشر مرکز.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۲)، مجموعه آثار، تهران: صدرا.
- هیچ، ماری جو (۱۳۸۵)، تئوری سازمان، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: افکار.
- Campbell, T. (2001), *Justice*, London: Macmillan press LTD.
- Kuhn, T. S. (1972), "Notes on lakatos", *Boston studies in the philosophy of science*, Vol. VIII, Pp. 137-146.
- Lakatos, I. (1978), "The methodology of scientific research programs", In J. Worrall & G. Currie (eds.), *Philosophical papers* (Pp. 8-101), Cambridge: Cambridge University Press, Vols. 1 & 2.
- Lakatos, I. & Musgrave, A. (1970), *Criticism & the Growth of Knowledge*, Cambridge: Cambridge University press.
- Morgan, G. (1997), *Image of Organization*, London : Sage.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York: Macmillan Co.

## درآمدی بر مبانی بازاریابی در اسلام

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۲/۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۷/۱

میراحمد امیرشاهی\*

ناصر تقویان\*\*

سیدعلی علوی\*\*\*

مرجان پرورش محسنی\*\*\*\*

### چکیده

دین مقدس اسلام درباره تمام شئون زندگی -از جمله فعالیت‌های تجاری و اقتصادی- قوانین و مقرراتی، تعیین کرده و مدعی است که به عنوان آخرین دین الهی، برای همه مشکلات بشر، در همه دوره‌ها و اعصار، راهکار دارد (اعراف، ۱۵۸)؛ و وجه مشترک همه راهکارهای مزبور، رسیدن به قرب الهی است. این پژوهش از نوع بنیادی است، و در آن تلاش شده است با روشی علمی، اصولی که رهنمودهای اسلامی، رعایت آن را برای فعالان بخش بازاریابی لازم دانسته، شناخته شود؛ و با توجه به آن اصول، تعریفی از بازاریابی اسلامی، عرضه و مدل مفهومی اولیه‌ای از بازاریابی اسلامی طراحی شود. برای رسیدن به نتایج فوق باید به دو سؤال اصلی زیر پاسخ داد.

الف- بازاریابی و فعالیت‌های حرفه بازاریابی شامل چه اجزا و بخش‌هایی است؟

ب- نگرش اسلام درباره اجزای بازاریابی و فعالیت‌های حرفه بازاریابی چیست؟

در این پژوهش، ضمن تلاش برای پاسخگویی به دو سؤال فوق، مفاهیم مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی از قرآن و منابع معتبر احادیث اسلامی، گردآوری و در قالب مدل کلاسیک مدیریت بازاریابی کاتلر، بازتنظیم شده است. آن گاه، با استفاده از ادبیات تحقیق، مبانی تفکری و فعالیت‌های مرتبط با هر کدام از مؤلفه‌های فرآیند بازاریابی، طبقه‌بندی شد. سپس، دیدگاه اسلام درباره هر یک از اجزای اصلی و فرعی بازاریابی شناخته شد و بدین ترتیب، بازاریابی اسلامی مورد تحلیل قرار گرفت و مدل مفهومی اولیه‌ای از بازاریابی اسلامی و نیز تعریفی از بازاریابی از دیدگاه اسلام، عرضه شد.

### واژگان کلیدی

اسلام، مبانی بازاریابی، مدل مفهومی بازاریابی، بازاریابی اسلامی

m\_amirshahi@alzahra.ac.ir

naghavian\_n@yahoo.com

Alavi@isu.ac.ir

mp.parvareh77@gmail.com

\* استادیار دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهرا (س)

\*\* مربی دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* استادیار دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهراء (س)

\*\*\*\* کارشناس ارشد بازاریابی از دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهرا (س)

#### مقدمه

بازاریابی در اسلام از جمله مباحثی است که با وجود اهمیت فراوان آن، ظاهراً به فراموشی سپرده شده و کمتر کسی درباره آن به بحث و تحقیق پرداخته است. روشن است که مبانی و پایه‌های بازاریابی در اسلام بر پایه فقه، اخلاق و ارزش‌های الهی شکل گرفته است و بدین گونه، راه مطمئنی برای تأمین سعادت و رفاه انسان و اجتماع، پیش روی ما قرار می‌دهد. در واقع، با اعتقاد به این فرض که اسلام کامل‌ترین دین است می‌توان گفت که تأثیر آموزه‌های اخلاقی اسلام باید در فعالیت‌های روزانه مسلمانان مشاهده شود و همه عملیات اقتصادی اعم از تجارت و بازاریابی، در چارچوب تعالیم اسلامی قرار گیرد. این تعالیم از منابعی همچون کتاب مقدس اسلام (قرآن)، سنت و احادیث و رهنمودهای پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع) نشئت می‌گیرد. فعالیت‌های تجاری نیز از دید اسلام، متأثر از دو اصل هستند: تسلیم بودن به نظام اخلاقی خداوند، و همدلی و بخشندگی بر پایه عدالت (Saeed & et al., 2001).

منابع اسلامی، تأکید دارند که رفتار اقتصادی انسان باید در چارچوب هنجارها و ارزش‌های اخلاقی و الگوهای رفتاری تعریف شود. این مطلب، حتی در آیات مکی قرآن که در دوره پیش از هجرت بر پیامبر (ص) نازل شده، به‌طور کامل، مشهود است (قحف، ۱۳۸۴). اصول اخلاقی مؤکد اسلام در امر تجارت به قرار زیر است:

۱- رعایت اصول اخلاقی مناسب بین طرفین معامله

۲- فعالیت اقتصادی به قصد پیروی از رهنمودهای قرآن و با انگیزه خدمت به

جامعه اسلامی

۳- خدا ترس بودن، که باعث اجرای کامل تعهدات اخلاقی در بازاریابی می‌شود

(Abeng, 1999).

طبق نظریات دکتر شیهاب<sup>۱</sup>، بازاریابی، از دید قرآن، کاملاً قانونی و مدون است. او معتقد است قانون‌مندی بازاریابی از دید قرآن شگفت‌انگیز است؛ چرا که در دستورالعمل‌هایی بدون ابهام به آزادی‌ها و محدودیت‌های موجود در چرخه بازاریابی اشاره کرده و بر اهمیت توزیع عادلانه ثروت<sup>۲</sup> در جامعه، کاملاً تأکید کرده است. موارد بسیاری را در قرآن می‌توان یافت که تدوین نظریه‌ای در اصول اخلاقی بازاریابی در

قالب مجموعه‌ای از بایدها و نبایدهای خاص، الزامی گشته است. کاربرد اخلاق عمومی برای حرفه بازاریابی، اغلب درباره صداقت و انصاف<sup>۳</sup>، تبیین شده است. این رهنمودها، نه تنها برای فعالیت‌های بازاریابی مهم و حیاتی است بلکه به تحکیم ریشه‌های اخلاقی و رشد و ارتقای جامعه نیز کمک می‌کند. در واقع، اسلام با ادیان دیگر تفاوتی بس بزرگ دارد. چه در قرآن و چه در تعالیم پیامبر اسلام (ص)، قوانین و مقررات خاصی برای تجارت و کسب‌وکار بیان شده است. از آنجا که پیامبر اسلام (ص)، خود، بازرگان بوده است، عمق این کلام کاملاً مشخص می‌شود. این چیزی است که در ادیان دیگر وجود ندارد و تجارت در دایره رهنمودها و قوانین آنها مشخص نشده است (Abeng, 1999).

افزون بر آن، تجارت، سیره رسول اکرم (ص) بوده است، چرا که عزت و سربلندی فرد و جامعه، در گروهی اقتصاد شکوفا و بازرگانی و رونق اقتصادی است. امام صادق (ع) در این باره به یکی از یارانش فرمود:

«حفظ عزتک»: عزت و سربلندی خویش را پاس بدار. وی پرسید: فدایت شوم، عزتم چیست؟ فرمود: سحرگاهان به بازار رفتنت (طوسی، ۱۴۰۶، ص ۴).

نظام اخلاقی اسلام، حاوی رهنمودهای ویژه‌ای برای دستیابی به تصفیه اخلاقی و رفتارهای نامناسب تجارت و کسب‌وکار است. از این رهنمودها، عقاید به‌هم‌پیوسته‌ای استنتاج می‌شود که از نظر رایس<sup>۴</sup> (۱۹۹۹، ص ۳۴۷) از جمله شامل موارد زیر است:

**توحید (یگانگی):** کلید فلسفه تجارت و کسب‌وکار از دیدگاه اسلام، روابط شخصی با خداوند، و همچنین روابط جامعه و جهان خلقت با خداوند و بندگان او است. عموماً همه مسلمانان، زندگی خود را از آن خداوند می‌دانند. اسلام، انسان را به سوی علم و آگاهی و دانستن آنچه برای زندگی لازم است تشویق می‌کند. مسلمانان معتقدند، چون هر کس مسئول و جوابگو به خداوند است و کامیابی در آخرت، بسته به اعمال و افکار کنونی او دارد، پس هر کس باید مراقب افکار و رفتار دنیایی‌اش باشد.

**عدالت:** اسلام، دین واضح و بدون ابهامی است که تلاش برای ریشه‌کن کردن بی‌عدالتی، بی‌انصافی، استثمار و ظلم و ستم را توصیه می‌کند. قرآن، همچنین، در پذیرفتن مسئولیت جرایم دیگران، تأکید دارد، زیرا هیچ‌کس نمی‌تواند بار دیگری را

تحمل کند. برای استفاده از ثروت، مردم نباید به همدیگر دروغ بگویند و یکدیگر را فریب دهند. باید پای بند به تعهدهای خود باشند. رباخواری ممنوع است. چرخه تولید ثروت نباید متوقف شود. عدالت و پیمان‌های برادری، التزام شدیدی در اسلام است. اسلام، غمخوار دیگران بودن و توجه به همه اقشار جامعه را برای ریشه‌کن کردن فقر و نابرابری توصیه می‌کند. اشخاص، ملزم به کار و امرار معاش هستند و فقط زمانی که اجرای این موضوع غیرممکن است، پای دولت به میان می‌آید.

**امانت‌داری:** اگرچه رونق کالا و بازار فروش پسندیده است، اما اسلام به هیچ عنوان رواج اسراف و تجمل‌گرایی را تحمل نمی‌کند؛ چرا که هیچ کس مجاز به هدر دادن و پایمال کردن نعمت‌های خدادادی نیست و این موضوع را کاملاً مرتبط با اخلاق در حوزه تجارت و کسب‌وکار و محیط اجتماعی می‌داند. حفظ منابع طبیعی، از این توصیه‌ها است. زمین و منابع آن، امانتی است که خدا برای بهتر زیستن در اختیارمان قرار داده است.

**نیاز به موازنه و تعادل:** اسلام به گفته قرآن و پیامبر (ص)، دین تعادل و میانه‌روی است. تعادل در تلاش بشر برای اطمینان به سلامت اجتماع و پیشرفت دایم پتانسیل‌های بشری در جامعه، لازم و ضروری است. در آیات قرآن به تکرار درباره ضررهای طمع، بی‌توجهی به نیک و بد و نادیده گرفتن حق و نیازهای دیگران صحبت شده است. اگر ابتدا سهم و حق و حقوق دیگران - شامل انصاف، وفای به عهد، صداقت، عدالت و ... - و سپس سهم و حق و منافع شخصی رعایت شود، جامعه خود به خود مسیر حق و راستی را طی می‌کند و حق محفوظ می‌ماند.

#### ۱. بیان مسئله

با توجه به اینکه بازاریابی و تجارت از جمله ارکان اساسی اقتصاد است، لزوم توجه به بازاریابی ضرورت می‌یابد. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش، بررسی، شناخت و تبیین مبانی بازاریابی از دیدگاه اسلام است تا الگویی نظری در اختیار کلیه مدیران و علاقه‌مندان قرار گیرد. در این پژوهش سعی خواهد شد که مبانی و پایه‌های علم



بازاریابی از دیدگاه اسلام، کندوکاو و بررسی شود تا با تکیه بر آیات و احادیث و اصول اخلاقی حاکم بر کسب و کار، بتوان مبانی اولیه نظام بازاریابی اسلامی را شناخت.

### ۱-۱. اهداف و ضرورت پژوهش

با توجه به اینکه تا کنون تلاش‌های کمی پیرامون بازاریابی اسلامی انجام گرفته، ضرورت تلاش‌های بیشتر در این باره اجتناب‌ناپذیر است. به نظر می‌رسد با اجرای این تحقیق بتوان به شناخت بهتری از بازاریابی از دیدگاه اسلام دست یافت. بنابراین، اهداف اصلی این تحقیق عبارت است از:

- الف- ریشه‌یابی مبانی و اصول بازاریابی در اسلام با توجه به قرآن و احادیث؛
- ب- عرضه تعریفی از بازاریابی اسلامی بر اساس یافته‌های بند فوق؛

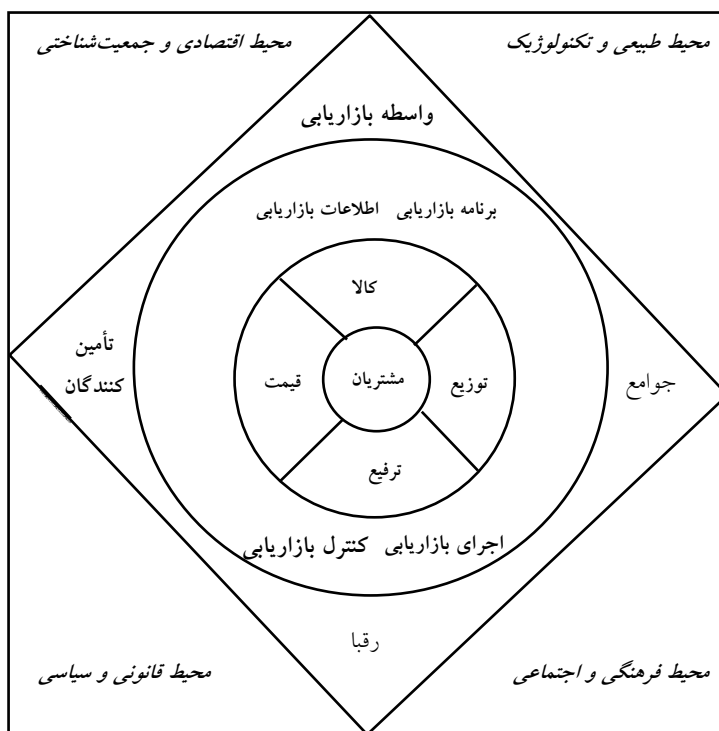
### ۲. ادبیات موضوع

اصول تجارت و بازاریابی در اسلام به عنوان بخشی از نظام اقتصادی این دین، برگرفته از اصول حاکم بر اقتصاد آن است؛ لذا باید در آن چارچوب، ارزیابی شود. بر اساس این، تجارت و بازاریابی در اسلام در سطح کلان و کلی باید در راستای رعایت احکام و ارزش‌های اسلامی و احترام به حقوق افراد و رعایت عدالت و مساوات و پرهیز از استثمار و دوری از رکود و حداکثر استفاده از عوامل انسانی و منابع طبیعی انجام گیرد (مطهری، ۱۳۶۸، ص ۳۰۶).

به طور کلی، «بازاریابی» به مجموعه‌ای از فعالیت‌های بازرگانی گفته می‌شود که جریان کالاها و خدمات را از تولیدکننده تا مصرف‌کننده هدایت می‌کند و هدف آن تأمین نیازهای جامعه است (اصغری و فقیه، ۱۳۸۷، ص ۱۶). در واقع، بازاریابی وظیفه‌ای مدیریتی است که به ایجاد رابطه پایداری میان سازمان و مشتریان کمک می‌کند. بازاریابی مانند حلقه‌ای ارتباطی بین سازمان و مشتری است و مهم‌ترین نتیجه آن، رضایت توأم سازمان و مشتریان از طریق رفع نیازهای طرفین است. در حقیقت، بازاریابی به اصول خاص اخلاقی نیاز دارد تا سالم و پابرجا بماند و از آنجا که هدف اصلی کسب و کار و تجارت در اسلام، در نهایت، تعالی انسان و نه کسب سود است (ذاریات، ۵۶)، رعایت ملاحظات رفتاری در بازاریابی اسلامی، امری ضروری به شمار می‌رود (مرکز مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی حوزه علمیه قم، ۱۳۸۸).

فرآیند بازاریابی، مفهومی مبتنی بر خدمت‌رسانی و کسب فایده متقابل برای طرفین معامله و مجموع ذی‌نفعان دارد؛ این امر را حضرت پیامبر (ص) نیز تحسین کرده است: «خصلتان لیس فوقها من البر شیء، الايمان بالله و النفع لعباد الله»: دو خصلت است که نیک‌تر از آن نیست، ایمان به خدا و سودمندی برای بندگان خدا (پاینده، ۱۳۰۶، ص ۳۰۳).

برای درستی این نوع خدمت‌رسانی، باید اصول مبتنی بر فرمان‌های اسلامی مدیریت بازاریابی و کسب‌وکار شناخته شود. بازاریابی از طریق کمک به مدیران برای شناخت بهتر مشتری و سازمان و تصمیم‌گیری برای برقراری ارتباط با مشتریان و اجرای مناسب تصمیم‌ها و کنترل اجرای آنها، رابطه پایداری بین سازمان و مشتری ایجاد می‌کند. نمودار ۱، به طور خلاصه، فرآیند کامل مدیریت بازاریابی و نیروهایی را نشان می‌دهد که خط‌مشی بازاریابی را متأثر می‌کند.



نمودار ۱. فرآیند کامل مدیریت بازاریابی (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۹۲)

در آغاز، سازمان‌ها، کل بازار را می‌شناسند. در این مرحله، مصرف‌کنندگان هدف در کانون قرار می‌گیرند. سپس، کل بازار به قسمت‌های کوچک‌تری تقسیم می‌شود و قسمت‌های امیدبخش از میان این قسمت‌ها انتخاب می‌شود. آن‌گاه، سازمان، تأمین نیازهای قسمت‌های منتخب را به عهده می‌گیرد و ترکیبی از عناصر بازاریابی را (که شامل محصول، قیمت، مکان و تبلیغات پیشبردی می‌شود) طراحی می‌کند که تحت کنترل سازمان قرار دارد. سازمان‌ها برای دستیابی به بهترین ترکیب عناصر بازاریابی و اجرای آن، به تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل بازاریابی می‌پردازند. با این فعالیت‌ها، سازمان بر بازیگران و نیروهای محیط بازاریابی نظارت می‌کند و در صورت لزوم، تدابیر لازم را برای انطباق با این محیط اتخاذ می‌کند (Kotler, 2000, p. 88).

در این پژوهش با استفاده از مدل پیشنهادی کاتلر<sup>۵</sup> (۲۰۰۰، ص ۸۸) سعی خواهد شد فرآیند نظری مدیریت بازاریابی - به شرح فوق - از دیدگاه آیات، روایات و احادیث بررسی شود. اگر چه بازاریابی و فرآیند آن در صدر اسلام، به دلیل ساده بودن شرایط زندگی و توجه به تولید و عرضه کالاهای اساسی، تعریف جامع و کاملی همچون بازاریابی جدید ندارد اما سعی می‌شود تا جای ممکن دیدگاه اسلام را درباره هر کدام از عوامل مدل فوق شناخت. بنابراین، با وجود خلأهای موجود، تمرکز اصلی این پژوهش بر عناصر آمیخته بازاریابی خواهد بود.

## ۲-۱. مؤلفه‌های فرآیند بازاریابی

به منظور فهم بهتر فرآیند بازاریابی از دیدگاه اسلام، پس از شرح مختصری از مؤلفه‌های اصلی و فرعی بازاریابی (همچون محیط خرد و کلان، و سیستم‌های اطلاعات، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل) زیربناهای تفکری هر یک از آنها و فعالیت‌های بازاریابی مرتبط با هر کدام، از دیدگاه اسلام عرضه خواهد شد.

### ۲-۱-۱. محیط بازار

محیط بازاریابی شرکت‌ها از بازیگران و نیروهایی تشکیل می‌شود که در توانایی مدیریت بازاریابی در تهیه و حفظ مبادلات نافع با مشتریان هدف، تأثیر می‌گذارد. محیط

بازاریابی شامل محیط خُرد و کلان است (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۰). در این بخش، ابتدا محیط کلان و سپس محیط خرد، بر اساس رهنمودهای اسلامی، بررسی خواهد شد.

## ۲-۱-۱-۱. محیط کلان کسب و کار

شرکت، با فروشندگان مواد اولیه، واسطه‌های بازاریابی، مشتریان، رقبا و جوامع مختلف، همه در محیط کلان فعالیت می‌کنند. محیط کلان، از نیروهایی تشکیل شده است که برای شرکت، فرصت‌ها و تهدیدهایی را به وجود می‌آورد. در واقع، محیط کلان، از نیروهای اجتماعی بزرگ‌تری تشکیل می‌شود که در محیط خرد به طور کامل تأثیر می‌گذارد. این نیروها شامل نیروهای جمعیت‌شناختی، اقتصادی، طبیعی، فناورانه، سیاسی و فرهنگی است. شرکت باید با دقت این نیروها را تحت نظر داشته باشد و در مقابل آنها، واکنش لازم را نشان دهد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۸). زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی در سطح محیط کلان، از نظر اقتصادی، طبیعی، قانونی و فرهنگی در این بخش به شرح زیر بررسی و تحلیل شده است:

**الف- محیط اقتصادی:** محیط اقتصادی از عواملی تشکیل می‌شود که در قدرت خرید و الگوهای هزینه مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد. بازار به قدرت خرید و مردم، هر دو نیاز دارد و کل قدرت خرید به عواملی مانند درآمد جاری، سطح قیمت‌ها، میزان پس‌انداز و سیاست‌های اعتباری بستگی دارد. بازاریابان باید نسبت به روندهای اساسی سطح درآمدها و تغییر در الگوهای خرج کردن مصرف‌کننده، آگاهی کامل داشته باشند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۱۴). جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط اقتصادی را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

### جدول ۱. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط اقتصادی

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
توجه به نیازمندی‌های جسمی و روحی مشتریان (تعیین بازار هدف)	لزوم توجه به تدبیر امور اقتصادی مصرف‌کنندگان <sup>۶</sup>
توجه به سطح درآمدهای اقشار مختلف مردم (تعیین بازار هدف)	در نظر گرفتن شرایط اقتصادی جامعه و بازار هدف <sup>۷</sup>
توجه به هزینه‌های اقشار مختلف مردم (تعیین بازار هدف)	

ب- محیط طبیعی: محیط طبیعی، شامل منابع طبیعی مورد نیاز بازاریابان به عنوان عوامل ورودی یا منابعی می‌شود که تحت تأثیر فعالیت‌های بازاریابی قرار می‌گیرد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷).

جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط طبیعی را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

**جدول ۲. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط طبیعی**

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
استفاده بهینه از منابع طبیعی در تولید کالا	حفظ منابع طبیعی و محیط زیست <sup>۸</sup>
در نظر گرفتن الگوی بهینه مصرف	
پرهیز از اسراف و تبذیر	

ج- محیط سیاسی / قانونی: تصمیمات بازاریابی، شدیداً تحت تأثیر تحولات محیط سیاسی است؛ این محیط از مجموعه قوانین، ادارات دولتی و دسته‌ها و گروه‌هایی تشکیل می‌شود که در جامعه‌ای مشخص، در افراد و سازمان‌ها، تأثیر می‌گذارد و برای آنها محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۲۲). جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط طبیعی را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

**جدول ۳. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط سیاسی / قانونی**

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
هدایت فعالیت‌های تولید، توزیع و مصرف به دست حکومت به نحوی که آن فعالیت‌ها، مصروف کالا و خدمات مضر برای فرد و جامعه نشود.	لزوم کنترل‌های قانونی فعالیت‌های کسب‌وکار <sup>۹</sup>
کنترل قانونی بازار و تنبیه محترکان و عرضه‌کنندگان متخلف	
برخورد قاطع حکومت با متخلفان از مبانی و مقررات بازاریابی (مفسدین اقتصادی در بازار، به خصوص دانه‌درشت‌ها)	
مبارزه با کم‌فروشی و تشویق فروشندگان به بیشتر دادن و کمتر گرفتن در معاملات فروش	اجتناب از کم‌فروشی و احتکار کالاهای ضروری

د- محیط فرهنگی / اجتماعی: محیط فرهنگی از نهادها و سایر نیروهای تشکیل می‌شود که در ارزش‌های اساسی، ادراکات، رجحان‌ها و رفتارهای جامعه، تأثیر می‌گذارد. مردم در یک جامعه معین، پرورش می‌یابند و بزرگ می‌شوند؛ جامعه‌ای که اعتقادات و ارزش‌های اساسی آنان را شکل می‌دهد. آنها جهانی را برای خود ترسیم می‌کنند که تعیین‌کننده روابط آنها با خود و دیگران است. خصوصیات فرهنگی همچون پایداری ارزش‌های فرهنگی، وجود خرده‌فرهنگ‌ها، جابه‌جایی ارزش‌های فرهنگی ثانویه و ... می‌تواند بر تصمیمات بازاریابی مؤثر واقع شوند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۲۸).

#### جدول ۴. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محیط فرهنگی / اجتماعی

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
ترویج فرهنگ ساده‌زیستی و قناعت در تولید و مصرف کالا و خدمات	لزوم توجه به ارزش‌های دینی <sup>۱۰</sup>
تقویت و ترویج فرهنگ تولیدگرایی به جای فرهنگ مصرف‌گرایی	نهی مصرف‌گرایی <sup>۱۱</sup>
تشویق به تولید برای صادرات به جای واردات برای مصرف	
تشویق فرهنگ آینده‌نگری، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری	

#### ۲-۱-۱-۲. محیط خُرد کسب‌وکار

محیط خُرد از نیروهای نزدیک به شرکت همچون مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، واسطه‌ها و جوامعی تشکیل می‌شود که در توانایی شرکت در خدمت به مشتریان تأثیر می‌گذارد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۰). در این قسمت، این نیروهای تأثیرگذار در محیط خُرد طبق مدل پیشنهادی کاتلر بررسی شده است.

**الف- مشتریان:** مشتریان، افرادی هستند که کالاها و خدمات را برای مصارف شخصی می‌خرند (خریداران مصرفی) یا برای استفاده مجدد در تولید کالا و خدمات دیگر یا به منظور فروش مجدد و تحصیل سود از آنها بهره می‌برند (خریداران صنعتی).

از آنجا که هر عملکردی در واحدهای اقتصادی به یقین دارای هدفی است بنابراین، مشتریانی دارد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

شرکت‌ها باید نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را از نزدیک بررسی کنند تا بتوانند برنامه بازاریابی مناسب و درستی تنظیم نمایند که آنها را در رسیدن به اهدافشان یاری رساند. لذا توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان، امری ضروری است. یکی از موارد مهمی که در بازاریابی به آن پرداخته می‌شود، ایجاد نیاز در مشتری (مصرفی و صنعتی) و سپس رفع آن است. در نگاه اسلام، هر چیزی که بشر را در راه رسیدن به هدف نهایی‌اش - که همانا قرب الهی است - یاری دهد، نیاز گفته می‌شود. بر مبنای این، هر چه آدمی را از این وصال باز دارد، ممنوع و حرام است؛ چرا که نیاز، خاستگاهی ذهنی و روانی دارد. از دیدگاه اسلام، نیاز با سه سطح ضروریات، کفاف و رفاه تعریف می‌شود (ایروانی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۰).

مسئله دیگری که پرداختن به آن لازم است، توجه به اصول صحیح برقراری ارتباط با مشتری از دیدگاه اسلام است. یکی از این اصول، وجود اطمینان و اعتماد بین فروشندگان و مشتریان است. رعایت اصول چانه‌زنی و تخفیف قیمت اجناس از دیگر سفارش‌های مؤکد اسلامی است (قمی، ۱۴۰۴، ج ۴، ص ۱۹۸). از دیگر اصولی که در اسلام بر آن تأکید فراوانی شده است، اصل تراضی طرفین است. به عبارتی، «رضایت»، حقی برای معامله است و در کسب‌وکار اسلامی باید در نظر گرفته شود. خداوند در سوره نساء، یکی از حقوق هر یک از طرف‌های معامله را تراضی و توافق آنها بیان می‌کند: «یا ایها الذین آمنوا، لاتأکلوا أموالکم بینکم بالباطل إلا أن تكون تجاره عن تراض منکم»: ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اموال یکدیگر را به باطل (ناحق و نامشروع) نخورید، مگر این که تجارتی از روی تراضی باشد (نساء، ۲۹).

دادن اطلاعات کامل و لازم بدون غش و تقلب و فریب دادن اعتمادکننده، از جمله حقوقی است که اسلام برای مشتریان تعیین کرده است. جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به مشتریان را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۵. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به مشتریان

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
مجاز بودن مشتری به بهره‌گیری از کالا/خدمات متناسب با شأن اجتماعی او	تأکید بر تأمین نیازهای ضروری و رفاهی تمام انسان‌ها <sup>۱۲</sup>
جلب اعتماد مشتری به قول، گفته و عمل فروشنده	نفی تأمین نیازهای کاذب، غیرواقعی و خواسته‌های نفسانی <sup>۱۳</sup>
لزوم تحقیق و تفحص مشتری قبل از معامله	لزوم توجه به شأن‌های اجتماعی مشتریان در مصرف کالا <sup>۱۴</sup>
مکتوب کردن معاملات مهم و حضور شاهد جهت کاستن از هر گونه شبهه	پرهیز از گمان‌های بد و ناپسند در معامله و مبنا قرار دادن اعتماد <sup>۱۵</sup>
تأکید بر مکتوب نمودن شرایط معامله (ضمن اهمیت دادن به وجود اعتماد فی ما بین)	لزوم توجه به رضایت طرفین
عرضه اطلاعات لازم و کافی به مشتری درباره کالا و خدمات معامله	
رعایت کمال ادب و احترام هنگام برقراری ارتباط با مشتریان	

ب- رقبا: بر اساس مفهوم بازاریابی، هر فروشنده و شرکتی با طیف وسیعی از رقبا مواجه است و برای کسب موفقیت نسبت به آنها باید در اذهان خریداران جایگاه شایسته‌تری به خود اختصاص دهد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۵). آزادی ورود و خروج به بازار (اکرمی، ۱۳۷۵)، تعیین قیمت بر اساس سازکار عرضه و تقاضا بدون دخالت انحصاری فروشندگان (قدیری اصلی، ۱۳۶۷، ص ۲۲۴ به نقل از اکرمی، ۱۳۷۵)، کاهش واسطه‌های غیرلازم (قمی، ۱۴۰۴، ج ۴، ص ۱۲۱)، تماس نزدیک فروشنده‌ها و شرکت‌ها با مشتریان آنها، ارتباط تنگاتنگ و حرفه‌ای فروشنده‌ها و شرکت‌ها و تسهیل امور رقابت از جمله ویژگی‌های بازار رقابتی مطلوب است (سعید الشیخی، ۱۳۶۲، ص ۵۲ به نقل از اکرمی، ۱۳۷۵). عدم تخریب رقبا (نجفی، ۱۳۶۷، صص ۴۶۰ و ۴۶۱) و همچنین دخالت نکردن در معاملات ایشان (قمی، ۱۴۰۴، ج ۴، ص ۵)، از جمله ویژگی‌های اخلاقی‌ای است که در رهنمودهای اسلامی به آنها پرداخته شده و از جمله اعمالی است که فروشنده ملزم به رعایت آن است. هر گونه



غش و تقلب، تبانی در جهت فریب و بیرون راندن رقبا یا بر هم زدن معاملات آنها (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۳۳۷)<sup>۱۶</sup> و تلاش در جهت ورشکست کردن دیگران، خیانت و حرام است. در حدیثی از رسول خدا (ص)، افزایش قیمت بدون قصد خرید، نکوهش شده است: «الناجش خائن»: کسی که قیمت جنسی را بدون قصد خرید، بالا ببرد خائن است (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۱۰۳، ص ۹۹) (منظور از این روایات، مداخله شخص ثالث در معامله بین خریدار و فروشنده، به منظور شیرین کردن معامله برای فروشنده است). جدول زیر، زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به رقبا را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

**جدول ۶. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به رقبا**

زیرساخت‌های تفکری	فعالیت‌های بازاریابی
احترام به قانون عرضه و تقاضا	ایجاد سیستم اطلاعات بازار مناسب
ایجاد شرایط لازم برای تسهیل آزادی رقابت	مدیریت بازار به نحوی که هزینه‌های ورود و خروج به/ از بازار به حداقل ممکن برسد
حذف واسطه‌های غیرضروری	تنظیم بازار به منظور کاهش واسطه‌های غیرلازم و جلوگیری از رواج دلال‌بازی
امکان ورود و خروج آزادانه هر رقیب به بازار	تعیین قیمت بر اساس سازکار عرضه و تقاضا
	ارتقای کیفیت آرایش فضاها و رقابتی بازار در هر صنف
رقابت در چارچوب‌های اخلاقی و پرهیز از دخالت در معامله رقبا	عدم دخالت در معامله دیگران
تخریب نکردن رقبا	تخریب نکردن رقبا و رعایت مبانی اخلاقی در فعالیت‌های رقابتی
	حمایت حکومت از اصل آزادی رقابت و پرهیز از انحصار و اعطای حقوق انحصاری به اشخاص و شرکت‌های خاص

**ج- تأمین‌کنندگان:** تأمین‌کنندگان، به نحو مؤثری در فرآیند بازاریابی تأثیر می‌گذارند. آنها منابع مورد نیاز فروشندگان و شرکت‌ها را برای تولید کالا و خدمات فراهم می‌کنند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۵). در دیدگاه اسلام، اهمیت

فروشنندگان مواد اولیه، به این دلیل است که آنان مایه‌های منفعت و پدیدآورندگان وسایل آسایش و راحتی هستند و از این جهت، محترم و مورد حمایت هستند که خدمات مفیدی عرضه می‌کنند (نهج البلاغه، ۱۳۷۴، ص ۳۶۰). از آنجا که از دیدگاه اسلام، تفاوت محسوسی بین نقش تأمین‌کنندگان و فروشنندگان وجود ندارد، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی در ارتباط با تأمین‌کنندگان، در بخش «فروش شخصی» (از اجزای آمیخته بازاریابی) مطرح خواهد شد.

د- **جوامع (دیگر ذی‌نفعان):** جوامع مختلف، قسمتی از محیط بازاریابی شرکت را تشکیل می‌دهد. در تعاریف موجود در علم بازاریابی، هر فرد، گروه یا جامعه‌ای که به هر نحو تحت تأثیر فعالیت‌های سازمانی قرار می‌گیرد، قسمتی از محیط بازاریابی آن سازمان است (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶).

تعالیم اسلامی، پروردگار را مالک تمام هستی می‌داند و تمام منابع و ثروت‌های موجود در جهان هستی به منزله امانتی است که پروردگار متعال در اختیار انسان قرار داده است (ایروانی، ۱۳۸۴، ص ۱۴۳). رعایت اصول و ضوابط تولید در بازاریابی اسلامی (که حکومت اسلامی به عنوان متولی در امر نظارت و کنترل باید آنها را به نحو احسن به اجرا بگذارد) شامل شناخت نیازهای همه آحاد جامعه و تلاش در جهت رفع آنها (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۱، ص ۵۴۲)، ایجاد رفاه و حرکت برای منفعت عمومی (حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۶، صص ۱۷۰-۱۷۲) و همین‌طور منع تولیدات مضر و حرام (حرانی، ۱۳۹۸، صص ۳۵۱ و ۳۵۲) است. در اسلام، محدودیت‌هایی درباره مصرف کالاها (قمی، ۱۴۰۴، ج ۴، ص ۱۶۷) اعمال می‌شود و همچنین، تأکید ویژه‌ای بر حفظ منابع طبیعی و محیط زیست و ایجاد عمران و آبادی گردیده است. تجدیدنپذیر بودن منابع طبیعی، موجب تأکید فرامین اسلامی بر ضرورت مصرف بهینه و جلوگیری از تباه‌سازی این منابع شده است. رسول خدا (ص) می‌فرماید: «تحفظوا من الأرض فإنها امکم»: از زمین محافظت کنید، چرا که زمین، اصل و منشأ شماست (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷، ص ۹۷). جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به ذی‌نفعان را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۷. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به جوامع (ذی‌نفعان)

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
تولید کالای اساسی (ضروری برای عموم آحاد جامعه)	رفع نیازمندی‌های فرد و جامعه <sup>۱۷</sup>
تولید کالا و خدمات رفاهی (ضروری برای عموم آحاد جامعه)	
توجه به ممنوعیت تولیداتی که موجب مفسده و تضعیف جامعه باشد	در نظر گرفتن مصلحت جامعه اسلامی در همه فعالیت‌ها <sup>۱۸</sup>
توجه بر جلوگیری از زیاده‌روی و اسراف در مصرف شخصی و گروهی	محدودیت در مصرف و پرهیز از اسراف <sup>۱۹</sup>
عدم تولید و مصرف کالایی که به محیط زیست صدمه می‌زند	محافظت از منابع طبیعی و محیط زیست <sup>۲۰</sup>
تأکید بر به حداقل رسانیدن ضایعات در فرآیند تولید	
به‌کارگیری بهینه منابع در کلیه فعالیت‌ها	

ه- واسطه‌ها: در شرایط امروزی کسب‌وکار، بیشتر تولیدکنندگان، کالاهای خود را مستقیماً به مصرف‌کنندگان نهایی نمی‌فروشند، بلکه برای عرضه کالا به بازار، با واسطه‌های بازاریابی همکاری می‌کنند. واسطه‌های بازاریابی، کانال بازاریابی را تشکیل می‌دهد. در واقع، کانال بازاریابی، رابطی میان تولیدکنندگان و استفاده‌کنندگان نهایی است و از مجموعه واسطه‌هایی تشکیل می‌شود که وظایف متنوعی را انجام می‌دهند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۵۷۱).

آنچه در این بخش به آن پرداخته شده، نگاه ویژه اسلام به واسطه‌ها اعم از تجار عمده‌فروش و خرده‌فروش و دلالتان است. طبق موازین اسلام، به دلیل اینکه واسطه‌ها، عامل تسهیل‌کننده‌ای در انتقال کالا از مراکز تولیدی به مصرف‌کنندگان هستند سود حاصل از عملکردشان مشروع است. امام علی (ع) درباره اجرت واسطه‌ها فرمودند: «لابأس بأجر السمسار إنما هو يشترى للناس يوماً بعد يوم بشيء مسمى إنما هو مثل الأجير»: اجرت سمسار (یعنی واسطه و دلال) اشکالی ندارد؛ جز این نیست که چون وی از قیمت هر روزه اجناس مطلع است این اطلاع را در اختیار مشتری می‌نهد و تقریباً برای او روز به روز می‌خرد با اجرت معلومی که بدو می‌دهند و خود مانند اجیر است (قمی، ۱۴۰۴، ج ۳، ص ۲۱۹). واسطه‌ها در هنگام معامله با قسم خوردن، خود را

از حق طبیعی گرفتن سود، محروم می‌کنند. سفارش‌های اخلاقی همچون ترس از خداوند، آسان گرفتن در معامله، حلیم بودن، پرهیز از سوگند، اجتناب از دروغ و ظلم و دوری از ربا، مؤید توجه ویژه این دین الهی به عملکرد واسطه‌ها است (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۵۴). همچنین، در فرامین و احادیث اسلامی بر حذف واسطه‌گری غیرلازم و زیان‌بار، که تنها، عامل افزایش قیمت‌ها است تأکید فراوان شده است. جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به واسطه‌ها را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۸. زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به واسطه‌ها

فعلیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
تعیین حدود و مقررات دخالت واسطه‌ها در جریان عرضه	پذیرش حرفه واسطه‌گری <sup>۲۱</sup>
صحیح بودن پرداخت اجرت به واسطه‌ها	
جلوگیری از خرید محصولات روستائیان با قیمت ناعادلانه (فرصت‌طلبی برای سودجویی فردی)	لزوم نظارت بر عملکرد واسطه‌ها <sup>۲۲</sup>
کاهش دادن دخالت واسطه‌ها در جریان عرضه کالا	حذف واسطه‌های غیرضروری <sup>۲۳</sup>
ضایع نکردن سود با سوگند خوردن	عدم استفاده ابزاری از دین در بازاریابی و فروش <sup>۲۴</sup>
تأکید بر ضرورت جمع‌آوری اطلاعات بازار (از واسطه‌ها و دیگر منابع در اختیار)	

### ۲-۱-۳. سیستم‌های اطلاعات بازاریابی

سیستم‌های اطلاعات بازاریابی جهت پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی مدیران در سازمان، ایجاد و شامل ارزیابی و تشخیص نیازهای اطلاعاتی مدیران و تهیه و عرضه به موقع اطلاعات مورد نیاز آنها می‌شود (کاتلر، ۱۳۸۲، ص ۱۴۶). اگر چه در عهد علوی، چنین تعریفی از سیستم اطلاعاتی بازاریابی وجود نداشته است، لیکن وجود سیستم اطلاعاتی حکومتی حضرت علی (ع) می‌تواند الگوی مناسبی جهت ایجاد سیستم اطلاعات بازاریابی قرار گیرد. می‌توان خاطر نشان کرد که مطابق آموزه‌های اسلامی، جست‌وجوی پنهانی و جمع‌آوری گزارش‌های گوناگون، اطلاعات راهبردی و نظارت دایم بر عملکرد کارکنان، وظیفه اساسی این سیستم اطلاعاتی محسوب می‌شود (ری

شهری، ۱۳۷۹، ص ۵۳۳). در سیستم اطلاعاتی کارآمد از دیدگاه اسلام، علاوه بر توجه به نظرات و گزارش‌های مردمی درباره تخلفات و کاستی‌ها و نارضایتی‌ها، گروهی نیز در امور گوناگون به بهترین نحو ممکن، نظارت و سرکشی را عهده‌دار می‌شوند تا مدیریت بتواند در جریان جزئیات امور قرار گیرد (ناظم‌زاده قمی، ۱۳۷۴، ص ۲۹۰).

یکی دیگر از موارد مهمی که در آموزه‌های اسلامی بر آن تأکید شده است، ارزیابی و مطالعه و تحلیل دقیق اطلاعات و اطمینان یافتن از صحت اطلاعات دریافتی است. در این زمینه، کسب اطلاع از سوی افراد امین و مورد اعتماد مدیر و مردم می‌تواند چاره‌ساز باشد. لازمه این امر، انتخاب نیروهای اطلاعاتی با ویژگی‌هایی همچون تقوا، ایمان، صداقت و امین بودن است. حضرت علی(ع) در بخشی از نامه خود به مالک اشتر نیز لزوم نظارت و بازرسی در نظام اداری و مالیاتی را یادآوری می‌کند:

«ثم تفقد أعمالهم، و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم. فإن تعاهدك في السر لأمورهم، حدوه لهم على استعمال الأمانة و الرفق بالرعيه و تحفظ من الاعوان. فان احد منهم بسط يده الى خيانه، اجتمعت بها عليه عندك اخبار عيونك، اكتفيت بذلك شاهداً؛ فبسطت عليه العقوبه في بدنه، و اخذته بما اصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذله، و وسمته بالخيانه و قلدته عار التهمه»: سپس چگونگی کارکرد کارگزاران خود را جویا شو و از یاران راست‌کردار و وفادار، میانشان بگمار، که بازرسی ناپیدای تو، به رعایت امانت و مدارای با مردم ناگزیرشان می‌کند. پس، اگر تنی از ایشان به خیانت دست یازید و گزارش بازرسانت، از راه‌های گوناگون چنین خبری را تأیید کرد، بی‌نیاز از گواهی گواهان، به تنبیهش دست بگشا و به میزان کردار نادرستش، بازخواستش کن، سپس در جایگاه خواری بنشانش، داغ خیانت بر او بگذار و قلاده ننگ و بدنامی به گردنش بیاویز (نهج البلاغه، ص ۳۵۸).

طبق آموزه‌های اسلام، بهترین راه تحصیل اطلاعات، ارتباط مستقیم با مردم و استفاده از نظرات و پیشنهادات و انتقادات آنها است (فاضل لنکرانی، ۱۳۸۵، ص ۱۳۲). از این طریق می‌توان به ارزیابی صحیح و منطبق با واقعیات دست یافت. همچنین، بر ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی قوی در قلب بازار جهت بیرون آوردن انحصار از دست انحصارطلبان با نظارت فراگیر بر عملکرد نهادها به ویژه بازار و بازاریان، تأکید شده

است. وجود چنین سیستمی، جهت اجرای قوانین و احکام قرآن و سنت، لازم و ضروری است. از دیدگاه اسلام، در سیستم مطلوب اطلاعات بازار، شفافیت بازار و دسترس به اطلاعات مرتبط با قیمت و کیفیت و مرغوبیت کالا و تسهیل رقابت بین فروشندگان، حائز اهمیت است. به این معنی که اطلاعات کافی از هر جهت در اختیار خریداران و فروشندگان قرار می‌گیرد. مطابق فرمایش حضرت علی (ع)، برای هر یک از بازارها، همچون قصابان، خرمافروشان و ماهی‌فروشان، مکان خاصی در نظر گرفته شده بود تا خریداران با مراجعه به آنها نیازمندی‌های خود را تأمین کنند. در این بازارها، نخست، اشتراک شغلی سبب ارتباط تنگاتنگ حرفه‌ای بین افراد بود و تمام اعضا از اشتراک منافع حاصل از همکاری‌های گروهی نفع می‌بردند. دوم، با تجمع در منطقه خاصی، صنعت آنان شهرت می‌یافت و رقابت بین صنعتگران نیز راحت‌تر صورت می‌گرفت. وجود این بازارها برای مشتریان نیز مطلوب بود، چرا که تضمین‌کننده قیمت‌های عادلانه برای آنها بود. در این بازارها، مشتریان می‌توانستند اطلاعات لازم را با مراجعه به چند مغازه به‌دست آورند و سپس بهترین و مناسب‌ترین کالا را از نظر قیمت و کیفیت انتخاب کنند و فروشندگان نیز در چنین وضعیتی هرگز به خود اجازه نمی‌دادند کالای خود را با قیمت بالاتر از دیگران، عرضه کنند؛ زیرا در آن صورت، فروش چندانی نداشتند (نظرپور، ۱۳۸۶، ج ۷، ص ۵۳۱). ایجاد گروه نظارت و بازرسی در بندرها، کاروان‌سراها، انبارها و مرزها و نظارت بر جریان صادرات و واردات و تحت نظر داشتن نرخ اجناس از دیگر مواردی است که در یک سیستم اسلامی اطلاعات بازار، مهم است. همچنین، سیستم اطلاعات بازاریابی، به مدیران در تعیین بازاریابی هدفمند، کمک شایانی می‌کند. جدول زیر، زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به سیستم‌های اطلاعات بازاریابی را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

**جدول ۹. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به سیستم‌های اطلاعات بازاریابی**

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
انتخاب نیروهای مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات بازار و نظارت بر آن	لزوم تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات بازار صحیح و به‌موقع جمع‌شده <sup>۳۵</sup>
ایجاد سیستم نظارتی کارآمد برای کنترل بازار	نظارت دایم و مستمر بر بازار
کسب اطلاع از نظرات مردم و مشتریان	
لزوم تحلیل دقیق اطلاعات بازار	

**۲-۱-۱-۴. برنامه‌ریزی بازاریابی**

یکی دیگر از مؤلفه‌های فرآیند بازاریابی، برنامه‌ریزی بازاریابی است. شرکت‌ها، ابتدا برنامه کلی راهبردی را تهیه و سپس به صورت برنامه‌های عملیاتی به اجرا درمی‌آورند. برنامه‌های عملیاتی با مشارکت کارکنان داخلی و افرادی از خارج شرکت اجرا می‌شود (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۷۳۶). از دیدگاه اسلام، سازمان می‌تواند مشکلات احتمالی را با برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و برای آنها چاره‌اندیشی کند. امام علی (ع) در زمینه دوران‌دیشی و توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌فرماید: «آن‌تنظر فرصتک و تعاجل ما امکانک»: دوران‌دیشی این است که منتظر فرصت خود باشید و آن‌گاه که ممکن است شتاب کنید (ری شهری، ۱۳۷۷، ج ۳، ص ۱۱۳۹). در برنامه‌ریزی از دیدگاه اسلام به مدیریت زمان و لزوم اجرای کارها در زمان معین، تأکید می‌شود. در متون اسلامی، فواید و آثار مثبت برنامه‌ریزی همچون کاهش میزان خطاپذیری در امور و استفاده بهینه از منابع و امکانات، حائز اهمیت است. جدول زیر زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به برنامه‌ریزی بازاریابی را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

**جدول ۱۰. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به برنامه‌ریزی بازاریابی**

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
استفاده بهینه از منابع و امکانات	جدی گرفتن مدیریت زمان <sup>۳۶</sup>
فعالیت بر اساس برنامه‌ریزی	اختتام فرصت‌ها و توجه به توانایی‌ها <sup>۳۷</sup>
سرعت در تصمیم‌گیری، لازمه استفاده از فرصت‌های زودگذر است.	

## ۲-۱-۱-۵. آمیخته بازاریابی

ترکیب عناصر بازاریابی، یکی از مفاهیم اساسی در بازاریابی مدرن است. ترکیب عناصر بازاریابی، مجموعه‌ای از متغیرهای بازاریابی کنترل‌پذیری است که شرکت آنها را در بازار هدف و برای ایجاد واکنش مورد نیاز خود، ترکیب می‌کند. این ترکیب، شامل هر نوع اقدامی است که شرکت بتواند برای کالای خود و به منظور تحت تأثیر قراردادن تقاضا انجام دهد. امکانات و شقوق مختلف را می‌توان در چهار گروه از متغیرهایی جمع‌آوری کرد که به «چهار P» معروف‌اند. این چهار متغیر عبارت است از: محصول، قیمت، مکان و تبلیغات پیشبردی (ترفیع) (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۸۶). در این قسمت، این چهار عنصر آمیخته بازاریابی، بررسی می‌شود.

**الف- محصول:** محصول، شامل ترکیب کالا و خدماتی است که شرکت به بازار هدف خود عرضه می‌کند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۸۷). برنامه‌ریزی ترکیب عناصر بازاریابی با تعیین ویژگی‌های کالا یا خدمتی برای عرضه به بازار که نیازها و خواسته‌های مشتریان را تأمین می‌کند، آغاز می‌شود. مشتری بر مبنای ویژگی‌های کالا و کیفیت آن و مطلوب بودن قیمت فروش محصول، درباره آن قضاوت می‌کند. در دستورها و احادیث اسلامی، به فرآیند تولید کالا بسیار پرداخته شده است. در نظام مطلوب تولید از دیدگاه اسلام، بر پاک و طیب بودن (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۲۴)، وجود برنامه و تدبیر درست (پاینده، ۱۳۰۶، ص ۶۴۷)، تقدم کیفیت بر کمیت (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۶، ص ۶۱۹)، مراعات نفع و نیاز جامعه (حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۶، ص ۲۶۴)، و نقش نیروی کار (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۱۵) توجه و تأکید شده است. از آنجا که یکی از عوامل مهم بر ایجاد اطمینان در مشتری، بالا بودن کیفیت و مطلوبیت کالا است، نظارت بر صحت فرآیند تولید، امری لازم است. یکی از وظایف اخلاقی در کسب‌وکار، عرضه خدمات مناسب و کالای مرغوب است. عاصم بن حمید می‌گوید، حضرت صادق (ع) از من پرسید: شغلی داری؟ گفتم: مواد غذایی خرید و فروش می‌کنم، ایشان فرمودند: «اشتر الجید و بع الجید، فإن الجید اذا بعته قیل له: بارک الله فیک و فی من باعک»: کالای مرغوب (با کیفیت) بخر و کالای مرغوب (با کیفیت) بفروش، چرا که چون کالای مرغوبی (با کیفیتی) را به مردم بفروشی گویند: خداوند به



تو و به فروشنده (کسی که آن کالا را به تو فروخته) برکت دهد (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۲۰۲).

مهارت و امین بودن تولیدکنندگان (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۱۵) و استفاده بهینه از منابع و بهره‌گیری صحیح از امکانات تولید (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۱۸۷) با کیفیت بالا و کمترین ضایعات (انصاری، ۱۳۷۴، صص ۱۶۲ و ۱۶۳)، تولید کالاهای ضروری و سودمند برای جامعه (حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۶، ص ۲۶۴) و توجه به سرعت فرآیند تولید (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۸۵)، مواردی است که در آیات و روایات اسلامی به آنها توجه ویژه‌ای شده است. جدول زیر، زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محصول را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

#### جدول ۱۱. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به محصول

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
پاک و طیب بودن (مطلوب بودن) کالای تولیدی	توجه به ارزش‌های الهی در نظام تولید
توجه به حلال بودن تولیدات و مواد به‌کاررفته در آنها	
اجتناب از هدر رفتن منابع	
اختصاص اولویت به تأمین نیازها و خواسته‌های عمومی مشتریان	اولویت در تولید کالای ضروری
در اولویت قرار دادن سودمندی عمومی مشتریان در جامعه	
تلاش مستمر در بهبود کیفیت کالا، هم در ویژگی‌ها و هم در فرآیندهای تولید	توجه به برنامه‌ریزی و تدبیر صحیح در تولید
توجه هم‌زمان به سرعت و کیفیت در اجرای امور	تأکید بر بهره‌وری و ارتقای آن
امین بودن نیروی انسانی	توجه به منابع انسانی فعال در امر تولید <sup>۲۸</sup>
آموزش نیروی انسانی و تأکید بر حرفه‌ای بودن آنها	

**ب- قیمت:** قیمت به عبارت بسیار ساده، مقدار پولی است که برای کالا یا خدمت پرداخت می‌شود. در تعریفی جامع‌تر، قیمت، میزان فایده‌ای است که مصرف‌کنندگان برای مزایای حاصل از داشتن یا استفاده از کالا یا خدمت، پرداخت می‌کنند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۴۲۷). قیمت تنها عنصر در ترکیب عناصر بازاریابی است که

درآمدزا است. قیمت‌گذاری و رقابت بر سر قیمت از جمله مسائلی است که پیش روی مدیران بازاریابی قرار دارد. طبق موازین اسلامی، در تعیین قیمت کالا، باید ارزش واقعی آن با محاسبه هزینه تولید و احتساب سود متعارف، بدون هر گونه نیرنگ و فریبی در نظر گرفته شود (طوسی، ۱۴۰۶، ص ۴). تعیین سود عادلانه نیز از جمله موارد دیگری است که در رهنمودهای اسلامی بدان اشاره زیادی شده است. نوسانات قیمت در بازار، به دو عامل طبیعی و غیرطبیعی تقسیم می‌گردد.

نوسان طبیعی همچون زیادی کالا یا کمی آن، افزایش یا کاهش تقاضا، هزینه‌های تولید و توزیع، اجرت حمل‌ونقل و نگهداری، مسئله‌ای پذیرفتنی و درک کردنی است. اما نوسانات غیرطبیعی را تجار، واسطه‌ها و دلالتان سودجو به وجود می‌آورند (نهج البلاغه، ص ۳۶۰). گران‌فروشی، کم‌فروشی، احتکار، و حراج‌های دروغین از جمله این اعمال است. امام صادق (ع) نیز فروشندگان را از فروش کالا به قیمتی بیشتر از قیمت متعارف کالا در بازار نهی می‌فرمودند، مگر اینکه کیفیت و مرغوبیت آن نسبت به کالای مشابه، بیشتر باشد:

«عن ابی عبدالله (ع)، انه سئل عن التسعیر، فقال: «ماسعیر امیر المؤمنین (ع) علی احد و لکن من نقص عن بیع الناس، قیل له: بع کما بیع الناس، و الا فارفع من السوق، إلا أن یكون طعاماً طیب من طعام الناس»: امیر المؤمنین (ع) بر کالای احدی قیمت نگذاشت و به کسی که از قیمت متعارف روز بیشتر بفروشد می‌فرماید: نظیر مردم [سایر فروشندگان] بفروش و الا از بازار برخیز، غیر از اینکه کالایی که می‌فروشی مرغوب‌تر از کالای سایر فروشندگان باشد (نوری طبرسی، ۱۴۰۸، ج ۱۳، ص ۲۷۸).

در بازار اسلامی، انحصارگر نمی‌تواند صرفاً با بر هم زدن قیمت‌ها، مال حرام کسب کند؛ چرا که قوانین تجارت اسلامی اجازه چنین ثروت‌اندوزی حرامی را به او نمی‌دهد. تأکید اسلام بر ضرورت ایجاد سازکار سالم تثبیت قیمت‌ها آن چنان است که در قوانین جزای اسلامی برای عاملان چنین نوساناتی محکومیت‌هایی همچون تعزیر و زندان و تبعید و ... در نظر گرفته شده است (Saeed & et al., 2001). جدول زیر زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به قیمت را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به قیمت

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
نخریدن کالا به بهایی کمتر از ارزش اقتصادی آن	تعیین قیمت بر اساس ارزش اقتصادی کالا <sup>۳۹</sup>
نفروختن کالا به بهایی بیشتر از ارزش اقتصادی آن	
تعیین قیمت کالا پس از کسر هزینه‌ها و احتساب سودی معین	فروش کالا به قیمت و نرخ روز <sup>۳۰</sup>
	تعیین قیمت بر اساس سازکار عرضه و تقاضا
جایز بودن فروش کالای با کیفیت به قیمتی بیشتر از قیمت متعارف در بازار	جایز بودن سود عادلانه <sup>۳۱</sup>
نکاستن قیمت به منظور بیرون کردن رقبا	
چانه زدن در هنگام معامله	توجه به رعایت اصول چانه‌زنی <sup>۳۲</sup>
اصلاح نکردن شرایط معامله، بعد از اتمام آن، به امید کسب امتیاز	

ج- توزیع: توزیع یکی دیگر از ابزارهای کلیدی در ترکیب عناصر بازاریابی است. توزیع فیزیکی، مستلزم برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل جریان فیزیکی مواد اولیه و کالای ساخته‌شده از مبدأ به مقصد است، به طوری که ضمن تأمین نیازهای مشتریان، سودی نیز حاصل شود. در توزیع فیزیکی کالا، هزینه‌های حمل‌ونقل، رکنی اساسی است. پس از هزینه حمل‌ونقل، هزینه نگهداری موجودی جنسی، انبارداری، سفارش کالا و هزینه خدمات انجام‌شده برای مشتریان در مکان‌های بعدی جای دارند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۵۱۳).

در دیدگاه اسلام، به منظور کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل، به ایجاد ترکیب بهینه مکان بازار و بیمه حمل‌ونقل کالای تجار، توجه شده است. پیامبر اکرم (ص) در زمینه کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل و لزوم توجه به بیمه کالاهای کاروانیان و تجار فرمودند: «من حمل علینا، طعاماً فهو فی ضیافتنا حتی یخرج و من ضاع لهو شیء فأنا له ضامن»: هر کس مواد غذایی به سمت (شهر) ما بیاورد او در مهمانی ما است تا زمانی که بیرون برود و هر چیزی (کالایی) که از او ضایع شود، من ضامن او هستم (هندی، ۱۴۰۹، ج ۴، ص ۵۵). جدول زیر، زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به توزیع را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

### جدول ۱۳. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به توزیع

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
توجه به مکان عرضه کالا و فراهم کردن امکان دسترس آسان به کالا و خدمات	ایجاد ارزش برای مشتری با تأمین به موقع کالا و خدمات
بهینه‌سازی هزینه‌های حمل‌ونقل	طراحی شبکه توزیع با دسترس آسان برای مصرف‌کنندگان
لزوم بیمه کردن در برابر خطراتی که کالا و محموله‌های فروشندگان را تهدید می‌کند	

**د- ترفیع:** یکی از مهم‌ترین اجزای آمیخته بازاریابی، ترکیب ارتباطات بازاریابی شرکت است. برنامه کامل ارتباطی بازاریابی شرکت، ترکیب عناصر پیشبردی آن شرکت نام دارد. این برنامه از ترکیب معینی از تبلیغات غیرشخصی، تبلیغات پیشبرد فروش، روابط عمومی و فروشندگی شخصی تشکیل می‌شود (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۵۷۸). تبلیغات که یکی از اجزای این ترکیب است، اگر بار منفی و مُضر داشته باشد بر اساس احادیث و روایات اسلامی، ممنوع است. اسلام به‌کارگیری هر گونه روش تبلیغی‌ای که ارزش واقعی کالا را کمتر یا بیشتر نشان دهد، منع کرده است. رسول خدا (ص) به مردی بلندقامت که ایستاده، جامه‌ای کوتاه می‌فروخت، فرمود: «اجلس فأنه أنفق لسلعتک»: بنشین تا کالاهایت بهتر به فروش رسد (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۳۱۲). راستگویی، اشاره به عیوب کالا، نفی سوگند و جلوه‌های کاذب تبلیغاتی از نکته‌های مهمی است که تأکید اسلام را در پی دارد. یکی از ویژگی‌های مهم فروشنده مسلمان، راستگویی است. امام صادق (ع) می‌فرماید: «فإن التاجر الصدوق مع السفره الکرام البرره یوم القیامه»: به راستی که تاجر راستگو، روز قیامت، با سفیران گرامی نیکوکار همراه است (غزالی، ۱۴۰۶، ج ۲، ص ۴۵). جدول زیر، زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به تبلیغات و ترفیعات فروش را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۱۴. زیرساخت‌های تفکری و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به تبلیغات و ترفیعات

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
نهی از ایجاد جلوه‌های کاذب تبلیغاتی در محل فروش کالا	لزوم نمایاندن امتیازات و ویژگی‌های واقعی کالا <sup>۳۳</sup>
تلاش برای جلب توجه مشتری با تأکید عمده بر ویژگی‌های اساسی کالا	
تأکید بر راستگویی	لزوم اطلاع‌رسانی و معرفی کالا به خریداران و بیان ویژگی‌های آن <sup>۳۴</sup>
نهی از تبلیغات فریبنده	
پرهیز از ادعاهای گراف	

از دیگر اجزای ترفیع، فروش شخصی است. اسلام برای فروشنده، حقوقی خاص قائل شده و همچنین، وظایفی بر دوش او نهاده است. حقوق فروشنده از جمله حق قیمت‌گذاری و وظایفی چون فراگیری دانش کسب‌وکار، دارا بودن تخصص و مهارت، دارا بودن روحیه مشتری‌مداری و برخورد مناسب با طرف معامله در اسلام تصریح شده است. امام صادق (ع) در این زمینه می‌فرمایند: «من أراد التجاره فلیتفقه فی دینه لیعلم بذلک ما یحل مما یحرم علیه و من لم یتفقه فی دینه ثم اتجر تورط الشبهات»: کسی که می‌خواهد تجارت کند باید شناختی در دینش داشته باشد تا حلال را از حرام بازشناسد و کسی که شناخت دینی ندارد (و با احکام تجارت ناآشناست) ولی تجارت می‌کند، خود را در شبهات (گناه و ناهنجاری‌ها) افکنده است (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۲۸۳).

اسلام به رعایت کامل عدل و انصاف در معاملات و تأمین رضایت طرفین، توجه کرده است. گرفتن سود عادلانه و پرهیز از گران‌فروشی و کم‌فروشی، وجود احسان در معامله و همچنین رعایت حقوق طرفین معامله «حق فسخ و اقاله»<sup>۳۵</sup>، وفاداری در معاملات و قراردادهای، توزین و شمارش صحیح، منع مواردی چون غش<sup>۳۶</sup>، تدلیس<sup>۳۷</sup>، تغریر<sup>۳۸</sup> و ... از نکاتی است که اسلام تأکید بسیاری بر آنها کرده است. جدول زیر زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به فروش شخصی (در ترفیع) را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۱۵. زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به فروش شخصی در ترفیع

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
آگاهی از دانش کسب‌وکار و تجارت	لزوم آگاهی‌فروشنده‌ها <sup>۳۹</sup>
خبرگی و مهارت در امر توزین	
به‌کارگیری اصول صحیح در برقراری ارتباط با مشتری	لزوم مهارت فروشنده در ارتباط <sup>۴۰</sup>
دارا بودن تخصص و مهارت لازم در فروش	
دارا بودن روحیه مشتری‌مداری	
توجه به رضایت مشتری در معاملات	تأکید بر تأمین رضایت طرفین معامله <sup>۴۱</sup>
توجه به رضایت فروشنده در معاملات	
	پرهیز فروشنده از سوگند در معاملات <sup>۴۲</sup>
توجه به سلامت کالا در هنگام معامله	ممنوعیت فروش کالاهای نامرغوب <sup>۴۳</sup>
دادن اطلاعات کامل از مشخصات کالا و کیفیت و قیمت آن به خریدار	لزوم صداقت و راستگویی و امانتداری فروشنده <sup>۴۴</sup>
پنهان نکردن عیب موجود در کالا و پرهیز از تعریف و تمجید غلوآمیز از کالا	
بازگو کردن عیب پنهانی یا آشکار کالا در هنگام معامله	
مخلوط نکردن کالای کم‌ارزش با کالای پرارزش	
نمایاندن و شناساندن ضررهای احتمالی و عوارض جانبی و عیب‌های کالا	
قناعت به سود عادلانه	ضرورت رعایت عدل و انصاف به دست فروشنده <sup>۴۵</sup>
تحویل کالا بیشتر از مقدار مقرر در هنگام فروش	
سهل‌گیری در خرید و فروش	
رعایت حقوق طرفین	
پس گرفتن کالا پس از معامله	

۲-۱-۱-۶. فرآیند اجرای بازاریابی

اجرا یکی از مؤلفه‌های مهم در فرآیند بازاریابی است. جهت اجرای برنامه‌ها و خط-مشی‌های بازاریابی، در کلیه سطوح سیستم بازاریابی، کارکنان باید با هم همکاری کنند. در فرآیند اجرا، خط‌مشی بازاریابی و عملکرد بازاریابی با نظام اجرا به یکدیگر مرتبط می‌شود. این نظام از چهار رکن وابسته به هم، شامل «برنامه اجرای کار، ساختار

سازمانی، منابع انسانی، سیستم‌های تنبیه و تشویق و روش مدیریتی» تشکیل می‌شود (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۷۳۹).

امام علی (ع) در بیان ضرورت ارزیابی عملکرد کارکنان می‌فرماید: «ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم فان تعاهدك في السر لامورهم حدوده لهم، علی استعمال الامانه و الرفق بالرعيه»: سپس اعمال زیردستان و کارمندان را ارزیابی کن و مأمورانی برای نظارت بر کارمندان خود بگمار، از کسانی که راستگو و باوفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت‌داری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند (نهج البلاغه، ص ۳۵۸). جدول ۱۶ زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به اجرای بازاریابی را از دیدگاه اسلام نشان می‌دهد.

جدول ۱۶. زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به اجرای بازاریابی

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
توجه به نظام تصمیم‌گیری صحیح و انتخاب راه‌حل مناسب	دقت در تعیین برنامه اجرایی <sup>۴۶</sup>
تعیین روشی شایسته برای اجرای امور	تعیین ساختار سازمانی مناسب <sup>۴۷</sup>
انتخاب مسئول برای هر بخش و تعیین اختیارات او	توجه به ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی <sup>۴۸</sup>
تفکیک وظایف و واگذاری آن به فردی معین	تأکید بر ارزیابی کارکنان، فرآیندها، مدیران و روش‌های اجرایی <sup>۴۹</sup>
توجه به تناسب کارکنان با شغل	
استفاده از روش مشارکتی در تجزیه و تحلیل شغل	
توجه به انتخاب افراد شایسته برای اجرای امور (شایسته-سالاری)	
توجه به معیارهای عمومی و اختصاصی گزینش	
ضرورت آموزش کارکنان	
فراهم آوردن امکان مؤاخذه و ارزیابی عملکرد کارکنان	
تأکید بر ضرورت ارزیابی کارکنان	
توجه به معیارهای پرداخت دستمزد	
تعیین نظام تشویق و تنبیه مناسب	
تنبیه خطاکاران و پاداش دادن به نیکوکاران	
توجه به تکریم، تشویق، احترام و رفاه کارکنان	

## ۲-۱-۱-۷. سیستم کنترل و نظارت

نظارت و کنترل جهت حصول اطمینان نسبت به مطابقت نتایج عملیات با اهداف مطلوب، صورت می‌گیرد. کنترل بازاریابی نیز فرآیند اندازه‌گیری و ارزیابی نتایج، خطی‌مشی‌ها و برنامه‌های بازاریابی و اجرای اقدامات اصلاحی برای اطمینان از دستیابی به اهداف بازاریابی است (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳، ص ۷۵۲). جلوگیری از احتکار، نظارت بر قیمت‌ها، جلوگیری از معامله کالای ممنوع، نظارت بر چگونگی توزین کالا و نیز تبلیغ آن، تأمین امنیت و حقوق تجار و حل مشکلات نظام بازاریابی از جمله وظایف نظام مطلوب نظارت و کنترل است. امام علی (ع) به مالک بن کعب که یکی از فرمانداران ایشان در منطقه «عین التمر» بود، نامه‌ای نوشت و به او دستور داد تا به عراق برود و بر عملکرد کارگزاران امام (ع) در آن منطقه نظارت کند و نتیجه کار خود را به اطلاع ایشان برساند (خدمتی، ۱۳۷۹). قسمتی از نامه ایشان به وی چنین است: «بر حوزه خدمت خود کسی را جانشین قرار بده و خود به همراه گروهی از یارانت تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی رفتار و اعمال کارگزاران و مسئولان آنها جويا شوید و بر سیره و روش آنان نظارت داشته باشید! ...» (خدمتی، ۱۳۷۹).

### جدول ۱۷. زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به کنترل بازاریابی

فعالیت‌های بازاریابی	زیرساخت‌های تفکری
انتخاب ناظرین بر اساس معیارهای شخصیتی، اخلاقی و تخصصی	تدوین و اجرای آیین‌نامه‌های اخلاقی <sup>۵۱</sup>
	تأکید به نظارت درونی <sup>۵۱</sup>
تأکید مداوم بر اجرای صحیح برنامه‌ها و مقررات	لزوم نظارت و کنترل مستمر و مداوم <sup>۵۲</sup>
تأمین مناسب معیشت و امور زندگی ناظرین	لزوم اعمال کنترل در مدیریت منابع انسانی <sup>۵۳</sup>

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش، که از نظر هدف، بنیادی (پایه‌ای) است، در چارچوب پژوهشی اکتشافی اجرا شده و در آن از روش تحقیق هرمنوتیک<sup>۵۴</sup> استفاده شده است. از روش تحقیق هرمنوتیک عمدتاً برای تحلیل مستندات استفاده می‌شود و در سابقه تاریخی، ابتدا از آن



برای مطالعه متون تاریخی، خصوصاً متون مقدس، استفاده شده است. در این روش تحقیق، محقق با استفاده از داده‌هایی که جمع می‌کند، مفهوم‌سازی می‌کند (Patton, 1990, p. 85؛ و دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۱).

در این تحقیق، محقق از فرآیند تحقیق هرمنوتیک (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۸۸-۹۱) به شرح زیر به دقت تبعیت کرده است: ۱- در ابتدا محقق وظیفه دارد به جست‌وجوی موضوعاتی بپردازد که درون منابع وجود دارد. در این مرحله، توجه او بر معانی داده‌هاست، نه بر تجزیه و تحلیل آنها. گلاسر<sup>۵۵</sup> و اشتراوس<sup>۵۶</sup> (به نقل از دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۸، ۱۸۹) معتقدند که از دانش و آگاهی بنیادی‌ای که در این مرحله به دست می‌آید موضوعات و مفاهیم مورد نظر ظهور خواهد کرد. ۲- وظیفه محقق در این مرحله، ارتباط دادن موضوعات مجزا با یکدیگر است. ۳- در این مرحله، که بر اساس مرحله دوم شکل می‌گیرد، گروه‌بندی‌های خاصی از داده‌های گردآمده شکل می‌گیرد که دارای نوعی وحدت و اشتراک معانی است. در این مرحله، امکان دسته‌بندی کردن داده‌های گردآمده مطابق با منطق و انسجام درونی آنها فراهم می‌شود. ۴- این مرحله به مرور انتقادی داده‌های دسته‌بندی‌شده اختصاص دارد. محقق در این مرحله معانی استخراج‌شده از داده‌های دسته‌بندی‌شده را با پرسش پژوهشی خود مقایسه می‌کند. ۵- در این مرحله به بررسی و بازبینی روایی و پایایی پرداخته می‌شود و در آن از محققان و خبرگان خواسته می‌شود تا در مورد دقت کلی تحقیق نظر دهند. ۶- این مرحله به متن‌سازی مجدد و استفاده از منابع دیگر برای جمع‌آوری نهایی داده‌های دسته‌بندی‌شده اختصاص دارد. ۷- در گام نهایی، محقق تصمیم می‌گیرد که از چه اسناد و منابعی به عنوان نمونه، استفاده و گزارش نهایی پژوهش را تهیه کند.

در ابتدا، پس از مطالعه دقیق کتاب‌های مرجع و مقالات (هم در بازاریابی و هم در اقتصاد اسلامی)، فهرستی از کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع تحقیق تهیه شد. آن گاه، این کلیدواژه‌ها در پرسش‌نامه‌ای، سازماندهی و در میان استادان بازاریابی (که بازاریابی را در دانشگاه‌های مختلف دولتی و خصوصی در تهران تدریس می‌کنند) توزیع شد. این پرسش‌نامه دو هدف داشت: ۱- دسته‌بندی کلیدواژه‌ها با توجه به میزان اهمیت آنها در بازاریابی و ۲- درخواست از پاسخگویان برای اضافه کردن کلیدواژه‌های جدیدی به

فهرست مندرج در پرسش‌نامه به منظور حصول اطمینان از این که کلیدواژه‌ها به صورت کامل و دقیق تنظیم شده است. هدف از این مرحله، شناسایی عناوین آموزه‌های اسلام درباره بازاریابی (متغیرهای بازاریابی از دیدگاه اسلام) بود تا در مرحله بعد بتوان آن متغیرها را در قالب مبانی علم بازاریابی جدید اجرا کرد. به عبارت دیگر، از آنجا که تا کنون چارچوب تفکری خاصی درباره بازاریابی از دیدگاه اسلام معرفی نشده است، در ابتدا باید مجموعه عناوین آموزه‌های بازاریابی از دیدگاه اسلام شناخته می‌شد و سپس در قالبی علمی (مبانی علم بازاریابی جدید) طبقه‌بندی می‌شد تا بتوان آنها را بهتر درک و تحلیل کرد.

پس از این که فهرست نهایی کلیدواژه‌ها تکمیل شد، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق با مطالعات کتابخانه‌ای (کتب و مقالات منتشرشده در رابطه با موضوع تحقیق) و نیز مصاحبه با خبرگان (علمای اسلامی) ادامه یافت. مطالعات کتابخانه‌ای صورت‌گرفته در این تحقیق از قرآن و نرم‌افزارهای معتبر قرآنی، کتب مختلف حدیث و نرم‌افزارهای احادیث از منابع معتبر هر دو مذهب شیعه و سنی (از جمله وسائل الشیعه، من لایحضره الفقیه، تحف العقول، اصول و فروع کافی، نهج البلاغه، نهج الفصاحه، غرر الحکم و درر الکلم، الخصال، عوالی الثالی، مجمع البیان، المیزان، مستدرک الوسائل، مستدرک سفینه البحار، کنز الاعمال، میزان الحکمه، الحیاه، صحیح بخاری و بسیاری از منابع دیگر)، و نیز مجموعه‌ای از مقالات بازاریابی و بازاریابی اسلامی است.

نتیجه این مرحله از پژوهش، مجموعه‌ای جامع از آیات قرآنی و نیز احادیث منقول در مقالات و کتاب‌های مختلف حدیث در هر دو مذهب شیعه و سنی درباره بازاریابی بود. توضیح این که در مواردی که برخی از آیات و روایات در ابتدا از کتب و مقالات بازاریابی استخراج شده بود، برای کسب اطمینان از صحت آنها، ضمن کسب نظر خبرگان (علمای اسلام)، تلاش به عمل آمد تا حتی المقدور به منابع دست اول، رجوع شود. آن گاه مجموعه آیات و روایات گردآمده در قالب الگوی بازاریابی جدید، طبقه‌بندی شد. قالبی که در این تحقیق به عنوان نماد علم بازاریابی جدید در نظر گرفته شد مدل جامع فرآیند بازاریابی و نیروهای شکل‌دهنده راهبردهای بازاریابی (Kotler, 2000, p. 88) است. دلیل انتخاب این مدل این است که: ۱- جامعیت دارد، ۲- پدر علم

بازاریابی (فیلیپ کاتلر) آن را طراحی و توصیه کرده است، و ۳- بسیاری از علمای علم بازاریابی آن را تأیید کرده و به کار برده‌اند.

در مرحله بعد، از آنجا که مجموعه گردآمده بسیار متنوع و پر حجم بود و نتیجه‌گیری از آن به راحتی مقدور نبود، در هر قسمت به دو بخش تقسیم شد: بخش اصلی، شامل آیات و روایاتی که مستند به مبانی تفکری اسلام بودند و بخش دوم، شامل آیات و روایاتی که مستند به مبانی تاکتیکی اسلام بودند. در پایان تحقیق هم، پس از تحلیل جامع اطلاعات گردآمده، تعریفی از بازاریابی از دیدگاه اسلام عرضه شد.

و از آنجا که حجم و تعداد آیات و روایات گردآمده در این تحقیق آن چنان زیاد است که امکان عرضه آنها در یک مقاله ممکن نیست، مصادیقی از آیات و روایات گردآمده در جای جای این بخش از مقاله عرضه می‌شود.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

در اسلام، توجه به هدف اصلی و نهایی انسان که سعادت ابدی و کمال نهایی است، توجیه‌کننده وسایل و ابزارهای رسیدن به آن است؛ که در منابع اسلامی همچون قرآن، نهج البلاغه، نهج الفصاحه، وسائل الشیعه، بحار الانوار و دیگر متون اسلامی، الگوهای رفتاری و ارزش‌های اخلاقی در تمام امور و فرآیندها و مراحل مختلف زندگی به روشنی بیان شده است. با در نظر گرفتن این اصل، مدل مفهومی اولیه بازاریابی از دیدگاه اسلام که ماحصل تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی بررسی‌ها و مطالعات این بخش تحقیق است در نمودارهای ۲ و ۳ ارائه شده است.



نمودار ۲. مبانی و زیرساخت‌های فرآیند بازاریابی اسلامی



نمودار ۳. مبانی و زیرساخت‌های فرآیند بازاریابی اسلامی

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در ادبیات تحقیق اشاره شد، دین اسلام به عنوان آخرین و کامل‌ترین دین الهی، برای همه مسائل و مشکلات انسان‌ها راه‌کار ارائه می‌کند (اعراف، ۱۵۸). هدف اصلی و نهایی همه این راه‌کارها، از جمله در حوزه بازاریابی، رسیدن به سعادت ابدی و کمال نهایی انسان (قرب الهی) است. بنابراین، کلیه مراحل فرآیند بازاریابی باید برای این هدف شکل گیرد و تحلیل شود. توضیحات زیر به منظور نتیجه‌گیری و تلخیص مبانی بازاریابی از دیدگاه اسلام عرضه شده است:

مبانی بازاریابی اسلامی شامل مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری‌ای است که بر اساس مبانی تفکری مشخصی، به منظور هدف نهایی انسان (قرب الهی) به صورت هماهنگ سامان یافته است. در حقیقت، به دلیل اینکه هدف نهایی، قرب الهی است، لاجرم، وسایل دستیابی به هدف نیز در چارچوب‌هایی مبتنی بر ارزش‌های الهی، محدود می‌شود.

در دین مقدس اسلام، تأمین نیازهای معنوی به طور مستقیم یا غیرمستقیم به تأمین نیازهای مادی وابسته است (حج، ۲۲). در واقع، در بازاریابی از دیدگاه اسلام، تأمین نیاز با در نظر گرفتن مصالح فرد و جامعه، برای دستیابی به رفاه و آسایش مطلوب و در جهت وصول به کمال انسانی تعریف می‌شود. لذا تأمین نیاز باید بر اساس اصولی از جمله رعایت احکام و ارزش‌های اسلامی، احترام به حقوق افراد، رعایت عدالت و مساوات، پرهیز از استثمار، دوری از رکود، استفاده بهینه از عوامل انسانی و منابع طبیعی انجام شود.

در بازاریابی اسلامی، توجه به نیازهای کاذب و غیرواقعی، به هیچ وجه، تأیید نشده است (یوسف، ۵۳)<sup>۵۷</sup> و در صورتی که تأمین این نوع نیازها در مسیر تکامل و هدف نهایی انسان مانعی ایجاد کند، ضدارزش نیز هست.

انسان‌ها طبق خلقت ذاتی، برای تأمین نیازهای خود به منابعی نیاز دارند که آنها را در جهت هدف اصلی‌شان رهنمون سازد. خداوند متعال، این منابع را به صورت امانت در اختیار آنها قرار داده است تا برای تأمین نیازهایشان از آنها بهره‌گیرند. در حقیقت، این جهان، ملک خداوند متعال است و خداوند به هر روشی که بخواهد، منابع را سامان

می‌دهد. به همین دلیل همه انسان‌ها، با وجود تسلط بر این منابع، باید با استفاده بهینه از منابع در تولید و مصرف، در حفظ آنها بکوشند. در بازاریابی از دیدگاه اسلام بر فرآیند تولید کالا و بهره‌برداری بهینه از منابع، تأکید فراوانی شده است؛ چرا که انسان در برابر خداوند و مواهب و امکاناتی که به او ارزانی شده، مسئول است. مسئولیت او آن است که از نعمت‌ها به صورت بهینه و برای رسیدن به کمال مطلوب استفاده کند. بنابراین، با توجه به پذیرش این امانت بزرگ الهی به دست انسان و مسئولیت او در قبال ۱- خداوند (نکاتر، ۸)، ۲- خودش (قمی، ۱۴۰۳، ج ۴، ص ۲۵۳)، ۳- سایر انسان‌ها (حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۶، ص ۲۳۷) و ۴- طبیعت (نهج البلاغه، ص ۱۴۴)، فعالیت‌های اقتصادی انسان نیز با قیدهایی محدود می‌شود و نتیجه مستقیم این مسئولیت، نفی آزادی‌های بی‌حد و حصر در تولید و مصرف کالا است. در واقع، هر مسئولیتی، احکام و مقرراتی را برای آدمی ایجاب می‌کند و وی را در برابر آن متعهد می‌سازد.

توجه به محدودیت‌های مصرف کالا و خدمات در چارچوب‌های ارزشی اسلام از جمله مواردی است که مطرح شده است. در واقع، مصرف، علاوه بر اینکه یکی از اهداف تولید و توزیع کالا است، یکی از عوامل مؤثر در آن نیز هست. بنابراین، در بازاریابی اسلامی به الگوی صحیح مصرف در جامعه، توجه می‌شود. می‌توان نتیجه گرفت که در فرآیند بازاریابی با توجه به اینکه خرید و مصرف کالا و خدمات، باید در جهت هدف اصلی صورت گیرد، تدبیر امور اقتصادی افراد جامعه از موارد مهمی است که باید جدی گرفته شود.

در فرآیند تولید کالا در بازاریابی اسلامی، علاوه بر توجه به رفع نیازمندی‌های ضروری فرد، به ایجاد عدالت اجتماعی و تأمین رفاه برای همه انسان‌ها (در جامعه) نیز توجه می‌شود. مثلاً انسان نمی‌تواند به صرف داشتن عوامل تولید، هر کالایی را -اگر چه برای مصالح جامعه ضرر داشته باشد- تولید و به جامعه عرضه کند یا هر چه می‌خواهد و هر مقداری از آن را مصرف کند؛ چرا که در این نظام، فرد و جامعه در کنار و در راستای هم، مطرح می‌شود (حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۶، صص ۱۷۰-۱۷۲).

از دیدگاه بازاریابی اسلامی، توجه به ارزش وجودی انسان به عنوان اشرف مخلوقات اهمیت زیادی دارد. بر اساس این، در تولید کالا، اصول و ارزش‌های الهی به

گونه‌ای تنظیم شده است که باعث کمال انسان شود. لذا، اگر چه شاید انسان با محدودیت‌های ظاهری‌ای نیز مواجه شود، لیکن کالایی باید تولید و مصرف شود که انسان را در جهت رسیدن به کمال، یاری کند.

در بازاریابی اسلامی، خدمت و کمک به هم‌نوع یکی از ارزش‌های والای انسانی است که خداوند متعال، تحسین کرده است. نهادینه شدن فرهنگ کوشش در جهت رفع نیازهای افراد، باعث تسهیل رابطه‌های اجتماعی در سایه اعتماد متقابل می‌شود. کمک به هم‌نوع، در واقع، این باور را در میان افراد جامعه اسلامی تقویت خواهد کرد که همه افراد نسبت به یکدیگر مسئولیت دارند و موظف به رفع نیازهای یکدیگر هستند. از دیدگاه اسلام، تأمین‌کنندگانی که منابع مورد نیاز را برای تولید، تهیه می‌کنند و تولیدکنندگانی که از آن منابع جهت تولید کالا بهره می‌برند، مایه‌های منفعت و پدیدآورندگان وسایل راحتی و آسایش قلمداد می‌شوند و از این جهت، نزد خداوند، محترم هستند و حمایت می‌شوند، زیرا خدمات مفیدی را برای تأمین نیازهای مادی در جهت وصول به هدف الهی عرضه می‌کنند. در حقیقت، تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان باید برای به دست آوردن سود به نحوی تلاش کنند که نه تنها با دستورات الهی منافات نداشته باشد، بلکه در جهت خشنودی و رضای خداوند باشد. لذا در جهت نیل به این هدف، به رعایت موازین و اصول تولید کالا از نظر اسلام، توجه می‌شود.

رعایت عدالت و حقوق طرفین معامله در بازار رقابتی اسلامی با تعیین سود متعارف و عادلانه، از دیگر مواردی است که در بازاریابی اسلامی تأکید شده است. زیرا درخواست سود غیرمتعارف در بازار رقابتی، زمینه اجرایی پیدا نخواهد کرد و مشتریان به خرید از رقبای دیگری که سود متعارفی در نظر گرفته‌اند تمایل پیدا می‌کنند. به این ترتیب، قیمت‌گذاری بر اساس ارزش اقتصادی واقعی کالا و تعیین سود عادلانه به گونه‌ای که به هیچ یک از طرفین زیانی نرسد، مطرح می‌شود. در واقع در بازار اسلامی همیشه رابطه بُرد-بُرد مطرح است. می‌توان گفت که گرچه زیربناهای تفکری اسلام، در نگاهی سطحی، محدودکننده به نظر می‌آید، لیکن، هدف نهایی سبب می‌شود تا این محدودیت‌ها، تسهیل شود. لذا، تعیین سود به گونه‌ای که در آن، عدالت در نظر گرفته



شود، هر چند کم به نظر برسد، به دلیل اینکه پشتوانه آن رضایت الهی است، معنا می‌یابد و این همان رابطه بُرد-بُرد است.

مبانی و ارزش‌های الهی‌ای که رعایت آنها در تبلیغات و فروش شخصی ضرورت دارد، به روشنی گویای این مطلب است که در بازاریابی اسلامی به رعایت اصول اخلاقی همچون راستگویی، صداقت، اعتماد و پایبندی به ارزش‌های انسانی توجه ویژه‌ای شده است.

توجه به رضایت توأم فروشنده و مشتریان از طریق رفع نیازهای طرفین در فرآیند بازاریابی اسلامی از اهمیت بسزایی برخوردار است، به گونه‌ای که خداوند متعال یکی از حقوق هر یک از طرف‌های معامله را تراضی و توافق بیان می‌کند. همچنین، در جلب رضایت طرفین باید صداقت و درستی در نظر گرفته شود و چنانچه جلب رضایت به واسطه اعمالی خدعه‌انگیز صورت گیرد، مشخص است که رضایت یکی از طرفین نادیده گرفته شده و در واقع، حق یکی از طرفین ضایع شده است. این امر در بازاریابی اسلامی، نکوهش می‌شود.

شغل واسطه‌گری در بازاریابی اسلامی، در صورتی پذیرفته است که واسطه‌ها، عاملی تسهیل‌کننده در انتقال کالا و تلاششان بر پایه تأمین رفاه و آسایش خریداران باشد. از آنجایی که واسطه‌های متعدد باعث افزایش کاذب قیمت‌ها و ضرررسانی به تولیدکنندگان و فروشندگان و مشتریان می‌شود، در بازاریابی اسلامی بر منع واسطه‌های غیرضروری، تأکید شده است.

کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل و افزایش رضایت مشتریان از طریق دسترس آسان و به موقع آنها به کالا و خدمات، رکن اساسی توزیع فیزیکی کالا در فرآیند بازاریابی اسلامی است.

در عرصه بازار اسلامی، شرکت‌ها اگرچه با طیف وسیعی از رقبا مواجه می‌شوند اما در رقابت با آنها قادر به کسب سودهایی بی‌حدواندازه نیستند؛ چرا که آزادی ورود و خروج به/از بازار به دلیل کاهش هزینه‌های آن (اکرمی، ۱۳۷۵)، عدم دخالت انحصاری در قیمت و تعیین آن بر اساس سازکار عرضه و تقاضا (قدیری اصلی، ۱۳۶۷، ص ۲۲۴ به نقل از اکرمی، ۱۳۷۵)، ارتباط تنگاتنگ حرفه‌ای با رقبا از طریق ارتقای کیفیت آرایش

فضاهای رقابتی بازار در هر صنف، وجود شرایط تسهیل رقابت (سعید الشیخی، ۱۳۶۲، ص ۵۲ به نقل از اکرمی، ۱۳۷۵)، رعایت ویژگی‌های اخلاقی و دخالت نکردن در معامله رقبا (نجفی، ۱۳۶۷، صص ۴۶۰ و ۴۶۱) از جمله مواردی است که در بازار رقابتی آزاد، مورد توجه است.

در بازاریابی اسلامی، ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مناسب حائز اهمیت است. ایجاد چنین سیستمی سبب شفافیت بازار، دسترس به اطلاعات مرتبط با قیمت و کیفیت و مرغوبیت کالا، و تسهیل رقابت بین فروشندگان می‌شود. جمع‌آوری اطلاعات به موقع و راهبردی، نظارت دایم و مستمر بر نحوه اجرای امور در بازارها و نیز تحلیل دقیق اطلاعات به دست آمده از طریق انتخاب نیروهای اطلاعاتی مناسب، ایجاد سیستم نظارتی بهره‌ور و کسب نظرات مردم در بهبود هر چه بیشتر فرآیندهای بازاریابی اسلامی کمک شایانی می‌کند.

فرآیند برنامه‌ریزی در بازاریابی اسلامی به گونه‌ای است که برای تأمین نیازها و عرضه خدماتی متناسب با ارزش‌های الهی، توجه به مدیریت زمان و در نظر گرفتن توانایی‌ها و فرصت‌های پیش رو اهمیت ویژه‌ای قائل است.

ایمان به روز حساب، تأثیر مهمی بر رفتارهای افراد فعال در فرآیند بازاریابی اسلامی دارد؛ چرا که افراد در هر گزینش و تصمیمی، منافع و تکالیف را با هم می‌سنجند و آن ارزش فعلی را که در آینده به نتیجه بهتری می‌انجامد، برمی‌گزینند. به عبارت دیگر، مسلمانان در محاسبه نتایج تصمیم‌های بازاریابی و مسئولیت‌های آن، چارچوب زمانی‌ای فراتر از حیات دنیایی خود در نظر می‌گیرند تا جایی که بعد از مرگ را نیز شامل شود. معنای آن این است که هر گزینشی برای اقدام به عملی معین، فقط در آینده نزدیک مؤثر نیست؛ بلکه در بعد از مرگ نیز تأثیر دارد و مسلمانان به این امر باور دارند.

در فرآیندهای اجرایی بازاریابی در بازارهای اسلامی، توجه به ساختار سازمانی مناسب و انتخاب نیروی انسانی متناسب با آن در اولویت قرار می‌گیرد. همچنین، انتخاب نیروهای فروش مناسب که دارای دانش و مهارت لازم در کسب‌وکار و حرفه مربوط باشند حائز اهمیت است.

در بازاریابی اسلامی، اگر چه جهت دستیابی به هدف نهایی، کنترل نهادینه شده، ناظر بر تمام مراحل فرآیندها است، لیکن کنترل و نظارت بیرونی نیز در تمام مراحل فرآیند بازاریابی حکم فرماست. به عبارت دیگر، اگر چه توجه به نظارت الهی در کلیه این فرآیندها سبب می شود که رفتارها و عملکردها با دقت و توجه بیشتری صورت پذیرد، لیکن کنترل و مدیریت عمده فروشان، خرده فروشان و واسطه ها از یک سو و توجه به نظارت مستمر و مداوم بر مدیریت صحیح منابع انسانی از طریق انتخاب کارکنانی با معیارها و اصول اسلامی، تأکید بر اجرای دقیق برنامه ها و قوانین و دستورالعمل ها از سوی دیگر، فرآیند بهینه بازاریابی را ممکن می سازد.

با توجه به تحلیل های این مقاله، به نظر می رسد اگر چه بازاریابی بر اساس دیدگاه اسلام و بازاریابی جدید دارای مشترکات بسیاری هستند، ولی در چند زمینه نیز تفاوت دارند. این تفاوت ها را عمدتاً می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱- هدف غایی بازاریابی جدید، عرضه ارزش و ایجاد فایده برای مشتریان و مجموعه ذی نفعان است. در حالی که بازاریابی اسلامی ضمن عرضه ارزش و ایجاد فایده برای مشتریان و مجموعه ذی نفعان (کلیه آحاد جامعه)، رسیدن به تعالی انسانی و قرب الهی را هدف اولای خود قرار داده است. این دیدگاه متعالی و تکامل محور موجب می شود فعالان عرصه بازاریابی اسلامی، کسب و کار خود را نه صرفاً به خاطر پذیرفتن هنجارهای اجتماعی و قوانین و ضوابط حاکم در محیط کسب و کارشان، بلکه با انگیزه های تعالی طلبانه و خداجویانه نهادینه شده در ضمیرشان، به نحو متفاوتی مدیریت کنند.

۲- تفاوت دیگر بازاریابی جدید و بازاریابی اسلامی را می توان در اصل بودن و ضرورت رعایت کاربردی مبانی اخلاقی (در سطح فردی، گروهی و جامعه) در فعالیت های کسب و کار و بازاریابی از دیدگاه اسلام دانست. تجربه سقوط بازارهای سرمایه و حاکم شدن رکود اقتصادی ناشی از آن در کشورهای سرمایه داری طی سال های اخیر، که به دلیل تقلب ها و زیاده طلبی های افراطی و کنترل نشده برخی افراد، سازمان ها، و بانک های فعال در آن بازارها به وجود آمده (New York Times Dec. 18, 2010, p. A1 & Feb. 16, 2011, p. A1) نشان از ضعف سیستم های کنترلی و ضعف

فعالان آن بازارها در رعایت مبانی اخلاقی دارد (اصولی که بازاریابی اسلامی بر تمرکز و تقویت هر دوی آنها تأکید زیادی کرده است).

۳- تفاوت دیگر، در تأکید بازاریابی جدید بر تأمین آزادی کامل فعالیت‌های اقتصادی است و از رقابت آزاد در بازارها به عنوان سازکار خودکنترلی و تضمین‌کننده آن آزادی‌ها یاد می‌کند. از طرف دیگر، بازاریابی اسلامی ضمن مهم و اصلی دانستن تأمین آزادی در فعالیت‌های اقتصادی و نیز در عرصه رقابت آزاد در بازارها، بر ضرورت رعایت برخی محدودیت‌ها، هم در مصرف و هم در تولید و توزیع (که به منظور تأمین منافع مجموعه آحاد جامعه باید اعمال شود) تأکید دارد. به عبارت دیگر، از دیدگاه اسلام، افراد و سازمان‌ها لزوماً مجاز به تولید و توزیع هر آنچه مصرف‌کننده خواست نیستند و تأمین نیازهای کاذب برخی مصرف‌کنندگان، در صورتی که در مسیر تکامل و هدف نهایی انسان‌ها مانع ایجاد کند، ضدارزش است.

در خاتمه، با توجه به یافته‌های این پژوهش، بازاریابی را از دیدگاه اسلام چنین می‌توان تعریف کرد:

بازاریابی از دیدگاه اسلام عبارت است از مجموعه فرآیندهای تولید ارزش و تأمین نیازهای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان. این فرآیندها بر تأمین منافع توأم مصرف‌کننده، تولیدکننده و دیگر آحاد جامعه و همچنین بر حفظ ارزش‌های وجودی انسان و استفاده بهینه از امکانات طبیعی و منابع خداداد تأکید دارد. هدف از این نوع نگرش به بازاریابی، که در شرایط رقابتی آزاد و با رعایت کامل اصول اخلاقی صورت می‌گیرد، رسیدن به قرب الهی است.

#### یادداشت‌ها

1. Shihab Ph.D. Is a senior Fellow at Harvard University, Center for the Study of World Religion

۲. مطففین: ۱-۶ و الرحمن: ۷-۹

۳. انعام: ۱۵۲؛ اسراء: ۳۵ و الرحمن: ۹

4. Rice  
5. Kotler

۶. امام علی (ع) در این زمینه می‌فرماید: «التقدير نصف المعيشه»: تقدیر و اندازه‌گیری، نیمی از وسیله زندگی است (حرانی، ۱۳۹۸، ص ۱۰۵). قرآن کریم نیز در این باره می‌فرماید: «لینفق ذو سعه من سعته و من قدر علیه رزقه فلینفق مما آتاه الله لا یكلف الله نفساً إلا ما آتاهها»: بر توانگر است که از دارایی خود هزینه کند، و هر که روزی او تنگ باشد، باید از آنچه خدا به او داده است، خرج کند. خدا هیچ کس را جز (به قدر) آنچه به او داده است تکلیف نمی‌کند (طلاق، ۷). پیامبر اکرم (ص) نیز در این زمینه می‌فرماید: «إن المؤمن اخذ عن الله سبحانه و تعالی ادباً حسناً: اذا وسع علیه وسع علی نفسه، و اذا أمسک علیه أمسک»: به راستی مؤمن، ادب نیکی از خداوند متعال آموخته است: هرگاه خدا (روزی را) بر او گشایش دهد، او (بر زندگی) خود، گشایش دهد، و زمانی که خداوند، بر او تنگ گیرد، او نیز (بر خود) سخت گیرد (نیشابوری به نقل از ایروانی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۷).

۷. نمونه آن، رفتار امام صادق (ع) در زمان کمبود مواد غذایی و گرانی قیمت‌ها در مدینه است که مواد غذایی ذخیره‌شده برای مصرف خانواده خود را فروختند و پس از آن، به همراه مردم، روزانه خرید می‌کردند، و با این که توانایی تهیه گندم را به تمامی داشتند برای خانواده خود، نیمی جو و نیمی گندم فراهم می‌آوردند. می‌فرمودند: «و لکنی أحب أن یرانی الله قد أحسنت تقدیر المعيشه»: ولی دوست دارم که خداوند مرا این گونه ببیند که تقدیر معیشت را به نیکی انجام داده‌ام (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۶). امام صادق (ع)، در بیان تفاوت سیره خود با سیره علی (ع) در پوشیدن لباس، می‌فرماید: «کان یلبس ذلک فی زمان لاینکر علیه، و لو لبس مثل ذلک الیوم، شهر به، فخیر لباس کل زمان لباس أهله»: همانا علی بن ابی‌طالب (ع) آن گونه لباس (خشن) را در زمانی می‌پوشید که بر او، خرده نمی‌گرفتند، ولی پوشیدن آن در زمان ما موجب شهرت خواهد بود، پس بهترین لباس هر زمانی، لباس مردم همان زمان است (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۱، ص ۴۱۱).

۸. امام کاظم (ع) به نقل از حضرت علی (ع) می‌فرماید: «خمس تذهب ضیاعاً: سراج تقده فی الشمس ... و الضوء لایتفع به»: پنج چیز ضایع می‌گردد، چراغی که آن را در (نور) خورشید برافروزی ... و نوری که از آن استفاده نشود (طوسی، ۱۴۰۴، ص ۲۸۵).

۹. تولید و مصرف مطلق برخی کالاها، ممنوع است؛ بدین معنا که برای همه افراد و در هر زمان و مکان، حرام است. ممنوعیت تولید و مصرف شراب، خون، مردار، گوشت خوک، حیوانات حلال گوشتی که ذبح شرعی نشده است از چیزهایی است که حرام بودن تولید و مصرف آن در قرآن کریم، تصریح شده است: «إنما حرم علیکم المیتة و الدم و لحم الخنزیر

و ما اهل به لغیر الله فمن اضطر غیر باغ و لا عاد فلا اثم علیه ان الله غفور رحیم»: به تحقیق، خدا حرام گردانید بر شما مردار و خون و گوشت خوک را و آنچه به اسم غیر خدا کشته باشند، پس هر کس که به خوردن آنها محتاج و مضطر شود در صورتی که به آن تمایل نداشته و (از اندازه رمق) تجاوز نکند گناهی بر او نخواهد بود (که به قدر احتیاج صرف کند که) محققاً خدا آمرزنده مهربان است (بقره، ۱۷۳). برای نمونه به آیات ۳ و ۹۰ سوره مائده، ۱۴۱ و ۱۴۵ انعام، ۱۱۵ نحل ۱۸۸ بقره و ۲۹ نساء مراجعه شود. از امام صادق (ع) درباره کسی که به امید گران شدن مواد غذایی، آن را احتکار می‌کند پرسیده شد، امام فرمودند: «إن كان الطعام كثيراً یسع الناس فلا بأس به و إن كان الطعام قليلاً لا یسع الناس فإنه یكفره أن یحتكر الطعام و یترك الناس لیس لهم طعام»: اگر مواد غذایی به قدری فراوان است که به (همه) مردم می‌رسد اشکالی ندارد ولی اگر کم است و به اندازه نیاز همه مردم نیست، احتکار مواد غذایی و وانهادن مردم ناپسند است (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۵). نیز امام صادق (ع) می‌فرمایند: «الحکره فی الخصب أربعون يوماً و فی الشده و البلاء ثلاثه أيام، فما زاد علی الأربعین يوماً فی الخصب فصاحبه ملعون و ما زاد علی ثلاثه أيام فی العسره فصاحبه ملعون»: احتکار در زمان فراوانی نعمت، چهل روز و در هنگام سختی و گرفتاری، سه روز (مجاز) است، پس، احتکارکننده بیش از چهل روز در فراوانی، و فراتر از سه روز در دشواری، از رحمت خدا به دور است (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۵).

از دیدگاه آموزه‌های دین، کم‌فروشی، معنای فراگیری دارد که هر گونه کاستی در خدمات به مردم را در بر می‌گیرد: «و یا قوم أوفوا المکیال و المیزان بالقسط و لاتبخسوا الناس أشياءهم و لاتعتوا فی الأرض مفسدین»: و ای قوم من، پیمانانه و ترازو را به داد تمام دهید و حقوق مردم را کم مدهید و در زمین به فساد سر برمدارید (هود، ۸۵).

۱۰. از امام علی (ع) معنای فرمایش خداوند در سوره نحل که فرمود: «فلنحیینه حیاه طیبه»: بنده صالح نیکوکار را زندگانی نیکوئی دهیم (نحل، ۹۷) را پرسیدند: ایشان فرمودند: آن زندگانی نیکو، قناعت است (نهج البلاغه، ص ۴۴۹).

۱۱. حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۳، ص ۳۱۲

۱۲. بدین معنا که همه افراد، در کنار تأمین نیازمندی‌های ضروری خود، از امکانات رفاهی نسبی هم برخوردار باشند. خداوند در سوره اعراف این نکته را یادآوری می‌کند: «و لقد مکنا فی الارض و جعلنا لکم فیها معایش»: و قطعاً شما را در زمین، قدرت عمل دادیم، و برای شما در آن، وسایل معیشت نهادیم (اعراف، ۱۰). در بخشی دیگر از این سوره این

موضوع به روشنی بیان شده است: «قل من حرم زینه الله التي اخرج لعباده والطيبات من الرزق قل هي للذين آمنوا في الحياه الدنيا»: بگو: زیورهایی را که خدا برای بندگانش پدید آورده و نیز روزی‌های پاکیزه را چه کسی حرام کرده است؟ بگو: این نعمت‌ها در زندگی دنیا برای کسانی است که ایمان آورده‌اند (اعراف، ۳۲).

۱۳. تأمین چنین نیازهایی به صورت اسراف و تبذیر، تجملات بی‌حدومرز، مُدگرایی و مصرف‌گرایی ناشی از خودبرتربینی نمود می‌یابد، و این گونه است که قرآن کریم، عمل اسرافکاران را در پندار آنان آراسته، معرفی می‌کند (یونس، ۱۰). از این رو، پیامبر اکرم (ص) چنین فرمودند: آن کس که هر چه بخواهد، بخورد و بپوشد و سوار شود، خداوند، به او نظر رحمت نمی‌افکند، مگر آن که آن را وانهد و توبه نماید (حرانی، ۱۳۹۸، ص ۳۷).

۱۴. چنان که حضرت رضا (ع) با اشاره به این نکته، می‌فرماید: «ان اهل الضعف من موالی یحبون ان اجلس علی اللبود و البس الخشن و لیس یحتمل الزمان ذلک» دوستداران بی‌بضاعت من، دوست دارند من روی نمد بنشینم و لباس خشن بپوشم، ولی زمانه ما، آن را بر نمی‌تابد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۶، ص ۳۰۹). بدین‌سان، رعایت شأن به معنای «بهره‌گیری از امکانات لازم و متناسب با زمان، برای ادای وظایف و حفظ عزت و آبرو» نوعی «نیاز» به الگوی مصرفی خاص را ایجاد می‌کند که از دیدگاه اسلام، تأیید شده است. این مطلب در بازاریابی تحت عنوان خواسته، مطرح شده است.

۱۵. در سوره حجرات، پیش‌فرض اعتماد به خوبی نمایان می‌شود: «یا ایها الذین آمنوا اجتنبوا کثیرا من الظنّ ان بعض الظنّ اثم»: ای کسانی که ایمان آورده‌اید از بسیاری از گمان‌ها پرهیزید که پاره‌ای گناه است (حجرات، ۱۲).

امام صادق (ع)، حُسن ظن و اعتماد افراد جامعه را به یکدیگر، امری طبیعی و عادی می‌پندارند: «غبن المترسل سحت»: فریب کسی که اعتماد کرده، حرام است (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۳۶۳).

«ضع أمر أخیک علی أحسنه حتّی یأتیک ما یغلبک منه و لاتظننّ بکلمه حرجت من أخیک سوءاً و أنت تجدلها فی الخیر محمداً»: عمل برادر دینی خود را به بهترین وجه توجیه کن تا آن که دلیلی به دست تو آید که بر تو چیره شود و راه توجیه را بر تو ببندد و به هیچ سخنی که از برادرت برآید، بدگمان مباش، در حالی که می‌توانی جایگاه خوبی برای آن بیابی (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۶۱۴).

- «از حضرت امام صادق (ع) درباره (چگونگی حکم معامله) مردی که گنج می‌خرد، سؤال شد (و پرسیدند: حکم معامله) او که مقداری از گنج‌ها را پیمانہ می‌کند و بقیه آنها را بدون پیمانہ کردن برمی‌دارد (چگونه است؟) حضرت در پاسخ فرمودند: یا همه گنج‌ها را به واسطه تصدیق بایع بپذیرد و یا این که همه آنها را پیمانہ کند» (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۲۵۶). نیز برای نمونه به آیه ۲۸۲ سوره بقره مراجعه شود.
۱۶. پیامبر خدا (ص) می‌فرماید: «الواشمة و المتوشمة و الناجش و المنجوش ملعونون علی لسان محمد»: شخصی که انگیزه و قصد خرید ندارد و وارد معامله شده و قیمت کالا را به دروغ افزایش داده و فروشنده‌ای که راضی به چنین عملی از طرف شخص ثالث شده است، در لسان محمد (ص) نفرین شده‌اند (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۳۳۷).
۱۷. حکیمی، ۱۳۶۸، ج ۶، صص ۱۷۲-۱۷۰.
۱۸. بنا بر سخنان امام صادق (ع) درباره ملاک تعیین مشاغل حلال و حرام، معیار حرمت، در تجارت این است که هر کالایی که برای عموم مردم نیاز است و مصلحت و نفع جامعه در خرید و فروش آن است، تجارت آن حلال و هر معامله‌ای که موجب فساد در جامعه و به ضرر جامعه اسلامی است، حرام است، همانند معاملات ربوی، خرید و فروش و انبار کردن کالاهایی که از منظر اسلام مشروع نیست (گوشت غیرمذکی، گوشت خوک، گوشت و پوست حیوانات درنده، شراب، آلات قمار، آلات لهو و لعب و ...)، فروش سلاح به دشمنان اسلام، و هر معامله‌ای که موجب تقویت جبهه باطل باشد (مانند جاسوسی و فروش اطلاعات به دشمن)، و معاملاتی که همراه با فریب‌کاری و دروغ‌پردازی انجام شود (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۷، ص ۸۳).
۱۹. امیرمؤمنان (ع) در این زمینه می‌فرماید: «للمسرف ثلاث علامات: یاکل ما لیس له و یشتري ما لیس له و یلبس ما لیس له»: اسرافکار، سه نشانه دارد: آنچه از آن او نیست می‌خورد و آنچه مال او نیست می‌خرد و آنچه مال او نیست می‌پوشد (قمی، ۱۴۰۴، ج ۳، ص ۱۶۷).
۲۰. در روایات، حتی برای رسیدگی به درختان بی‌میوه نیز اجر و پاداش دانسته شده است (عیاشی به نقل از ایروانی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۶).
۲۱. امام علی (ع) درباره اجرت واسطه‌ها فرمودند: «لابأس بأجر السمسار إنما هو یشتري للناس يوماً بعد یوم بشيء مسمى إنما هو مثل الاجیر»: اجرت سمسار (یعنی واسطه و دلال) اشکالی ندارد. جز این نیست که چون وی از قیمت هر روزه اجناس مطلع است این



- اطلاع را در اختیار مشتری می‌نهد و تقریباً برای او روز به روز می‌خرد با اجرت معلومی که بدو می‌دهند و خود مانند اجیر است (قمی، ۱۴۰۴، ج ۳، ص ۲۱۹).
۲۲. پیامبر (ص) از این کار نهی فرمودند: «لا یتلقى أحدکم تجاره خارجاً من المصر ... و المسلمون یرزق الله بعضهم من بعض»: هیچ‌یک از شما نباید برای استقبال از کاروان تجاری، از شهر خارج شود ... خداوند روزی برخی مسلمانان را به دست برخی دیگر نهاده است (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۸).
۲۳. حضرت محمد (ص) می‌فرماید: «لا تلق و لا تلتق و لا تأکل منه»: به سوی فروشندگان مسافر، قبل از رسیدن به شهر حرکت نکنید و در آن حالت از آنها خرید نکنید و در آنچه در این صورت معامله می‌کنید، تصرف نکنید (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۳۲۶).
۲۴. امام علی (ع) پیرامون ضررهای سوگند خوردن واسطه‌ها می‌فرماید: «یا معاشر السماسره، اتلوا الايمان، فإنها منفعه للسلعه ممحقه للربح»: ای جماعت دلال! کمتر سوگند خورید که این کار، کالا را به فروش می‌رساند و سود (حقیقی) را می‌برد (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۲).
۲۵. ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۵۳۳ و ناظم‌زاده قمی، ۱۳۷۴، ص ۲۹۰. در عهدنامه امام علی از زبان پیامبر (ص) آمده است: «کارهای مردم اصلاح نمی‌شود مگر به اصلاح اشخاصی که از آنان در کارهایشان استعانت می‌کنند و برای ادای مسئولیت‌ها آنان را استخدام می‌نمایند که در غیاب آنان کار انجام دهند. پس برای تولی اعمال، اهل ورع و علم و سیاست را انتخاب کن و خود را به صاحبان تجربه و عقول نزدیک ساز» (ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۷۴).
۲۶. حضرت علی (ع) در این زمینه می‌فرماید: «الفرصه تمر مر السحاب»: زمان و فرصت همچون ابر در حال گذر است (نهج البلاغه، ص ۳۹۳). نیز ایشان درباره ارزش سرمایه زمان می‌فرماید: «الفرصه غنم»: زمان و فرصت غنیمت و منفعتی است که با چیزی معاوضه کردنی نیست (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۳). رسول خدا (ص) در این باره می‌فرماید: «إن عمرک مهر سعادتك أن انفذته فی طاعه ربک»: عمر و زمان، قیمت و بهای سعادت تو است. اگر با برنامه‌ریزی در مسیر طاعت خدا به کار گرفته شود (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۷، ص ۱۶۵).
۲۷. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «اضاعه الفرصه غصه»: ضایع کردن فرصت (در مسیر غیر صحیح) غصه می‌آورد (نهج البلاغه، ص ۴۲۰).

برنامه‌ریزی پانزده‌ساله حضرت یوسف (ع) که در قرآن کریم بدان اشاره شده است: «قال تزرعون سبع سنين داباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تاكلون»: یوسف گفت: باید هفت سال متوالی زراعت کنید و هر خرمن را درو کنید جز کمی که قوت خود می‌سازید همه را با خوشه در انبار ذخیره کنید (یوسف، ۴۷).

حضرت محمد (ص) در این زمینه می‌فرمایند: «عليكم من الأعمال ما يطيقون»: اعمالی را انجام دهید که توانایی انجام آن را دارید (هندی، ۱۴۰۹، ج ۳، ص ۵۲۹۹).  
امام علی (ع) در زمینه دوراندیشی و توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌فرمایند: «ان تنظر فرصتك و تعاجل ما امکنك»: دوراندیشی این است که منتظر فرصت خود باشید و آن گاه که ممکن است شتاب کنید (ری شهری، ۱۳۷۷، ج ۳، ص ۱۱۳۹).

۲۸. پیامبر گرامی (ص) می‌فرمایند: «من عمل علی غیر علم، کان ما یفسد اکثر مما یصلح»: هر کس بدون دانش، عمل کند، بیش از آنچه اصلاح کند، فساد انگیزد (حرانی، ۱۳۹۸، ص ۴۶).

امام صادق (ع) می‌فرمایند: «کل ذی صناعه مضطر الی ثلاث خصال یجتلب بها الکسب: و هو ان یكون حاذقاً بعلم مؤدیا للامانه فیه، مستمیلاً لمن استعمله»: هر اهل فنی برای موفقیت در کسب و کار خود، جلب مشتری و درآمد، به سه خصلت نیازمند است: ۱- تخصص و باهوشی در فن و حرفه؛ ۲- امین باشد و در کار و مال مردم، امانت و درستی ورزد؛ ۳- با کارفرما و صاحب‌کار، خوش‌برخورد و خوش‌قلب باشد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۲۳۵).

۲۹. خداوند در سوره مبارکه هود این مطلب را به روشنی بیان می‌کند: «و لاتبخسوا الناس اشیاءهم و لاتعتوا فی الأرض مفسدین»: و حقوق مردم را کم مدهید و در زمین به فساد سر برمدارید (هود، ۸۵).

امام صادق (ع) نیز فروشندگان را از فروش کالا به قیمتی بیشتر از قیمت متعارف کالا در بازار نهی می‌فرمودند، مگر اینکه کیفیت و مرغوبیت آن نسبت به سایرین بیشتر باشد: «عن ابی عبدالله (ع) إنه سئل عن التسعیر، فقال: «ماسعر امیرالمؤمنین (ع) علی أحد و لکن من نقص عن بیع الناس قیل له: یع کما بیع الناس، و إلا فارفع من السوق، إلا أن یكون طعاماً اطیب من طعام الناس»: امیرالمؤمنین (ع) بر کالای احدی قیمت نگذاشت و لکن کسی که از قیمت متعارف روز بیشتر بفروشد بدو گفته می‌شود نظیر مردم بفروش و الا از بازار

برخیز. غیر از اینکه کالایی که او می‌فروشد مرغوب‌تر از کالای سایر فروشندگان باشد (نوری طبرسی، ۱۴۰۸، ج ۱۳، ص ۲۷۸).

۳۰. رسول خدا (ص) تأکید بسیاری بر توجه به فروش کالا به قیمت متعارف (بازار) دارند: «قال رسول الله (ص): ما من جالب یحلب طعاماً الی بلد من بلاد المسلمین فیبیعه بسعر یومه إلا کانت منزلته عند الله منزله الشهید»: هیچ گردآورنده و فراهم‌کننده‌ای نباشد که طعامی فراهم کند و به شهری از شهرهای مسلمانان عرضه کند و آن را به قیمت و نرخ روزش بفروشد مگر اینکه پیش خدا منزلتی چون مقام شهیدان برای او خواهد بود (طباطبایی، ۱۳۹۴، ص ۱۵۷).

۳۱. اصیغ بن نباته می‌گوید حضرت به همراه غلامش قنبر وارد بازار بزازها شدند و از پسری که در مغازه بود دو پیراهن به قیمت چهار و سه درهم خریدند. پس از خرید، حضرت به مسجد رفت. صاحب مغازه که از خرید حضرت و قیمت معامله آگاه شد خود را به مسجد رساند و به حضرت عرض کرد، پسر من شما را نشناخت. این دو درهم را که سود این دو پیراهن است بگیری. حضرت فرمودند من چنین کاری نمی‌کنم. من چانه زدم و او هم با من چانه زد و سرانجام با رضایت معامله انجام شد (النیشابوری، ۱۳۸۶، ص ۱۰۷).

۳۲. در روایتی از امام باقر (ع) این بیان به درستی فهمیدنی است: «ماکس المشتري فإنه اطيّب للنفس و إن أعطی الجزیل فإن المغبون فی بیعه و شرائه غیر محمود و لا مأجور»: با خریدار قدری هم چانه بزن که این برای خریدار دلپسندتر است، هر چند که قیمت زیادی پرداخت کند، به راستی آن کس که در داد و ستد خود مغبون گردد، نه (پیش مردم) ستایش شود و نه (نزد خدا) اجر یابد (قمی، ۱۴۰۴، ج ۳، ص ۱۹۸).

امام صادق (ع) در این زمینه فرموده‌اند: «قال لا ان رسول الله (ص) نهی عن الاستحطاط بعد الصفقه»: رسول خدا (ص) از کم کردن قیمت (و به اصطلاح عوام، چانه زدن) پس از معامله نهی فرموده است (قمی، ۱۴۰۴، ج ۳، ص ۲۳۱).

۳۳. هشام بن حکم گوید: در سایه، مشغول فروختن جامه‌های نازک بودم که امام کاظم (ع) به من رسیدند و فرمودند: «ای هشام! فروختن در سایه، (گونه‌ای از) غش است و غش، قطعاً حلال نیست» (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۰).

۳۴. رسول خدا (ص) در این زمینه می‌فرماید: «الناجش و المنجوش ملعونون علی لسان محمد»: تمجیدکننده کالا و آن کس که به نفع او تمجید شده است، بر زبان محمد نفرین شده‌اند (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۵۵۹).

- امام صادق (ع) می‌فرماید: «من باع و اشتری فلیحفظ خمس خصال و الا فلا یشتیرین و لایبیعن ... و کتمان العیب» هر کس خرید و فروش می‌کند باید پنج خصلت را حفظ نماید و گرنه، هرگز خرید و فروش نکند: [یکی از آنها عبارت است از: پرهیز از] پنهان کردن عیب کالا (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۵۰).
۳۵. فسخ عقد از طرف معامله‌کنندگان بعد از پشیمانی یکی از دو طرف معامله و درخواست فسخ از جانب او و قبول این درخواست از طرف دیگر است.
۳۶. غش مُصطلح در معامله، به فعل مخلوط یا ممزوج کردن کالای کم‌ارزش (که مورد معامله و رضایت طرفین قرار نگرفته است) با کالای مورد معامله، بدون اطلاع طرف دیگر و تحویل آن به عنوان همان کالایی که موضوع معامله بوده است، اطلاق می‌شود.
۳۷. در اصطلاح فقه اسلامی، پنهان کردن عیب موجود در کالا و تعریف و تمجید از کالا «تدلیس» گفته می‌شود.
۳۸. هر گاه یکی از طرف‌های معامله یا عقد به قصد فریب و در زیان افکندن طرف دیگر نسبت به عیب موجود در کالا به خصوص عیب پنهانی آن، سکوت کند و آن را به وی اعلام نکند، مرتکب تغیر شده است.
۳۹. امام صادق (ع) در این زمینه می‌فرماید: «من أراد التجاره فلیتفقه فی دینه لیعلم بذلک مایحل مما یحرم علیه و من لم یتفقه فی دینه ثم إجتز تورط الشبهات»: کسی که می‌خواهد تجارت کند باید شناختی در دینش داشته باشد تا حلال را از حرام بازشناسد و کسی که شناخت دینی ندارد (و با احکام تجارت ناآشناست) ولی تجارت می‌کند، خود را در شبهات (گناه و ناهنجاری‌ها) افکنده است (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۲۸۳).
- امام صادق (ع) می‌فرماید: «کل ذی صناعه مضطر إلی ثلاث خصال یجتلب بها الکسب: و هو أن یکون حاذقاً بعلم مؤدیا للامانه فیه، مستمیلاً لمن استعمله»: هر اهل فنی برای موفقیت در کسب‌وکار خود، جلب مشتری و درآمد، به سه خصلت نیازمند است: ۱- تخصص و باهوشی در فن و حرفه؛ ۲- امین باشد و در کار و مال مردم، امانت و درستی ورزد؛ ۳- با کارفرما و صاحب‌کار، خوش‌برخورد و خوش‌قلب باشد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۲۳۵).
۴۰. در روایتی از امام صادق (ع) آمده است: زینب عطر فروش، نزد همسران پیامبر (ص) به جهت فروش عطر آمده بود. هنگامی که پیامبر (ص) وارد شدند، به او فرمودند: هرگاه تو می‌آیی خانه ما عطر آگین می‌شود! زینب عطر فروش گفت: ای رسول خدا (ص)! خانه‌های

- شما با رایحه شما خوشبو تر است. پیامبر (ص) فرمودند: «إذا بعث فاحسني و لاتغشي فإنه إتقى لله و ابقی للمال»: هنگام داد و ستد، نیکی کن و نیرنگ مزن که این کار با پرهیزگاری سازگارتر است و مایه ماندگاری بیشتر مال است (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۵۱).
۴۱. خداوند در آیه ۲۹ سوره نساء، یکی از حقوق هر یک از طرف‌های معامله را تراضی و توافق آنها بیان می‌کند: «يا أيها الذين آمنوا، لا تأكلوا أموالكم بالباطل إلا أن تكون تجاره عن تراض منكم»: ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اموال یکدیگر را به باطل (ناحق و نامشروع) نخورید، مگر این که تجارتي از روی تراضی باشد.
۴۲. امیرمؤمنان (ع) می‌فرماید: «بیعوا و لاتحلفوا فان اليمين ينفق السلعه و يمحق البركه»: بفروشید ولی سوگند مخورید، چرا که سوگند، کالا را به فروش می‌رساند اما برکت را از میان می‌برد (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۲).
۴۳. «عن أبي عبد الله (ع) في جرذمات في زيت، ماتقول في بيع ذلك؟ فقال: بعد و بينه لمن اشتراه ليستصبح به»: (معاویه بن وهب نقل می‌کند) شخصی از حضرت صادق (ع) راجع به حکم تکلیفی فروش روغن مایعی که موشی در آن افتاده و مرده است سؤال کرد. حضرت در پاسخ فرمودند: می‌توانی آن را بفروشی، اما باید برای خریدار افتادن و مردن موش در روغن و در نتیجه نجس بودن آن را بیان کنی تا برای روشنایی استفاده کند (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۶۶).
۴۴. پیامبر خدا (ص) به روایت امام صادق (ع) فرمودند: «من باع و اشتری فليحفظ خمس خصال و إلا فلايشتري و لايبيعن: الربا و الحلف و كتمان العيب و الحمد اذا باع و الذم اذا اشتری»: هر کس خرید و فروش می‌کند باید از پنج چیز خود را محفوظ کند، و گرنه اصلاً نباید بخرد و بفروشد: ربا، سوگند، پوشانیدن عیب کالا، ستایش از کالا در هنگام فروش و نکوهش از کالا در وقت خرید (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۵۰).
۴۵. امیرالمؤمنان حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید: «و لیکن البیع بیعاً سمحاً، بموازين عدل، و اسعار لاتجحف بالفريقين، من البائع و المبتاع»: باید خرید و فروش آسان باشد و با میزان عدل انجام گیرد. (سود عادلانه سودی باشد که) با نرخ‌هایی که برای هیچ‌یک از دو طرف (خریدار و فروشنده) اجحاف نباشد (نهج البلاغه، ص ۳۶۱). رسول خدا (ص) در این باره می‌فرماید: «إذا التاجران صدقا و برا بورک لهم اذا کذبا و خاننا لم یبارک لهما و هما بالخيار ما لم یفترقا فان اختلفا فالقول قول رب السلعه اوتیتارکا»: خریدار و فروشنده تا زمانی که از هم جدا نشده‌اند، حق بر هم زدن معامله را دارند، که اگر راست بگویند و

- وضع کالا را روشن کنند، در معامله برکت می‌یابند و اگر عیب‌های کالا یا قیمت آن را بپوشانند و دروغ بگویند، برکت معامله‌شان از بین می‌رود (قمی، ۱۴۰۴، ج ۱، ص ۴۵).
۴۶. حضرت علی (ع) در رابطه با تصمیم‌گیری دقیق می‌فرماید: «إذ اقترن العزم بالحزم كملت سعادة»: هنگامی که تصمیم با دقت همراه شود، سعادت کامل می‌شود (آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۴).
۴۷. حضرت علی (ع) در ادامه نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «و اجعل لرأس كل أمور من أمورک راساً منهم لایقهره کبیرها و لایتشتت علیه کثیرها»: ای مالک! باید برای هر کدام از کارهایت، رئیس انتخاب کنی، رئیسی که کارهای مهم، او را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند (نهج البلاغه، ص ۳۶۱). امام علی (ع) همچنین در وصیت به امام مجتبی (ع) می‌فرماید: «و اجعل لكل انسان من خدمتک عملاً تأخذ به فانه احری ان لایتواکلوا فی خدمتک»: فرزندم! برای هر یک از زیردستان کاری تعیین کن تا اگر آن را انجام نداد او را مؤاخذه و بازرسی کنی، زیرا این روش سزاوارتر است تا یکدیگر را وانگذارند (نهج البلاغه، ص ۳۳۲).
۴۸. حضرت علی (ع) درباره ضرورت انتخاب صحیح کارکنان می‌فرماید: «ثم انظر فی أمور عمالک فاستعملهم اختیاراً و لاتولهم محاباه و اثره فانهما جماع من شعب الجور و الخیانه»: پس در کار انتخاب عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان، آنها را به کار بگمار و از روی هوا و هوس و بدون توجه به نظر دیگران به کارشان مگیر چرا که ترکیبی از اجزای ظلم و جور و خیانت است (نهج البلاغه، ص ۳۵۹).
۴۹. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «ثم الصق بذوی الموءات و الاحساب و اهل البیوتات الصالحه و السوابق الحسنه»: پس به سراغ کسانی برو که خانواده‌های اصیل، نجیب، با شخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه باشند (نهج البلاغه، ص ۳۵۶).
۵۰. امام علی (ع) در این باره می‌فرماید: «أفہ الاعمال عجز العمال»: آفت و بلائی کارها، ناتوانی کارگزاران است (آمدی، ۱۳۶۶، ص ۳۴۵).
۵۱. همچنین حضرت امام سجاد (ع) نظارت درونی و خودکنترلی را عامل اصلی حرکت انسان در مسیر صحیح هدایت و تکامل می‌داند و می‌فرماید: «ابن آدم انک لاتزال بخیر ما کان لک واعظ من نفسک و ما کانت المحاسبه من همک»: ای فرزند آدم! تو همواره در مسیر خیر قرار خواهی داشت مادام که موعظه‌کننده‌ای از درون داشته باشی و حسابرسی از خویشتن از کارهای اصلی تو باشد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۸، ص ۱۳۷).

۵۲. در روایتی نقل شده است که پیامبر اکرم (ص) در بازار مدینه از جنسی که فروشنده‌ای می‌فروخت خوشش آمد و قیمت آن را پرسید. خداوند از طریق وحی به پیامبر دستور داد که دست در داخل ظرف آن کالا فرو برد. حضرت آن دستور را اجرا کرد و مشاهده فرمود که در قسمت زیرین ظرف، جنس نامرغوبی جاسازی شده است، حضرت به فروشنده فرمود: «می‌بینم که خیانت به مسلمانان و گول زدن آنان را یک‌جا جمع کرده‌ای!» (کلینی، ۱۳۶۶، ج ۵، ص ۱۶۱).

۵۳. حضرت علی (ع) در نامه‌اش به مالک‌اشتر می‌نگارد: «پس روزی عاملان را فراخ دار! که فراخی روزی نیروشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند، و بی‌نیازیشان بود تا دست به مالی که در اختیار دارند نگشایند و حجتی بود بر آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند، یا در امانت خیانت ورزیدند» (نهج البلاغه، ص ۳۵۹).

54. Hermeneutics

55. Glaser

56. Strauss

۵۷ پیامبر اکرم (ص) چنین فرمودند: «آن کس که هر چه بخواهد، بخورد و بپوشد و سوار شود، خداوند، به او نظر رحمت نمی‌افکند، مگر آن که آن را وانهد و توبه نماید» (حرانی، ۱۳۹۸، ص ۳۷).

#### کتابنامه

قرآن کریم

نهج البلاغه (۱۳۷۴)، ترجمه عبدالمجید معادیخواه، تهران: ذره.

اصغری، جمشید؛ فقیه، صدیقه (۱۳۸۷)، بررسی علمی و حقوقی بازاریابی شبکه‌ای، تهران: مجلد.

اکرمی، ابوالفضل (۱۳۷۵)، «بازار در تمدن اسلامی»، فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع)، شماره ۳، صص ۶۷-۹۸.

انصاری، مرتضی (۱۳۷۴)، المکاسب، قم: دهقانی (اسماعیلیان).

ایروانی، جواد (۱۳۸۴)، اخلاق اقتصادی از دیدگاه قرآن و حدیث، مشهد: دانشگاه علوم اسلامی رضوی.

پاینده، ابوالقاسم (۱۳۰۶)، نهج الفصاحه، تهران: جاویدان.

- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶)، *غرر الحکم و درر الکلم*، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه.
- حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۳ق)، *وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه*، تصحیح و تحقیق عبدالرحیم ربانی شیرازی، تهران: مکتبه الاسلامیه.
- حرآنی، حسن بن علی بن شعبه (۱۳۹۸ق)، *تحف العقول عن آل الرسول (ص)*، ترجمه محمدباقر کوه کمره‌ای، تهران: اسلامیه.
- حکیمی، محمدرضا (۱۳۶۸)، *الحیاه*، تهران: مکتب نشر الثقافه الاسلامیه.
- خدمتی، ابوطالب (۱۳۷۹)، «انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی»، *حوزه و دانشگاه*، سال ششم، شماره بیستم، صص ۱۰۵-۱۱۸.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۹)، *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: صفار: اشراقی.
- ری شهری، محمد (۱۳۷۷)، *میزان الحکمه*، ترجمه حمیدرضا شیخی، قم: دار الحدیث.
- همو (۱۳۷۹)، *سیاست‌نامه امام علی (ع)*، ترجمه مهدی مهریزی، قم: دارالحدیث.
- طباطبایی، محمدحسین (۱۳۹۴)، *المیزان فی تفسیر القرآن*، طهران: دارالکتب الاسلامیه.
- طوسی، محمد بن حسن (۱۴۰۶ق)، *تهذیب الاحکام*، تصحیح سیدحسن خراسان، بیروت: دار الاضواء.
- غزالی، محمد بن محمد (۱۴۰۶)، *احیاء علوم الدین*، قم: دار الکتب العلمیه.
- قحف، منذر (۱۳۸۴)، «دین و اقتصاد: نظام اقتصادی اسلام و علم تحلیل اقتصاد اسلامی»، ترجمه سیدمحسن میرمعزی، *اقتصاد اسلامی*، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۱۵۷-۱۷۸.
- قمی، محمد بن علی بن بابویه (شیخ صدوق) (۱۴۰۴ق)، *من لایحضره الفقیه*، قم: جامعه مدرسین.
- کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری (۱۳۸۳)، *اصول بازاریابی*، ترجمه بهمن فروزنده، تهران: آتروپات.
- کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۲)، *مدیریت بازاریابی*، ترجمه بهمن فروزنده، تهران: آتروپات.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۶)، *الفروع من الکافی*، ترجمه علی‌اکبر غفاری، تهران: دار الکتب الاسلامیه.
- فاضل لنکرانی، محمد (۱۳۸۵)، *آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع)*، قم: مرکز فقهی ائمه اطهار.



مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحار الانوار لدرر اخبار الائمه الاطهار، بیروت: موسسه الوفاء.  
مرکز مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی حوزه علمیه قم (۱۳۸۸). به نشانی  
<http://www.andisheqom.com>

مطهری، مرتضی (۱۳۶۸)، نظری به نظام اقتصادی اسلام، تهران: صدرا.  
ناظم‌زاده قمی، اصغر (۱۳۷۴)، تجلی امامت، قم: دفتر تبلیغات اسلامی.  
نجفی، محمدحسن (۱۳۶۷)، جواهرالکلام فی شرح شرائع الاسلام، تهران: دارالکتب الاسلامیه.  
نظرپور، محمدتقی (۱۳۸۶)، دانشنامه امام علی (ع)، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه  
اسلامی.

نوری طبرسی، حسین (۱۴۰۸)، مستدرک الوسائل، قم: موسسه آل البيت لاحیاء التراث.  
نیشابوری، محمد بن حسن فتال (۱۳۸۶)، روضه الواعظین، قم: منشورات الرضی.  
هندی، علاءالدین علی منقی (۱۴۰۹)، کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال، تحقیق بکری  
حیانی و صفوه السقا، بیروت: موسسه الرساله.

- Abeng, T. (1999), "Business Ethics in Islamic Context", Presented in *The First World Congress of Business Economics and Ethics*, Tokyo, Japan.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management: The Millennium Edition*, NJ: Prentice-Hall International.
- New York Times*, Dec. 18, 2010, "Deal Recovers \$7.2 Billion for Madoff Fraud Victims", p. A1.
- Id.*, Feb. 16, 2011, "From Prison, Madoff Says Banks 'Had to Know' of Fraud", p. A1.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, New York: Sage Publications.
- Rice, G. (1999), "Islamic Ethics and the Implications for Business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, No. 4, Pp. 345-358.
- Saeed, M., Ahmed, Z. U. & Mukhtar, S. M. (2001), "International marketing ethics from an Islamic perspective: A value-maximization approach", *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No. 2; Part 2, Pp. 127-142.



نمایه سال ۱۳۹۰  
مجله علمی- پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی  
(شماره‌های اول و دوم، پیاپی ۹ و ۱۰)

تهیه و تنظیم: عباس رجیبی\*

راهنمای استفاده‌کنندگان

نمایه‌ها، یکی از منابع مهم مرجع محسوب می‌شود که می‌تواند خواننده و محقق را در بازیابی سریع مقاله منتشرشده در نشریه‌های مورد نظر یاری رساند.

مجله علمی- پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی دانشگاه امام صادق (ع) با این هدف، اقدام به انتشار نمایه مجلات منتشرشده در سال ۱۳۹۰ (سال پنجم، شماره اول و دوم، پیاپی ۹ و ۱۰) کرده است.

بخش‌های نمایه، شامل پدیدآورنده، عنوان و موضوع است که به صورت الفبایی حرف به حرف، مدخل‌ها، تنظیم شده است. در نمایه پدیدآورندگان، مشخصات کامل هر مقاله درج شده است. در نمایه عنوان و موضوع، مقابل عناوین و واژگان کلیدی موضوعی، شماره بازیابی که ارجاع به نمایه پدیدآورندگان دارد، قرار گرفته است. برای جامعیت، موضوع‌های مرتبط و پیوسته هر موضوع با عبارت «نیز نگاه کنید»، مشخص شده است و برای جلوگیری از پراکندگی و مستندسازی موضوع‌ها، از ارجاع با عبارت «نگاه کنید به» استفاده شده است.

علائم اختصاری

: صفحه شروع و پایان مقاله

س سال مجله

ش شماره مجله

## نمایه پدیدآورنده

- ۱- امیرشاهی، میراحمد؛ نقویان، ناصر؛ علوی، علی؛ پرورش محسنی، مرجان (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «درآمدی بر مبانی بازاریابی در اسلام». س ۵، ش ۲: ۲۲۱-۲۷۳.
- ۲- امیری، علی نقی؛ دانایی فرد، حسن؛ زارعی متین، حسن؛ امامی، مجتبی (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «فهم جوهره خط‌مشی‌های عمومی: واکاوی نظری ماهیت تقلیدپذیری خط‌مشی‌گذاران ملی». س ۵، ش ۱: ۴۴-۵۷.
- ۳- باقری، مصباح الهدی؛ سعدآبادی، حسن (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی». س ۵، ش ۲: ۵۷-۱۲۲.
- ۴- بندریان، رضا (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «شناسایی و تعیین عوامل مؤثر در رضایت مشتریان در سازمان‌های پژوهش و فناوری؛ مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت». س ۵، ش ۱: ۲۰۱-۲۲۲.
- ۵- حاجی پور، بهمن؛ ناجی، ماجد (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «گونه‌شناسی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران». س ۵، ش ۱: ۹۹-۱۲۴.
- ۶- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران». س ۵، ش ۱: ۲۲۳-۲۵۴.
- ۷- دانایی فرد، حسن (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «تبیین اجرای جهاد اقتصادی با محوریت یکپارچگی سیاست‌های ملی: طراحی مدل مفهومی و چالش‌های فرارو». س ۵، ش ۲: ۵-۲۴.
- ۸- ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ امیری، علی نقی؛ زارعی متین، حسن (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «کشف فرهنگ دانشگاه: واکاوی نظری و گونه‌شناختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی». س ۵، ش ۱: ۴۵-۹۷.
- ۹- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». س ۵، ش ۲: ۱۵۱-۱۹۸.

۱۰- عظیمی، حسین؛ گودرزی، غلام‌رضا؛ انصاری، محمداسماعیل؛ پیرایش، رضا؛ عبدی زرین، سهراب (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «طراحی پرسش‌نامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت؛ مطالعه موردی ۸۰ سازمان دولتی در مرکز استان زنجان». س ۵، ش ۱: ۱۶۹-۲۰۰.

۱۱- فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ ذوالفقاریان، محمدرضا (بهار و تابستان ۱۳۹۰). «تبیین مبانی فلسفی مطالعات پویایی‌شناسی سیستم با استفاده از رویکرد استقرایی: طبقه‌بندی پارادایمی از مدل‌های مطالعات پویایی‌شناسی سیستم». س ۵، ش ۱: ۱۲۵-۱۶۸.

۱۲- گنجعلی، اسدالله؛ پارسازاده، احمد (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «مدل لاکاتوش-کوهن، به مثابه مدلی روش‌شناختی جهت نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی». س ۵، ش ۲: ۱۹۹-۲۲۰.

۱۳- لطیفی، میثم (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «روش‌شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر». س ۵، ش ۲: ۲۵-۵۵.

۱۴- مؤمنی، نونا؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ اکبری‌ان، رضا؛ دانایی‌فرد، حسن (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «نقدی بر رویکرد رهبری در غرب براساس مبانی فکری علامه طباطبایی (ره)». س ۵، ش ۲: ۱۲۳-۱۴۹.

### نمایه پدیدآورنده همکار

- اکبریان، رضا، ۱۴
- امامی، مجتبی، ۲
- امیری، علی نقی، ۸
- انصاری، محمداسماعیل، ۱۰
- بنیادی نائینی، علی، ۶
- پارسازاده، احمد، ۱۲
- پرورش محسنی، مرجان، ۱
- پیرایش، رضا، ۱۰
- تسلیمی، محمدسعید، ۹
- خائف‌الهی، احمدعلی، ۱۴
- دانایی فرد، حسن، ۲
- دانایی فرد، حسن، ۱۴
- ذوالفقاریان، محمدرضا، ۱۱
- رضاییان، علی، ۶
- زارعی متین، حسن، ۲
- زارعی متین، حسن، ۸
- سعدآبادی، حسن، ۳
- شیخ‌زاده، محمد، ۹
- عبدی زرین، سهراب، ۱۰
- علوی، علی، ۱
- فقیهی، ابوالحسن، ۹
- گودرزی غلام‌رضا، ۱۰
- ناجی، ماجد، ۵
- نقویان، ناصر، ۱
- هادی‌زاده مقدم، اکرم، ۶

## نمایه عنوان

- بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران، ۶
- تبیین اجرای جهاد اقتصادی با محوریت یکپارچگی سیاست‌های ملی: طراحی مدل مفهومی و چالش‌های فرارو، ۷
- تبیین مبانی فلسفی مطالعات پویایی‌شناسی سیستم با استفاده از رویکرد استقرایی: طبقه‌بندی پارادایمی از مدل‌های مطالعات پویایی‌شناسی سیستم، ۱۱
- تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، ۹
- درآمدی بر مبانی بازاریابی در اسلام، ۱
- روش‌شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر، ۱۳
- شناسایی و تعیین عوامل مؤثر در رضایت مشتریان در سازمان‌های پژوهش و فناوری؛ مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت، ۴
- طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی، ۳
- طراحی پرسش‌نامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت؛ مطالعه موردی ۸۰ سازمان دولتی در مرکز استان زنجان، ۱۰
- فهم جوهره خط‌مشی‌های عمومی: واکاوی نظری ماهیت تقلیدپذیری خط‌مشی‌گذاران ملی، ۲
- کشف فرهنگ دانشگاه: واکاوی نظری و گونه‌شناختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی، ۸
- گونه‌شناسی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، ۵
- مدل لاکاتوش-کوهن، به مثابه مدلی روش‌شناختی جهت نظریه‌پردازی در مدیریت اسلامی، ۱۲
- نقدی بر رویکرد رهبری در غرب بر اساس مبانی فکری علامه طباطبایی(ره)، ۱۴

## نمایه موضوعی

ابزار گردآوری داده‌ها (نیز نگاه کنید به پرسشنامه‌ها)

ادارات دولتی نگاه کنید به سازمان‌های دولتی

استان زنجان نگاه کنید به زنجان (استان)

### اسلام

بازاریابی، ۱

مدیریت، ۱۲

معنویت، ۳

ویژگی‌های رهبری، ۳

الگوها (پژوهش) (نیز نگاه کنید به روش‌شناسی پژوهش)

کوهن، توماس، ۱۲

نظریه نظام‌ها، ۱۱

### انتخاب مدیران

ایران، ۶

سازمان‌های دولتی، ۶

نیروی انسانی، ۶

### ایران

انتخاب مدیران، ۶

دانشگاه‌ها، ۸

سازمان‌های دولتی، ۵

سیاست‌های اقتصادی، ۷

مدیریت اقتصادی، ۷



## بازاریابی

اسلام، ۱

برنامه‌ریزی استراتژیک

سازمان‌های دولتی، ۵

ویتینگتون، آر، ۵

برنامه‌ریزی (نیز نگاه کنید به خط‌مشی عمومی؛ خط‌مشی‌ها)

برنامه‌ریزی اقتصادی (نیز نگاه کنید به سیاست‌های اقتصادی؛ مدیریت اقتصادی)

پارادیم‌ها نگاه کنید به الگوها (پژوهش)

پرسشنامه‌ها

سنجش افکار، ۱۰

پژوهش کیفی

تحلیل مضمون، ۹

پژوهش (نیز نگاه کنید به الگوها (پژوهش)؛ روش‌شناسی)

پژوهشگاه صنعت نفت

مصرف‌کنندگان، ۴

پویایی سیستم‌ها نگاه کنید به نظریه نظام‌ها

تئوری‌ها نگاه کنید به نظریه‌ها

تأثیرات

خط‌مشی عمومی، ۲

تحقیق نگاه کنید به پژوهش

تحلیل محتوا (نیز نگاه کنید به تحلیل مضمون)

## تحلیل مضمون

پژوهش کیفی، ۹

تدبیر نگاه کنید به تفکر

تفسیر قرآن

تفکر، ۱۳

تفکر

تفسیر قرآن، ۱۳

قرآن، ۱۳

توماس

الگوها (پژوهش)، ۱۲

جنگ ایران و عراق

سرداران، ۳

جنگ تحمیلی نگاه کنید به جنگ ایران و عراق

جهاد اقتصادی نگاه کنید به سیاست‌های اقتصادی؛ مدیریت اقتصادی

خط‌مشی عمومی

تأثیرات، ۲

نظریه‌ها، ۲

دانشگاه‌ها

ایران، ۸

فرهنگ، ۸

فرهنگ سازمانی، ۸

دفاع مقدس نگاه کنید به جنگ ایران و عراق

## رضایت

سازمان‌های دولتی، ۴

مصرف‌کنندگان، ۴

رضایت مشتریان نگاه کنید به مصرف‌کنندگان-رضایت

## رفتار سازمانی

سنجش افکار، ۱۰

روش‌شناسی پژوهش (نیز نگاه کنید به الگوها (پژوهش)؛ پژوهش کیفی)

قرآن، ۱۳

کوهن، توماس، ۱۲

لاکاتوش، ایمره، ۱۲

مدیریت، ۱۲

رهبری (نیز نگاه کنید به ویژگی‌های رهبری)

طباطبایی، محمدحسین، ۱۴

گاردنر، دبلیو ال، ۱۴

زنجان (استان)

سازمان‌های دولتی، ۱۰

## سازمان‌های دولتی

انتخاب مدیران، ۶

ایران، ۵

برنامه‌ریزی استراتژیک، ۵

رضایت، ۴

زنجان (استان)، ۱۰

سنجش افکار، ۱۰

سرداران

جنگ ایران و عراق، ۳

کاظمی، احمد، ۳

معنویت، ۳

سنجش افکار

پرسشنامه‌ها، ۱۰

رفتار سازمانی، ۱۰

سازمان‌های دولتی، ۱۰

سیاست‌های اقتصادی

ایران، ۷

شایستگی مدیران نگاه کنید به انتخاب مدیران

طباطبایی، محمدحسین

رهبری، ۱۴

علامه طباطبایی نگاه کنید به طباطبایی، محمدحسین

فرماندهان نظامی نگاه کنید به سرداران

فرهنگ

دانشگاه‌ها، ۸

فرهنگ سازمانی

دانشگاه‌ها، ۸

قرآن

تفکر، ۱۳

روش‌شناسی پژوهش، ۱۳

مدیریت، ۱۳

کاظمی، احمد

سرداران، ۳

ویژگی‌های رهبری، ۳

کوهن، توماس

روش‌شناسی پژوهش، ۱۲

گاردنر، دبلیو ال

رهبری، ۱۴

لاکاتوش، ایمره

روش‌های پژوهش، ۱۲

مدیریت

اسلام، ۱۲

روش‌شناسی پژوهش، ۱۲

قرآن، ۱۳

مدیریت استراتژیک نگاه کنبد به برنامه‌ریزی استراتژیک

مدیریت اسلامی نگاه کنبد به اسلام-مدیریت

مدیریت اقتصادی

ایران، ۷

مصرف‌کنندگان

پژوهشگاه صنعت نفت، ۴

رضایت، ۴

### معنویت

اسلام، ۳

سرداران، ۳

ویژگی‌های رهبری، ۳

مکتب‌های مدیریت (نیز نگاه کنید به نظریه نظام‌ها)

منابع انسانی نگاه کنید به نیروی انسانی

نظرسنجی نگاه کنید به سنجش افکار

نظریه نظام‌ها

الگوها (پژوهش)، ۱۱

### نظریه‌ها

خط‌مشی عمومی، ۲

نگرش سازمانی نگاه کنید به رفتار سازمانی

سنجش افکار

نگرش شغلی نگاه کنید به رفتار سازمانی

سنجش افکار

نیروی انسانی

انتخاب مدیران، ۶

ویتینگتون، آر

برنامه‌ریزی استراتژیک، ۵

ویژگی‌های رهبری

اسلام، ۳

کاظمی، احمد، ۳

معنویت، ۳

## فرم اشتراک نشریه علمی-پژوهشی «اندیشه مدیریت راهبردی»

الف) اطلاعات فردی	
نام خانوادگی:	نام:
رتبه علمی (اختیاری):	آخرین مدرک تحصیلی (اختیاری):
ب) اطلاعات مربوط به مؤسسات و کتابخانه‌ها	
نام مؤسسه/کتابخانه:	وابسته به:
ج) نشانی گیرنده	
نشانی:	تلفن:
صندوق یا کدپستی:	نمابر:
تلفن همراه:	پست الکترونیک:
د) شماره مجله و نحوه دریافت آن را مشخص کنید	
شماره مورد نظر:	

بهای اشتراک سالانه (دو شماره): افراد: ۶۰/۰۰۰ ریال مؤسسات: ۸۰/۰۰۰ ریال

● استادان و دانشجویان از ۳۰٪ تخفیف برخوردارند.

علاقه‌مندان می‌توانند برای اشتراک مجلات بهای اشتراک سالانه را که شامل هزینه‌های جاری نیز می‌شود، به حساب ۰۲۴۳۱۲۲۸۵۶ نزد بانک تجارت، شعبه علامه طباطبایی (کد ۰۲۴۳۰) واریز و اصل فیش را به همراه برگ درخواست اشتراک به نشانی الکترونیکی مذکور، ارسال و نحوه دریافت را (نسخه چاپی یا الکترونیکی) مشخص کنند.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، مرکز تحقیقات میان‌رشته‌ای علوم انسانی و اسلامی، اداره نشریات، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

تلفن: ۵-۸۸۰۹۴۰۰۱ داخلی ۲۴۵ - تلفن مستقیم و دورنگار: ۸۸۵۷۵۰۲۵

<http://mag.isu.ac.ir>

*E-mail: mag@isu.ac.ir*

### **A Prelude to Marketing Principles in Islam**

*Mirahmad Amirshahi*<sup>\*</sup>

*Naser Naghavian*<sup>\*\*</sup>

*Seyed Ali Alavi*<sup>\*\*\*</sup>

*Marjan Parvarehsh Mohseni*<sup>\*\*\*\*</sup>

The holy religion of Islam has set rules and regulations for every aspect of life including business and economic activities. Although it seems that Islamic rules and regulations have not created a specific business or economic system on their own, they require particular principles to be observed to reach the ultimate goal of creation.

The current research is of fundamental type and has attempted to recognize principles required to be observed by activists in marketing section according to Islamic guidelines and present a definition regarding the aforementioned principles and design a basic conceptual model of Islamic marketing. In order to achieve the above results, the two main following questions must be answered:

What parts and elements are included in marketing and professional activities of marketing?

What is Islam's perspective regarding the elements of marketing and marketing activity?

The current study attempts to answer the above questions and collect related concepts of marketing from the Quran and authentic Hadith sources and provide a framework based on classic marketing model of Kotler. Then, we classified the contemplative foundation and associated activities with any elements of marketing process using research literature. Subsequently, the Islamic perspective regarding major and minor elements of marketing were recognized and thus Islamic marketing was analyzed and a basic conceptual model of Islamic marketing as well as a definition of Islamic marketing were presented.

**Keywords:** Islam, principles of marketing, conceptual model of marketing, Islamic marketing

---

\* Assistant Professor of management, Azzahra University, Tehran

\*\* Educator of Shahid Beheshti University

\*\*\* Assistant Professor of management, Azzahra University, Tehran

\*\*\*\* M.A. of Management, Azzahra University, Tehran



### **The Lakatos-Kuhn; a Methodological Model for Theorizing in Islamic Management**

*Asadollah Ganjali\**

*Ahmad Parsazadeh\*\**

The basic and serious problem in humanities and in particular syncretistic studies is the lack of a specific and comprehensive methodological model, in a way that one can separate different theories coming from related fields as a regular, orderly, relative and cohesive structure.

In this paper, we deal with the pathology of interdisciplinary studies as the most important barrier in humanities development. After introducing "methodological exclusivism" as the most important problem, we pose "methodological pluralism" as a solution to this problem in interdisciplinary studies. The result of this problem solving is a conceptual syncretistic model based on documental studies. The Lakatos-Kuhn syncretistic model, as a methodological model, helps to understand proportion and cohesiveness between Islamic management studies and current managerial issues and theorize interdisciplinary studies of Islamic management.

The basic hypothesis of this paper directed to explain the developed syncretistic model is that Islamic management studies in general are non-holistic and done without any specific research plan. In fact, the two paradigms of Islamic and current management studies are adapted and compiled with each other without considering their proportion and cohesiveness. This hypothesis is tested by using the content analysis approach based on the theoretical history of Islamic management and selected studies related to this field since 1980s in Iran.

**Keywords:** disciplinary studies, methodological exclusivism, interdisciplinary studies, methodological pluralism, Lakatos research plan, paradigm, Islamic management, content analysis

---

\* Assistant Professor of management, Imam Sadiq University, Tehran

\*\* M.A. of Islamic thoughts and management, Imam Sadiq University, Tehran

**Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data (Municipalities)**

*Hasan Abedi Ja'fari\**  
*Mohammadsaeed Taslimi\*\**  
*Abolhasan Faghihi\*\*\**  
*Mohammad Shekhzadeh\*\*\*\**

Thematic analysis is one of the most appropriate analytical techniques in qualitative research, which is widely used, but has rarely been introduced. Thematic analysis can be used effectively to identify patterns in qualitative data. Template analysis and thematic networks are analysis tools that are commonly used in thematic analysis. Template analysis provides a list of themes in a hierarchical table. Thematic networks are web-like illustrations that summarize the relationship between themes.

This paper aims to introduce the thematic analysis and related techniques briefly and in a practical way. First, the thematic analysis position in qualitative research is addressed. Then some concepts, techniques and important decisions in the thematic analysis are briefly described. By synthesizing different methods of thematic analysis, a step by step process for implementing this method is introduced. Also, some potential pitfalls in conducting thematic analysis are considered. Finally, the paper offers some validity and reliability criteria for thematic analysis and outlines the disadvantages and advantages of it and provides some suggestions for further research. In addition, in order to have a better understanding of the method, some parts of the paper offer examples of a study that has been conducted with this method and with computer aided qualitative data analysis software (CAQDAS). jointly.

**Keywords:** Qualitative research, theme, thematic analysis, thematic networks, textual data, pattern

---

\* Assistant Professor of Management, Tehran University, Tehran

\*\* Professor of Management, Tehran University, Tehran

\*\*\* Professor of Management, Azad University, Tehran

\*\*\*\* Ph.D. Student of Management, Tehran University, Tehran

**Criticizing Western Leadership Approach According to Allamah  
Tabatabai**

*Nona Mo'meni\**  
*Ahmadali Kha'ef Elahi\*\**  
*Reza Akbarian\*\*\**  
*Hasan Danaeefard\*\*\*\**

Recent leadership approach in the West affirms that the main factor for an effective leader is his personal exaltation and achievements called personal development process (PDP). Authentic leadership theory (AUT) is the main theory discussing PDP. PDP is the main factor affecting the behavior and actions of the leader and his followers. This process leads to successful leadership and productivity in our changeable world.

This article aims to seek an answer to the challenges of authentic leadership theory from the perspective of Allameh Tabatabai. According to Allameh Tabatabai, empirical science is not enough to acquire knowledge about personal development. Also, moral/ethical foundations are not the only resources of the development process. Hence, these factors can not lead to successful leadership and subordinates' obedience. Allameh Tabatabai suggests a different definition of leadership and obedience through a logical explanation.

**Keywords:** leadership, personal development process, Velayat, wisdom, intuition, legal guidance

---

\* Ph.D. of Management, Tarbiat Modares University

\*\* Assistant Professor of Management, Tarbiat Modares University, Tehran

\*\*\* Associate Professor of Management, Tarbiat Modares University, Tehran

\*\*\*\* Associate Professor of Management, Tarbiat Modares University, Tehran

*Strategic Management Thought, Vol. 5, No.2 – autumn 2011 & winter 2012*

**Designing the Pattern of Spiritual Leadership Based on Islamic Values:  
Research Based on Grounded Theory Method with an Emphasis on the  
Characteristics of the Guard Commander, Major General Shahid  
Ahmad Kazemi**

*Mesbaholhoda Bagheri\**  
*Hasan Sa'adabadi\*\**

The issue of "spiritual leadership" in the current management literature, is something extraordinary, but all its dimensions have not been investigated yet and it is viewed as a tool.

A quick look at the related papers shows that by "spiritual characteristics of leaders" and "spiritual leadership" in the existing scientific literature, it is meant a leadership based on spirituality without religion.

Therefore, this paper, by examining the thoughts and behavior of one of the commanders of the Holy Defense, Major General Shahid Ahmad Kazemi, tries to institutionalize a systematic pattern of spiritual leadership based on Islamic values in which God has a pivotal place.

In this research, by using the grounded theory, themes and various codes were extracted from 13 sets of interviews with Shahid Kazemi's friends and relatives.

Finally, we achieved a model to explain the formation of a pattern based on various aspects of spiritual leaders and their relations with their followers.

In this model, several factors such as the growth environment, effective backgrounds to the individual's development, knowledge and self-discipline and the commander's characteristics and behaviors leading to the establishment of emotional, intellectual and behavioral influence on subordinate are involved.

**Keywords:** leadership, religion and spirituality, spiritual leadership, Islamic values, Ahmad Kazemi, holy defense.

---

\* Assistant Professor, University of Imam Sadiq (PBUH)

\*\* M.A. in Islamic Studies and Management, University of Imam Sadiq (PBUH)

**Methodology of Quranic Contemplation Strategies: An Induction of Interdisciplinary Researches in Islamic Management in the Last Decade**

*Meisam Latifi\**

Interdisciplinary studies, especially in the Islamic domain, have been attractive to researchers in recent years. Research methodology, however, remains one of the main issues in this aspect. Introducing and explaining a reliable and valid method for Islamic management research as depicted by the Holy Quran is the main purpose of this paper. To this end, the concept of Quranic contemplation and interpretation, and related interpretive methods and approaches are briefly discussed, and interdisciplinary management studies derived from the Holy Quran in recent decades are explained and those studies that have used these methods are categorized. Inductively, five strategies for Quranic contemplation methodology have been identified; sign-(Ayah) oriented, context-(siagh) oriented, sura-oriented, story-oriented and problem-oriented strategies. Each strategy has its own functions, process, strengths and weaknesses that are mentioned here. It can be claimed that there is not a unique form of Quranic contemplation methodology but there are other ways that can be employed according to purpose, subject, researcher's skills, time and etc. At the end of this paper there are two subjects that should be considered for internal and external validation: Itghan (internal) and Ifadah (external) validity and their indexes.

**Keywords:** methodology, Quranic contemplation method, Quranic Interpretation method, interdisciplinary studies, research strategy, research design, Islamic management, validity

---

\* Assistant Professor of Management, Imam Sadiq University, Tehran

**Explanation of the Implementation of Jihad-e-Eghtesadi Based on Public Policies Coherence: Designing a Conceptual Model and its Challenges**

*Hasan Danaeefard\**

The implementation of our national strategic direction (jihad-e-eghtesadi) depends on a managerial package. The core function of academic community is modeling the process of jihad-e-eghtesadi implementation. Operationalization of this national strategic direction is based on interactions between public managers and policy makers. The purpose of this paper is increasing the understanding of major actors of national governance by providing the conceptual model of implementation of jihad-e-eghtesadi. The policy coherence is the explanatory variable of this model. How we can model the implementation of jihad-e-eghtesadi and what our challenges are is what we address in this paper.

**Keywords:** jihad-e-eghtesadi, national strategic direction, national governance pyramid, policy coherence, management requirements

---

\* Associate Professor of Management, Tarbiat Moderres University, Tehran

# Contents

<b>Explanation of the Implementation of Jihad-e-Eghtesadi Based on Public Policies Coherence: Designing a Conceptual Model and its Challenges .....</b>	<b>5</b>
<i>Hasan Danaeefard</i>	
<b>Methodology of Quranic Contemplation Strategies: An Induction of Interdisciplinary Researches in Islamic Management in the Last Decade .....</b>	<b>25</b>
<i>Meisam Latifi</i>	
<b>Designing the Pattern of Spiritual Leadership Based on Islamic Values: Research Based on Grounded Theory Method with an Emphasis on the Characteristics of the Guard Commander, Major General Shahid Ahmad Kazemi .....</b>	<b>57</b>
<i>Mesbaholhoda Bagheri, Hasan Sa'adabadi</i>	
<b>Criticizing Western Leadership Approach According to Allamah Tabatabai .....</b>	<b>123</b>
<i>Nona Mo'meni, Ahmadali Kha'ef Elahi, Reza Akbarian, Hasan Danaeefard</i>	
<b>Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities .....</b>	<b>151</b>
<i>Hasan Abedi Ja'fari, Mohammadsaeed Taslimi, Abolhasan Faghihi, Mohammad Shekhzadeh</i>	
<b>The Lakatos-Kuhn; a Methodological Model for Theorizing in Islamic Management .....</b>	<b>199</b>
<i>Asadollah Ganjali, Ahmad Parsazadeh</i>	
<b>A Prelude to Marketing Principles in Islam .....</b>	<b>221</b>
<i>Mirahmad Amirshahi, Naser Naghavian, Seyed Ali Alavi, Marjan Parvaresh Mohseni</i>	
<b>Index of 1390 .....</b>	<b>275</b>
<b>Subscription Form .....</b>	<b>287</b>
<b>Abstracts (in English) .....</b>	<b>296</b>

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

## ***Strategic Management Thought 10***

*Bi-quarterly Journal of Management*

Vol. 5, No. 2,

Autumn 2011 & Winter 2012

**Publisher:** Imam Sadiq University

**Director:** Dr. Mesbaholhoda Bagheri

**Editor-in- Chief:** Dr. Ali Rezaeian

**Editorial Board Manager:** Dr. Asadollah Ganjali

**Editorial Board Manager Assistant:** Seyed Mohammad Reza Seyedi

**The Editorial Board:**

Seyed Reza Seyedjavadein (Professor)

Hasan Daneefard (Associate Professor)

Mohammadali Babaei Zakilaki (Associate Professor)

Mohammadesmaeel Fadaeenejad (Associate Professor)

Ali Divandari (Associate Professor)

Gholamreza Goudarzi (Associate Professor)

Mohammad Talebi (Assistant Professor)

Pages 296 / 30000 RIS

Imam Sadeq University's Interdisciplinary Humanities & Islamic Sciences

Research Center, Modiriati Bridge,

Shahid Chamran Exp.way, Tehran, Islamic Republic of Iran

Affairs Scientific & Editorial: Islamic Studies & Management Faculty

Tel: 88094001-5 Internal: 345

<http://smt.isu.iranjournals.ir>

Subscription & Distribution: Interdisciplinary Humanities & Islamic

Sciences Research Center, the Office of Magazines

P.O. Box: 14655-159

Tel: 88094001-5 Fax: 88575025

E-mail: [mag@isu.ac.ir](mailto:mag@isu.ac.ir)

<http://mag.isu.ac.ir>