



## تبیین مبانی و اصول مدیریت سرمایه‌های انسانی شهید سلیمانی

غفور کارگری<sup>۱</sup>، محمدامین پهلوان شریف<sup>۲</sup>، مجتبی علویان<sup>۳</sup>

### چکیده:

هدف: انسان را به عنوان یکی از مهم‌ترین و گاه مهم‌ترین سرمایه سازمان تصویر می‌کنند. سرمایه‌ای که توان تعامل، اندیشه و خودارتقایی دارد. عموم صاحب نظران حوزه سرمایه انسانی بر این باورند که باید به منظور دستیابی به به اثربخشی بیش‌تر در سازمان، این سرمایه را مدیریت کرد. اما مدیریت اسلامی و مدیریت جهادی و به طور خاص، مکتب شهید سلیمانی، قائل به اندیشه‌ای برای به سامان کردن سرمایه انسانی از طریق رشد دادن آن‌ها است. از این رو، شناخت اندیشه او در این باره مطمح نظر این پژوهش است.

روش‌شناسی: روایت‌پژوهی از رویکردهای مهم در پژوهش‌های کیفی است که عمدتاً برای فهم عمیق دیدگاه‌های تجربی خبرگان کاربرد دارد. از این روش برای درک عمیق افراد نزدیک در روایت رهبران استفاده می‌شود. بنابر نوع هدف پژوهش نسبت به شناسایی اندیشه‌های شهید سلیمانی و دسترسی‌ای که در این پژوهش به فرد قرین ایشان وجود داشت، از روش روایت‌پژوهی استفاده شده است.

یافته‌ها: نشان می‌دهد که شهید سلیمانی دارای مبانی فکری مانند دین محوری و تمرکز بر دفاع مقدس بوده است. همچنین، مبانی عملی ایشان مباحثی مانند خردورزی، حکمت و رشد و ارتقای انسان، محور فعالیت‌های ایشان است. در بعد اصول رفتاری ایشان نیز مواردی مانند اخلاص در عمل، هدایت از طریق عمل، مدیریت بر خویشتن، تفکر عمیق، قاطعیت در تصمیم‌گیری، نفوذ کلام، متفکر و ادیب، ولایتمداری، مردم‌داری و از همه مهم‌تر دارای روحیه جهادی و عشق به شهادت ذکر شده است.

نتایج: حاکی از آن است که وجه متمایز مدیریت سرمایه انسانی شهید سلیمانی با آنچه به صورت معمول در ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی با آن روبرو بوده‌ایم در مبانی و اصول آن است. مهم‌ترین تفاوت در این موضوع، تفاوت در مبانی فکری و عملی است که دین‌مداری، خردورزی، حکمت‌بنیانی و تأکید و تمرکز بر رشد انسان‌ها است. در جمع‌بندی این تفاوت‌ها، می‌توان آن‌ها را در ۵ محور جمع‌بندی کرد. این محورها عبارت‌اند از: دیانت، اخلاق‌مداری، انسان‌محوری، انگیزش و تربیت - کادرسازی و عمل جهادی

**واژگان کلیدی:** مدیریت اسلامی، مدیریت جهادی، سردار سلیمانی، مکتب، مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی.

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)؛ نویسنده مسئول a.sharif@ut.ac.ir

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام؛ mj.alavian75@gmail.com



## مقدمه:

در دنیای پیشرفته صنعتی از میان سه عامل ثروت آور شامل منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی بیشترین توجه به بهره‌وری و سودآوری را منابع انسانی نصیب خود کرده است. دانشمندان معتقدند که انسان محور توسعه است و توجه به انسان با در نظر گرفتن ابعاد کیفیت زندگی کاری موجب افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسانی است. (سلطان‌زاده و دیگران ۱۳۹۱)

نوع نگاه به انسان، محور شکل‌گیری جریان‌های مختلف در حوزه نظریه سازمان و مدیریت بوده است. در رهیافت سنتی یا کلاسیک مدیریت، پیش‌فرض انسان عقلایی اقتصادی به عنوان کانون این نظریات مطرح بود. در رهیافت روابط انسانی یا نئوکلاسیک انسان موجودی اجتماعی و خودشکوفایی است و در رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی، انسان موجودی پیچیده تلقی می‌گردد. برخی از پارادایم‌ها انسان را در رده عوامل دیگر تولید قرار داده بر این فرض استوارند که افراد را می‌توان مانند دیگر قابل تولید مدیریت کنترل و استثمار کرد. به عبارت دیگر این پارادایم‌ها امتیاز خاصی را برای خود در نظر نگرفته امتیاز او را در همان برتری‌های مادی و فیزیکی می‌دانند. اما جهان‌بینی اسلامی به انسان به مثابه یک طیف نگاه می‌کند در قرآن بیش‌ترین مدح‌ها و شدیدترین مذمت‌ها درباره انسان به کار رفته است نگاه مقام معظم فرشته برتر را از حیوان هم پست‌تر شمرده شده است. لذا با اندک تأمل، نقص نگاه‌های مذکور و جامعیت جهان‌بینی اسلامی روشن می‌شود (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۴، ۱۵۰).

از سویی دیگر، مدیریت جهادی به عنوان الگوی مدیریتی برآمده از بطن انقلاب اسلامی که مبتنی بر ارزش‌ها و آرمان‌های ایرانی-اسلامی از یکسو و از سوی دیگر در پیوند با علم و دانش روز هست همواره مدنظر امام خامنه‌ای (مدظله) بوده است و از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای نزد ایشان برخوردار است. ایشان در سخنان و فرمایشات خود به مسئله مدیریت جهادی و در پیش گرفتن این الگوی مدیریتی مطلوب از سوی مسئولان نظام تأکید کردند و مدیریت جهادی را به عنوان راهکاری برای حل مسائل جامعه مطرح نمودند (کیانی‌زاده ۱۳۹۵، ۵۸).

شهید سلیمانی عزیز را می‌توان مصداق یک مدیر جهادی در نظر گرفت که ویژگی‌های مدنظر مدیریت جهادی و مدیریت اسلامی در وجود او تجسم یافته است. این نوع خاص از رفتار، به دلیل تفاوت مبانی و اصول ایشان با مدیران دیگر و به صورت کلی‌تر با مبانی مدیریت سرمایه انسانی معرفی شده توسط حوزه علمی مدیریت است و اتفاقاً دلیل موفقیت‌های بی‌بدیل ایشان نیز همین موضوع است.

در این پژوهش، به دنبال پاسخ گویی به این سؤال هستیم که مبانی و اصول مدیریت سرمایه انسانی شهید سلیمانی چیست؟ به همین منظور، با استفاده از روش روایت پژوهی و با استفاده از روایت یکی از افراد مطلع و آشنا به سیره عملی شهید سلیمانی به دنبال پاسخ گویی به سؤال ذکر شده هستیم.

## مرور ادبیات نظری تحقیق:

به نظر می رسد پارادایم ها و نگرش های موجود مدیریت منابع انسانی اعم از متقدمین و متاخرین آنها نتوانستند به خوبی ظرفیت عظیم انسان را آشکار کنند. استفاده مناسب از منابع انسانی متوقف بر شناخت ویژگی های انسان است و تا وقتی که صفات و ویژگی های او نهفته باشد نمی توان از قوا و استعداد های او به طور شایسته بهره برد. بنابراین پرواضح است که نیازمند منبعی هستیم که چهره حقیقی انسان را معرفی کند و پس از آن بر اساس این شناخت و برای رشد انسان برنامه ریزی کرد. برای شناخت انسان نیازمند نگاهی نو به انسان هستیم که این نگاه هم انسان سازمانی و هم انسان اجتماعی و هم سازمان را به هدف حقیقی خود می رساند. این نگاه مدعی آن است که به دلیل استفاده از منابع اسلامی توانسته چهره دقیق تری از انسان ترسیم کند که اجتماع و سازمان بتوانند برخورد معقول تری با این موجود عجیب داشته باشند (گنجعلی، ۱۳۹۴، ۱۶۱-۱۶۲).

مدیریت به عنوان علمی که اداره امور جامعه را به عهده دارد و اسلام به عنوان دینی که بهترین راه برای زندگی کردن را به انسان نشان می دهد، در حوزه های زیادی دارای میدان عمل مشترک هستند. میزان این اشتراک در میان صاحب نظران متفاوت است، اما آنچه قطعی است این است که جامعه اسلامی نیاز به نوعی از مدیریت متناسب با فرهنگ خود دارد. به همین دلیل و با توجه به اینکه مدیریت نقش اصلی را در توسعه دارد، پیشرفت اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران مستلزم مدیریت آن هم از نوع اسلامی است (حاجی وند و دیگران، ۱۳۹۸).

اسلام تأثیر عمیقی بر روابط شخصی، حکمرانی انسانی و حاکمیت سازمانی دارد. در اسلام، مدیریت بشریت مسلمان فرآیندی است برای سازماندهی فعالیت های انسانی بر اساس قرآن و شرع. تئوری های مدیریت غربی به دلیل عدم ارضای نیازهای کارکنان، ناموفق هستند (براتی، ۱۳۹۳).



معنای زندگی با کار معین می‌شود و هرگاه کسی بدون کاری باشد موجب تباهی زندگی خواهد شد. یکی از ابزارهای رسیدن به آرامش در اسلام کار است. این مسئله یکی از نیازهای اسلام است و نقش مهمی در سلامت روان و خصوصیات انسان‌ها دارد. حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم درباره کار می‌فرمایند: بهترین غذا آن است که برایش زحمت کشیده باشی. از دیدگاه امام علی علیه‌السلام یکی از حقوق اولیه مردم در جامعه برخوردار بودن از شغل است، و هر فرد متناسب با کاری که انجام می‌دهد پاداش دریافت می‌کند. (مجیدی، ۱۳۹۳)

امام علی علیه‌السلام می‌فرمایند اگر در انجام کارها حدود و مرزهای الهی را رعایت شود، این کار نوعی عبادت محسوب می‌گردد و کارگران نیز در نزد خداوند متعال محبوب هستند. ایشان اصول مهمی همچون استحکام در کار، امانتداری و انجام تمام و کمال کار را شاکله‌ی اصلی کار الهی نام می‌برند. و می‌فرمایند فردی که پیشه‌ای دارد را خداوند دوست می‌دارد. حضرت علی علیه‌السلام بر اساس تعالیم قرآن و روایات نبوی با دید کامل به مقوله کار، دانش خداوند، انسان و جهان را مطالعه کردند؛ به عبارت دیگر، ایشان بر اساس شناختی که از خدا، انسان و جهان دارند، نگاه به اخلاق کاری اسلام را اجتناب ناپذیر می‌دانند (آذربایجانی، ۱۳۹۸).

مشخصه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی عبارت است از: ۱. نشأت گرفته از قرآن و شریعت، ۲. کامل بودن از جنبه تئوری، ۳. دانشی و تکنیکی بودن، ۴. راهنمای رفتار و ارزش‌های اسلامی و ۵. در بر گرفتن مباحث تئوری و عملی. در اسلام استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر اصولی است. این اصول عبارتند از: ۱. عدالت: تمام کارکنان سازمان حقی دارند و باید از ستم در امان باشند، ۲. انتخاب بر مبنای شایستگی و ۳. صداقت. اولویت‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی شامل رفتار با کارکنان، عدالت، برابری استخدامی و ارتقا است (حاجی‌وند، ۱۳۹۸).

می‌توان از مدیریت جهادی به عنوان پارادایم انتقادی و بستری برای بومی سازی علم مدیریت یاد کرد (صلواتیان، ۱۳۹۵: ۸۳-۸۴) و از دیدگاهی دیگر، می‌توان آن را یکی از مفاهیم برآمده از مدیریت اسلامی در نظر گرفت. این دیدگاه در تعریف مدیریت اسلامی از دیدگاه علامه مصباح یزدی (حفظه الله) اشاره شده است. ایشان مدیریت اسلامی را دارای سه معنی می‌دانند که عبارت اند از: بررسی شیوه



مدیران مسلمان در طول تاریخ امت اسلامی، تحلیل شیوه مدیریت مدیران مسلمان و نشان دادن خصلت هایی که از مسلمان بودن آن ها نشات می گرفته است، بررسی مسائل مدیریت در منابع اسلامی (قرآن و سنت) (مصباح یزدی، ۱۳۷۴، صص ۳۹-۴۰)

پژوهش های مختلفی در زمینه مدیریت جهادی با تاکید بر جنبه مدیریت سرمایه انسانی انجام پذیرفته است. در برخی از آن ها تمرکز بر ویژگی هایی شده است که یک مدیر جهادی آن ها را داراست. به عنوان مثال گنجعلی و دیگران (۱۳۹۳)، شایستگی های مدیریتی مدیران جهادی را برخوردار از دانش محیطی، برخوردار از دانش تخصصی، التزام به اخلاق حرفه‌ای، برخوردار از بینش، آینده نگری و پیش بینی، برخوردار از روحیه کار تیمی، دارای ارتباطات گسترده، برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران، برخوردار از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور، پیگیری و نتیجه گرایی می داند. در پژوهش رجب بیگی (۱۳۹۰) که با هدف شناسایی ویژگی های شخصیتی غالب حاصل از رفتار جهادی صورت گرفته است به این موضوع اشاره شده است که افراد باشخصیت های یکسان، از نظر رفتار جهادی و رفتار غیر جهادی متفاوت با هم عمل می کنند. کیانی زاده و گلشنی (۱۳۹۵)، ویژگی های شخصیتی سیاست گزاران مبتنی بر مدیریت جهادی را روحیه ایثارگری، کار و تلاش مضاعف، مسئولیت پذیری، شایسته سالاری، وجدان کاری، شجاعت و قاطعیت در امور، خودباوری، از جنس مردم بودن، قناعت و ساده زیستی، حسن خلق، دین مداری، ولایت محوری، تفکر راهبردی، هوش معنوی، تصمیم گیری مشارکتی، عزت نفس، اعتماد متقابل در تمامی سطوح (فرهنگ اعتماد)، توانمندسازی، اعتقاد و همبستگی، انتقادپذیری، انصاف، نوآوری و مردم دوستی دانسته اند.

## روش تحقیق:

روش مورد استفاده در این پژوهش، روایت پژوهی است. روایت پژوهی<sup>۱</sup> به معنی یافت وقایع در کشاکش روایت است. روایت پژوهی نوعی از مطالعه و بررسی است که افراد به دو دلیل از آن بهره می‌برند: ۱- برای تغییر وضعیت نامطلوب و رسیدن به وضعیت نسبتاً مطلوب و در نهایت بهسازی کارها





در محیط شغلیشان بکار می‌برند و ۲- برای تبیین و بازگو کردن روایت‌های خود از پدیده مورد بررسی (Avison, 1999). روایت‌پژوهی از رویکردهای مهم در پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود که عمدتاً برای فهم عمیق دیدگاه‌های تجربی خبرگان کاربرد دارد. از روایت‌پژوهی برای درک عمیق افراد قرین و نزدیک در روایت رهبران استفاده می‌شود. فرد قرین به عنوان راوی پدیده عمل می‌کند، مساله یا مشکل را شناسایی یا به ارائه آنچه از پدیده دیده است می‌پردازد. منبع کسب ایده‌های روایی غالباً صداقت در روایت است. اگر راوی پدیده را به درستی شرح دهد، روایت‌پژوهی به ثمر نشسته است. برای این منظور راوی، به طور دقیق اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند و سپس به اقدام مناسب مبادرت می‌ورزد و از نتایج اقدام ارزیابی به عمل می‌آورد (عابدی احمد، ۱۳۸۶).

### یافته‌های تحقیق:

می‌توان در سیره عملی شهید سلیمانی، مفاهیم مختلفی را استخراج کرد که همگی در یک سطح نیستند. برخی از این مفاهیم در سطح مبانی فکری ایشان دسته‌بندی می‌شود، بعضی از آن‌ها، به عنوان مبانی روشی فعالیت‌های ایشان و بعضی دیگر، مبانی رفتارهای ایشان در نظر گرفته می‌شود.

### مبانی فکری شهید سلیمانی

ایشان در مدیریت سرمایه انسانی خودش دو مبانی اساسی داشت. مبانی اول او مکتب اسلام بود. بر این اساس سرمایه انسانی خودش را در این مکتب بر مبانی دین‌محوری و دین‌مداری مدیریت می‌کرد. ایشان حدود شرعی را هم خودش رعایت می‌کرد و هم از نیروها و عناصر خودش به صورت جدی انتظار داشت. موضوع دیگر، ولایت‌مداری است. ایشان عاشقانه تابع ولی بود، یعنی به حضرت آقا هم به عنوان مصداق ولی فقیه و هم از منظر دینی و عالی و برتر عشق می‌ورزید و تابع بود. ایشان بیان می‌کرد ما هر جا به نظرات و تدابیر حضرت آقا گوش و عمل می‌کردیم موفق می‌شدیم.

مبانی دوم ایشان در مدیریت سرمایه انسانی، دوران دفاع مقدس بود. ایشان از مکتب دفاع مقدس مبانی خود را دریافت می‌کرد و بر آن اساس نیروهای خودش را مدیریت، راهنمایی و انگیزه‌بخشی

می کرد. با توجه به شناختی که از این شهید بزرگ داریم، ایشان از حیث شخصیتی در انقلاب متولد شد، در دوران دفاع مقدس تکامل پیدا کرد و در جبهه مقاومت کامل شد. ایشان در دوران دفاع مقدس تکامل پیدا کرد، خوشه‌های فراوانی از باغ مصفای دوران دفاع مقدس چید، درس‌های بزرگی را اندوخت و این‌ها را آورد هم در سازمان در خودش و هم مهم‌تر از آن در جبهه مقاومت جاری و ساری کرد. ویژگی‌های جبهه مقاومتی که شما می‌بینید ماحصل آموزه‌های شهید سلیمانی از دوران دفاع مقدس است که به آن‌جا رفته و این تجربیات گران‌سنگ و گران‌قیمت که به قیمت شهدای فراوان به دست آمده، پیاده کرد و حاصلش را هم چید و نتیجه گرفت و جهان اسلام منتفع شد.

#### مبانی عملی شهید سلیمانی

در مدیریت سرمایه انسانی مکتب حاج قاسم محوریت حکمت، خردورزی، رشد و ارتقای انسان بود. برای این موضوع‌ها در تعالیم دینی، توصیه‌های گوناگونی وجود دارد. به عنوان مثال قران کریم در ۱۶ آیه از انسان‌های خردمند تحت عنوان اولوا الالباب یاد کرده است. همچنین، حضرت علی (ع) در حدیثی می‌فرمایند که نیروی اندیشه، دارا بودن فکر و داشتن قدرت تشخیص از مهم‌ترین ویژگی‌های انسان است. شهید مطهری نیز یکی از شاخص‌های مهم انسان کامل را دارا بودن رفتار و فعل حکیمانه بیان می‌کند (مطهری، انسان کامل، ۱۳۶۷). شهید مطهری رفتار حکیمانه را رفتاری معقول در نظر می‌گیرد و انسان حکیم را انسانی معرفی می‌کند که در کارها بهترین هدف را در نظر می‌گیرد. بهترین هدف‌ها و بهترین وسیله‌ها برای رسیدن به این هدف را روش حکیمانه می‌گویند. هرچه خردمندی انسان اضافه شود برای مقاصد خودش از وسایلی که او را به بهترین و کامل‌ترین شکل به مقصد می‌رساند استفاده می‌کند این یعنی فعل حکیمانه. همچنین، ایشان شرط اول رشد را آگاهی و شناخت و اطلاع به سرمایه‌ها و امکانات موجود می‌داند. از نظر ایشان، بعد مرحله قدرت، لیاقت و شایستگی و توانایی برای نگهداشت و برای بهره‌برداری از آن امکانات است. انسان به همان اندازه که لیاقت و شایستگی اداره و بهره‌برداری از امکانات را دارد به همان اندازه رشید است.

مقام معظم رهبری سرمایه انسانی و فکری را مهم‌ترین مزیت رقابتی و دارایی راهبردی سپاه امروز و آینده تعریف می‌کنند. ایشان سرمایه انسانی را مترادف سرمایه فکری، و نیروی انسانی تحول‌گرا در سپاه را افرادی با انگیزه و ایمان بالا و دارای تفکر عمیق و راهبردی و تیزهوش و دارای روحیه تحول و





کسی او را نمی‌شناسد شاید خیلی سخت نباشد اما شهید سلیمانی مورد توجه بسیاری از مردم و رسانه‌های دوست و دشمن بود. ایشان از مطرح شدنشان در رسانه‌ها بسیار آزرده‌خاطر می‌شدند. بعد از پیروزی در یکی از عملیات‌ها، روزنامه کیهان عکس بزرگی به همراه متن خوبی از ایشان درباره نقش شهید سلیمانی در فتح جُرف الصخر را به چاپ رساند. ایشان بسیار ناراحت شد؛ زیرا اصلاً به دنبال مطرح شدن نبود. حتی زمانی که آن کارگردان تمام اقدام‌ها را در ساخت فیلم و سناریو و... آماده کرده بود؛ هنگامی که موضوع ساخت فیلم درباره ایشان را به حاج قاسم گفتند، آن نامه را با گریه نوشتند<sup>۲</sup> که شما برای چرا از من دارید فیلم می‌سازید؟! باید برای باکری و همت فیلم بسازید.

### تفکر عمیق و قاطعیت در تصمیم‌گیری

این انسان در ابعاد مختلف انسانی توانمند بود. یعنی فردی که در میدان در اوج قاطعیت است، جلسات و صحبت‌های ایشان با اطرافیان همگی عمیق و سنگین بود. حاج قاسم سطحی حرف زدن را نمی‌پذیرفت چون هم باور خودش بود و هم حیطة کاری ایشان خطیر و مهم بود. اگر فردی حرف و سخنی غیر عمیق و غیر نسنجیده می‌زد ناراحت می‌شد و می‌گفت: «شما مسئول این کار هستید و قصد انجام کار برای جهان اسلام را دارید، به همین علت باید صحبت‌هایتان عمیق و دقیق باشد». شهید سلیمانی در تصمیم‌گیری‌ها بسیار سخت گیر و قاطع بود.

<sup>۱</sup> عملیات عاشورا عنوانی عملیاتی است که به فرماندهی سردار قاسم سلیمانی، فرمانده نیروی قدس سپاه در مهر ۱۳۹۳ در برابر نیروهای داعش انجام شد و به آزادی شهر جرف الصخر در اطراف بغداد انجامید. این عملیات بدون تلفات برای نیروهای عراقی، ضربات سنگینی را به داعشی‌ها وارد کرد.

<sup>۲</sup> نامه شهید سلیمانی در پی انتشار اخباری پیرامون تصمیم یکی از مستندسازان جوان کشور (آقای سیدسعید حسن پور) برای تولید فیلمی به نام «سردار» با محوریت عملیات‌های بین‌المللی نیروی قدس و به تصویر کشیدن نقش سرداران ایرانی در محور مقاومت به‌ویژه سردار حاج قاسم سلیمانی، ایشان طی نامه‌ای با اعتراض و گلایه نسبت به این اقدام تأکید کردند: در جمهوری اسلامی ده‌ها شخصیت اثرگذار شهید وجود دارد که شناساندن شخصیت و عملکرد آن‌ها به عنوان الگوهای حقیقی تجربه شده یک ضرورت است. بزرگواران مجاهد و متفکری همچون شهیدان بهشتی، ربایی، باهنر و مطهری در صحنه جهاد شهیدان همت، باکری، زین الدین، خرازی و... در رأس این‌ها شهید زنده‌ای همچون مقام معظم رهبری (مدظله العالی) که بیش از شصت سال در حال مجاهدت هستند. حقیر حتی نسبت به نوشتن خاطرات دفاع مقدس تحفظ دارم. چگونه راضی به ساخت فیلمی از شخصیت خودم باشم ضمن این‌که این نوع اقدام‌ها فرصت خدمت را از حقیر می‌گیرد...؛ یا در نامه‌ای دیگر خطاب به معاون فرهنگی و تبلیغات نمایندگی مقام معظم رهبری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی با هدف ممانعت از ساخت فیلم در مورد ایشان نوشت: «برادر عزیز جناب آقای آسودی ان‌شاءالله خداوند همه ما را عاقبت به خیر کند. از عنایات جنابعالی تشکر می‌کنم. تا زنده‌ام نمی‌خواهم چیزی در مورد خودم نوشته یا تصویر شود. ما انسانیم و همه در معرض نفسانیت‌های گوناگون و خطرناک. دعا کنید شهید شوم آن وقت هر چه دوست داشتید بنویسید. انسان اگر متکی به خداوند شود و به او و نصرتش مطمئن گردد در چشم دشمن بزرگ خواهد شد بیش از آن‌که دشمنان تصور می‌کنند در ضمن هیچ‌وقت بنا نبوده‌ام، همین که لیاقت سربازی ولایت را دارم خداوند را سپاس گزارم.

### عاطفی بودن در قبال سایرین در عین قاطعیت در میدان جنگ

بعد از پیروزی در عملیات‌های مختلف و برگشت ایشان به ایران، افراد زیادی برای ابراز ارادت به خدمت ایشان می‌آمدند و قصد دست‌بوسی ایشان را داشتند. شهید سلیمانی علاوه بر این که رفتار بسیار مهربانانه و گرمی با انسان‌ها داشت، خود را خادم واقعی و دست‌بوس مردم می‌دانست و این را ابراز می‌کرد. ایشان قاطعیت در میدان جنگ را با مهربانی با مردم متمایز می‌دانستند و توجه به تمامی جوانب را سرلوحه کارشان قرار داده بودند.

در مدیریت دانش ایشان با روایت‌گری‌هایشان در یادواره‌های شهدا و مراسم‌های مختلف و جلسات رسمی نیز، سعی در انتقال دانش به بقیه و هم‌زمانشان داشتند.

### نفوذ کلام

حاج قاسم سلیمانی انسان عجیبی بود. این عجیب بودن ایشان فقط به دوران جبهه مقاومت بر نمی‌گردد؛ بلکه شاخصه‌های عجیب بودن وی در دوران دفاع مقدس هم مشاهده می‌شد. هم‌زمان شهید شاهد بودند که حاج قاسم با چندین جمله مسئولان را تحت تأثیر خودش قرار می‌داد. یعنی قدرت کلام و تجزیه تحلیل ایشان منحصراً برای دوران جبهه مقاومت نیست. شهید سلیمانی در دوران انقلاب متولد شد و در دوران دفاع مقدس رشد کرد و در دوران جبهه مقاومت به کامل رسید و وقت رفتنش به سوی عرش الهی بود. بررسی‌هایی که مقطعی از دفاع مقدس انجام شده بود نشان می‌داد که بهترین شکل آموزش و سازمان‌دهی را لشکر ۴۱ ثارالله دارد. با وجود این که لشکر ۴۱ ثارالله در منطقه خشک و بیابانی کرمان بود و از حیث نیروی انسانی کمبود داشتند ولی این لشکر به فرماندهی قاسم سلیمانی قدرت سازمان‌دهی بالایی داشت. زمانی که فاو توسط عراق سقوط کرد مرحوم ظهیرنژاد<sup>۱</sup> برای تهیه گزارش آمدند؛ قرار شد که فرماندهان یگان‌های مستقر در فاو به ایشان گزارش بدهند. فرماندهان مختلف گزارش دادند نوبت به حاج قاسم رسید. ایشان شروع به گزارش کرد و مآووقع را گفت و اتفاق‌هایی را که در لشکرش افتاده بود بیان کرد. صحبت به این جا رسید که حاج قاسم به بالای خاکریز رفتند تا وضعیت دشمن را ببینند در این جا مرحوم سرلشکر ظهیرنژاد گفت برادر سلیمانی به چه علت

<sup>۱</sup> قاسم‌علی ظهیرنژاد (زاده ۱۳۰۳ اردبیل - درگذشته ۲۱ مهر ۱۳۷۸ تهران) سرلشکر نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی بود، که در فاصله سال‌های ۱۳۶۰ تا ۱۳۶۳ در خلال جنگ ایران و عراق، ریاست ستاد مشترک ارتش را برعهده داشت. مقام معظم رهبری در سال ۱۳۷۹ یک سال پس از درگذشت قاسم‌علی ظهیرنژاد، به‌علت آن‌چه نقش وی در گروه مشاوران نظامی فرمانده کل قوا، در خلال جنگ ایران و عراق عنوان شد، در مراسمی به او و گروهی دیگر از فرماندهان و مسئولان پشتیبانی نیروهای مسلح، نشان نصر اهدا کرد.



شما به خط رفتید؟! شما فرمانده لشکر هستید شما باید در مقر خودتان بنشینید و لشکر را هدایت کنید زمانی که به خط می روید شهید می شوید و کل لشکرتان به هم می ریزد. حاج قاسم بحث اصلی را کنار گذاشت تا به سؤال ایشان جواب بدهند. ایشان به صورت منطقی و عمیق ولی با بیان با نفوذ و شیوا و عاطفی گفت که آقای ظهیرنژاد اگر ما به خط نرویم امور لشکر پیش نمی رود. چیزی که شما می گوید شاید درست باشد ولی برای نیروی نظامی که با دستور فرمانده لشکرش چندین بالگرد یا جنگنده بر سر دشمنش به پرواز درآید ولی دست ما خالی است، من با حضورم کار جنگنده ها، توپخانه و ... را برای نیروهایم باید بکنم. حاج قاسم گفت که ما باید نیروهایمان را تشویق و تحریک کنیم. ما در حکومت علی، حسین وار می جنگیم. این جمله عمیق و اندیشمندانه است که امام حسین علیه السلام حکومت نداشت ولی ما حکومت داریم و حسین وار می جنگیم. حاج قاسم گفت که ما با دست خالی می جنگیم. تا این جمله را گفت آقای ظهیرنژاد گریه کرد و گفت: برادر سلیمانی شما من را تحت تأثیر قرار دادید.

#### متفکر و ادیب

چند نفر از بزرگان جملات طلایی درباره شهادت دارند. اول «شهید قلب تاریخ است» (شریعتی و ۱۳۸۰) از مرحوم شریعتی که واقعاً افراد را تحت تأثیر قرار می دهد. جمله بعدی از شهید مطهری است که «شهید شمع محفل بشریت است» (مطهری، حماسه حسینی، ۱۳۹۰). جمله بعدی از امام است که «شهید نظر می کند به وجه الله» (خمینی، ۱۳۵۹). چهارمین جمله فاخری که درباره شهادت وجود دارد از حاج قاسم است که فرمود: «تا کسی شهید نبود شهید نمی شود». «شرط شهید بودن، شهید شدن است». حقیقتاً این جمله در تراز جمله های اندیشمندانه حضرت آقا و شهید مطهری است. و در جای دیگری می فرماید: «اگر امروز کسی را دیدید که بوی شهید از کلام او و رفتار و اخلاق او استشمام می شود بدانید او شهید خواهد شد». همه می دانستند که حاج قاسم شهید خواهد شد؛ زیرا در این دنیا همه اعمالش همانند یک شهید بود.

#### ولایتمداری

حاج قاسم در امور سیاسی، انقلابی و اجتماعی دارای رویکرد است و رویکرد ایشان، ولایت مداری حقیقی است. ولایت مداری حقیقی به این معناست که اگر نظر شخص با نظر ولی مخالف بود، اطاعت محض از ولی داشته باشد و آن کار را با تمام قوت انجام دهد. حاج قاسم را می توان به عنوان یک



ولایت مدار حقیقی معرفی کرد. ایشان در امور سیاسی معتقد به جذب حداکثری بود و بر این اساس عمل می کرد. آن شهید عزیز با رعایت خطوط قرمز انقلاب سعی بر آن داشت تا کسانی را که در ظاهر کمی منحرف شده اند به مسیر انقلاب باز گرداند.

### مردم داری

در امور اجتماعی ایشان در اوج مردم داری بود. شهید لذت می برد از اینکه برای مردم وقت بگذارد. ایشان به تمام افرادی که درخواست عکس گرفتن با خودشان را داشتند، جواب مثبت می دادند.

### هدایت از طریق عمل

ایشان یکی از روش های مؤثر مدیریت سرمایه انسانی اش این بود که علی رغم داشتن قدرت بیان جذاب و گیرا بیشتر از سخنانش عمل ایشان سایرین را هدایت می کرد. ایشان لازم نبود بگوید مثل کارمند کار نکنید و کار شبانه روزی باید بکنید. - اگر نوع کار کردن- ایشان را میدیدید غیر از این نمیتوانستید کار کنید. حاج قاسم با عمل خود، ما و کارکنان و عناصر نهضتی را هدایت می کرد.

### مدیریت بر خویشتن

ایشان حقیقتاً مرحله مدیریت بر خویش را با موفقیت طی کرده بود. بر خویشتن خویش مدیر بود. در فضایی که تمامی مشاورین و دست اندر کاران ایشان، به ایشان مشورت و نظر میدادند و اصرار می کردند که این کار را بکنید، ایشان احساسی نمی شد. همواره تصمیم گیری اش حکیمانه و منطقی بود. چون ایشان بر خودش مدیریت می کرد ساختن کلیپ برای خودش را هم قبول نمی کرد. در تعامل با مشکلاتی که با سازمان های مختلف داشت ایشان از مدیریت بر خویشتن عبور نمی کرد. در بحث های شخصی مدیر خودش بود و خودش را کنترل می کرد. یکی از دلایل و رموزی که شهید سلیمانی به اینجا رسید که تشییع جنازه اش در تاریخ نمونه شود و به انسانی با این همه محبوبیت تبدیل شود، این بود که بر خودش مدیریت داشت.

### رویکرد جهادی

در بحث انقلابی گری؛ حاج قاسم نگاهش جهادی بود و غیر از این را نمی پذیرفت. ایشان اقدام

انقلابی را با رعایت سه ویژگی اخلاص، کار شبانه روزی و دشمن داشتن بودن را بر اساس بیانات مقام معظم رهبری تعریف و به آن نیز عمل می کردند.

### حقیر دیدن دشمن

در نگاه به دشمن، دشمن را حقیر می دید و حقیر معرفی می کرد. هم حقیر می دید و هم حقیر معرفی می کرد. ایشان خیلی متواضع بود از خودش اصلاً تعریف نمی کرد، ما ندیدیم، یک بار ما ندیدیم ایشان بگوید یا حتی غیرمستقیم طوری صحبت کند که شما احساس بکنید ایشان تواضع به خرج می دهند. ولی این آدم مقابل دشمن، دشمن را تحقیر می کند و می گوید: آقای ترامپ، آقای قمارباز، اصلاً جمهوری اسلامی نمی خواهد خود من حریف تو هستم! در عمل هم همین طور بود. هم در بُعد سیاسی و تبلیغی و رسانه ای دشمن را کوچک می دید، از دشمن هیچ هراسی نداشت و آن را کوچک معرفی می کرد. در عمل همین روش را داشت البته به این معنی نبود که غیرواقع بینانه عمل کند، برنامه های عملیاتی چه آفندی چه پدافندی را موشکافانه و دقیق حلای می کرد. ولی به زیرمجموعه خودش و سرمایه انسانی اش، این انرژی و روحیه را می داد که دشمن را خیلی بزرگ نیند، دشمن کوچک و حقیر است و این سبک نگاه به دشمن را از اسلام، قرآن، از امام و حضرت آقا داشت.

### جمع بندی و نتیجه گیری:

همان گونه که ذکر شد، به نظر می رسد پارادایم ها و نگرش های موجود مدیریت سرمایه انسانی اعم از متقدمین و متاخرین آنها نتوانستند به خوبی ظرفیت عظیم انسان را آشکار کنند. به همین دلیل، نیازمند منبعی هستیم که چهره حقیقی انسان را معرفی کند و پس از آن بر اساس این شناخت و برای رشد انسان برنامه ریزی شود. نگاه اسلامی می تواند پاسخگوی این نقیصه باشد. به این معنی که با توجه به تمایز های اسلام و شناخت و معرفی دقیق تر این مکتب از انسان، پاسخگویی به نیازهای او و جامعه بشری بهتر صورت می پذیرد. نگاه مدیریت جهادی نیز که در عصر حاضر تبلور نگاه اسلامی - انقلابی است، می تواند معرفی کننده مدلی باشد که متناسب با بوم ایرانی - اسلامی سازمان های ما باشد. به همین دلیل، این پژوهش، به منظور معرفی مدلی بومی از مدیریت جهادی و اسلامی بر مکتب شهید سلیمانی







کد اختصاصی: ۷۱۸۹۳-۱-۹۹۲۰۱

International Conference on The Second Phase of the Islamic Revolution : دومین همایش بین المللی گام دوم انقلاب اسلامی :

The School of **Martyr Soleimani** ;

مکتب شهید سلیمانی

A Model for Training Jihadi Civilization-Making Managers

الگوی تربیت مدیران جهادی تمدن ساز



شکل :: اصول و فروع مدیریت سرمایه انسانی در مکتب شهید سلیمانی



- گنجعلی، اسدالله؛ ابراهیمی، کریم؛ سرآبادانی تفرشی، حسین (۱۳۹۴): بررسی انتقادی مبانی انسان‌شناسی پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس نظریه انسان‌شناسی پارادایم رشد In. اندیشه مدیریت راهبردی 17 (9), pp. 147-174.
- صلواتیان، سیاوش؛ هرمزی‌زاده، محمدعلی؛ شهبازی‌سلطانی، محمد (۱۳۹۵): شناسایی و رتبه‌بندی ویژگی‌های کلیدی؛مدیر جهادی رسانه. **دین و ارتباطات** ۵۰ (۲۳)، صص ۸۱-۱۱۷ .
- مصباح‌یزدی، محمدتقی (۱۳۷۴)، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی. **تعاون و کشاورزی** ۴۸ (۱)، صص ۳۸-۴۱ .
- گنجعلی، اسداله؛ علی‌شیری، محمد مهدی؛ بیدی، مجتبی (۱۳۹۳)، شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد. **چشم انداز مدیریت دولتی** ۱۹ (۵)، صص ۳۹-۵۶ .
- کیانی‌زاده، میثم؛ گلشنی، علیرضا (۱۳۹۵)، شناسایی ویژگی‌های شخصیتی سیاست‌گذاران مبتنی بر مدیریت جهادی. **مطالعات راهبردی بسیج** ۷۲ (۱۹)، صص ۵۷-۷۸ .