

## راهبردهای غایی مدیریت ارزش بنیان بر اساس الگوی اسلامی-ایرانی

### پیشرفت

علیرضا میرآخوری\*

کیومرث احمدی\*\*

میرعلی سید نقوی\*\*\*

عادل صلواتی\*\*\*\*

### چکیده

حفظ و بقای انقلاب اسلامی ایران که نظامی الهی و ارزش محور است؛ همانند هر نظام دیگری متکی بر حفظ و استمرار ارزش‌هایی است که براساس آن شکل گرفته است و این مدیران و کارگزاران آن در سازمان‌های دولتی هستند که از طریق کارکردها و عملکردهایشان، وظیفه اصلی در حفظ ارزش‌ها و تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را بر عهده دارند. این در حالی است که تغییر ارزش‌ها در کشور به‌ویژه در بین کارگزاران آن می‌تواند زنگ خطری برای انقلاب باشد. بر همین اساس، درک مناسب راهبردهای ارزشی (غایی) که از پیاده‌سازی مدیریت ارزش بنیان مطلوب نظر می‌باشد، می‌تواند در تبیین مناسب ارزش‌ها و پیاده‌سازی آنها راهگشا باشد. بدین منظور با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با خبرگان امر و بهره‌گیری از روش‌شناسی نظریه داده بنیاد از طریق گردآوری و تحلیل داده‌ها، و رفت و برگشت‌های مستمر در طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، نشانه‌ها، مفاهیم و مقولات راهبردهای غایی مدیریت ارزش بنیان به تدریج ظهور یافت. در همین رابطه یافته‌های پژوهش در سه سطح راهبردهای پابرجایی، تکاملی و آرمانی دسته‌بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** ارزش، مدیریت ارزش بنیان، مدیریت از راه ارزش‌ها، الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، راهبرد.

## مقدمه

از دهه ۱۹۹۰ میلادی، فلسفه مدیریت در جهان به سمت ارزش‌ها و ارزش‌محوری حرکت نموده است به طوری که فلسفه مدیریت بر پایه ارزش‌ها،<sup>۱</sup> جدیدترین فلسفه مدیریتی است که بعد از فلسفه مدیریت بر پایه ضوابط<sup>۲</sup> و مدیریت بر پایه هدف‌ها<sup>۳</sup> شکل گرفت و منجر شد تا سازمان‌های دولتی و خصوصی پیشرو نیز برای ارزش‌ها بالأخص ارزش‌های بنیادینی که فلسفه وجودیشان را شکل می‌دهند، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند (ملکی فر، ملکی فر و فخرایی، ۱۳۹۳). البته این موضوع در سازمان‌های دولتی که به نوعی جلوه‌گر و تداعی‌کننده ارزش‌های حاکم بر دولت و نظام حاکم هستند، اهمیت به مراتب بالاتری پیدا نموده است. چراکه هدف و مقصود نهایی سازمان‌های دولتی به طور معمول در قالب‌های بسیار کلی و مبهم مثل عدالت، رفاه عمومی، آزادی و غیره صورت‌بندی شده‌اند، از این رو تبیین نظام ارزشی که بیانگر باید‌ها و نبایدها باشد از اهمیت زیادی برخوردار است (سایمون، ۱۳۷۱، ص ۵). از سوی دیگر نقش ارزش‌ها و وفاق ارزشی در حفظ سلامت و تعادل اجتماعی هم دارای اهمیت است. به طوری که هرچه تفاوت ارزشی یک جامعه بیشتر باشد، میزان علایق متقابل و همبستگی‌ها و انسجام کمتر و در نتیجه آشفتگی‌های اجتماعی، بیشتر و ارضای نیازها کمتر می‌شود (مجدالدین، ۱۳۸۰، ص ۱۰۳). آفتی که این روزها گریبان‌گیر جامعه ما شده است؛ زیرا کارکردهای ارزشی سازمان‌های دولتی بین آنچه باید باشد و آنچه هست از نگاه اذهان عمومی دارای تفاوت و بعضاً تضاد می‌باشد. مصادیق بسیاری حاکی از کم‌توجهی مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران به معقوله ارزش‌ها می‌باشد که از جمله آنها می‌توان به وجود رانت، اختلاس، اشرافی‌گری و غیره اشاره کرد. آن‌گونه که طی سال‌های اخیر چندین مورد پرونده‌های فساد اقتصادی با ارقام بسیار بالا را می‌توان مورد اشاره قرار داد. براساس شاخص درک فساد<sup>۴</sup> نیز وضعیت کشور در زمینه فساد مطلوب نیست. در همین رابطه سازمان بین‌المللی شفافیت<sup>۵</sup> که با هدف مبارزه با فساد تأسیس شده است، به‌طور سالانه شاخص درک فساد را که میزان فساد در کشورها را بین صفر تا ۱۰۰ نشان می‌دهد، منتشر می‌نماید. شاخص صفر بیشترین فساد و شاخص ۱۰۰ کمترین فساد را نشان می‌دهد. در جدول ۱ رتبه ایران از منظر شاخص درک فساد در جهان را ملاحظه می‌نمایید.

- 
1. Management by Values (MBVs)
  2. Management by Instructions (MBI)
  3. Management by Objectives (MBO)
  4. Corruption Perceptions Index
  5. Transparency International

جدول ۱: رتبه ایران از منظر شاخص درک فساد در جهان (سازمان بین‌المللی شفافیت، ۲۰۱۸)

سال	۲۰۰۳	۲۰۰۴	۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵	۲۰۱۶	۲۰۱۷
مقدار شاخص درک فساد	۳۰	۲۹	۲۹	۲۷	۲۶	۲۳	۱۸	۲۲	۲۷	۲۸	۲۵	۲۷	۲۷	۲۹	۳۰
رتبه ایران در جهان	۷۸	۸۷	۸۸	۱۰۵	۱۳۱	۱۴۱	۱۶۸	۱۴۶	۱۲۰	۱۳۳	۱۴۴	۱۳۶	۱۳۰	۱۳۱	۱۳۰

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ایران در سال ۲۰۱۷ با شاخص عددی ۳۰، رتبه ۱۳۰ را در بین کشورهای جهان دارا می‌باشد. این آمار به وضوح گویای فساد در نظام اداری کشورمان می‌باشد و بر وجود یک مسئله مهم و غیرقابل انکار در سازمان‌های دولتی ایران دلالت دارد. باید توجه داشت که تغییر در ارزش‌ها و هنجارهای موجود در یک کشور می‌تواند زمینه‌ساز بروز جرایم به‌ویژه مفاسد اقتصادی در سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی شود (مصطفی‌پور، ۱۳۹۵، ص ۷۳). بنابراین جایگاه ایران در زمینه فساد می‌تواند مبین زنگ خطری باشد که حاکی از تغییر ارزش‌ها در کشور و کارگزاران آن نسبت به ارزش‌هایی است که انقلاب اسلامی ایران براساس آن بنا شده است. به همین دلیل است که تدوین الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت به‌عنوان نقشه راه و مسیر حرکت نظام جمهوری اسلامی، سال‌هاست مدنظر قرار گرفته که می‌تواند منبع و مخزن خوبی برای تغذیه مدیریت در ایران و سازمان‌های دولتی آن باشد. بنابراین نیاز امروز جامعه و نظام اسلامی ما، شناسایی راهبردهایی است که بتواند منجر به پیاده‌سازی مؤثر مدیریت ارزش‌بنیان در همه سطوح به‌ویژه سازمان‌های دولتی آن شود.

### مفهوم ارزش

از ارزش در زبان انگلیسی به «Value» یا «Axiom» به معنای رتبه، قدر و گرامی داشتن؛ در زبان فرانسه به «Velour» به معنای قیمت، مقدار و ارز و در زبان عربی از آن به «قیمه» تعبیر می‌شود (علی احمدی و علی احمدی، ۱۳۸۳، ص ۲) و از آنجا که مفهوم ارزش، در اکثر زبان‌ها از مفاهیم پایه‌ای محسوب می‌شود که معنی آن از درون معنی لغوی خود واژه تا حد زیادی برای اکثریت اعضای یک جامعه درک شدنی است؛ لذا، به سختی می‌توان یک تعریف بیرونی برای آن به دست آورد. در واقع، مفهوم ارزش‌ها، از مفاهیم سهل و ممتنع است که ارائه یک تعریف علمی جامع و مانع برای آن دشوار است (رفیع‌پور، ۱۳۷۸، ص ۲۶۸). با این اوصاف، بسیاری از محققان به تعریف ارزش اقدام نموده‌اند که به برخی از آنها در ادامه، اشاره شده است: (همتی، ۱۳۹۴، ص ۳۲-۳۳).

- ارزش‌ها عقایدی با مضمون احساسی هستند که گاهی با آنچه در فرهنگ موافق عقل در نظر گرفته می‌شوند، ناسازگارند؛
- ارزش‌ها انگیزنده هستند و اهدافی مطلوب را که افراد کوشش می‌کنند به آنها برسند یا موقعیت‌هایی که می‌خواهند از آنها اجتناب کنند، مشخص می‌کنند؛
- ارزش‌ها استانداردها یا شاخص‌هایی را برای موفقیت و شکست ارائه می‌دهند؛
- ارزش‌ها بر موقعیت‌ها فائق می‌آیند؛
- ارزش‌ها اهداف انتزاعی هستند که طبیعت مجردشان آنها را از مفاهیمی چون هنجارها و نگرش‌ها متمایز می‌کند؛
- ارزش‌ها به واسطه اهمیتی که نسبت به یکدیگر دارند، نظام طبقه‌بندی شده پیوسته‌ای از اولویت‌ها را تشکیل می‌دهند که اغلب برای افراد و گروه‌ها بی‌نظیر است. این سلسله مراتب ارزش‌ها، آنها را از هنجارها و نگرش‌ها متمایز می‌کند؛
- ارزش‌ها عمیق‌ترین سطح احساس انسان درباره یک موضوع است (علی احمدی و علی احمدی، ۱۳۸۳، ص ۳)؛
- ارزش یک باور پایدار در باب ارجحیت شخصی و اجتماعی یک رشته از اعمال، اقدامات یا هر وضعیت پایانی نسبت به اعمال، اقدامات یا هر وضعیت پایانی متضاد با آنها است (روکیچ، ۱۹۷۳<sup>۱</sup>، ص ۵)؛
- ارزش‌ها عبارت‌اند از مجموعه دیدگاه‌هایی که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند و در انتخاب هدف‌های استراتژیک و رسیدن به آنها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی تأثیر دارند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱<sup>۲</sup>، ص ۱۲۷)؛
- ارزش‌ها نمایانگر عقاید اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار برتر شمرده می‌شود. آنها نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند، مبنی بر اینکه از نظر شخص یا از دید اجتماع، یک شیوه رفتاری یا حالت نمایی وجود، نسبت به شیوه مخالف آن رفتار یا حالت نمایی وجود دیگری برتری دارد (رابینز، ۱۳۸۸<sup>۳</sup>، ص ۲۷۲)؛
- ارزش‌گاه در قالب یک هدف و گاه رسیدن به هدف و با بها دادن به یک مورد مطرح می‌شود. گونه‌های بسیاری از ارزش‌ها قابل شناسایی و تشخیص‌اند، از جمله: ارزش‌های اقتصادی، اخلاقی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی و دینی (سازگارا، ۱۳۷۷، ص ۱۰۵).

1. Rokeach

2. Glueck &amp; Jauch

3. Robins

از دیدگاه امام خمینی علیه السلام، ارزش‌ها باید براساس معیارهای الهی قرار داده شود تا اینکه منبع ارزش، از خود ارزش بالاتر باشد. از نظر ایشان هرچه که مبنای آن الهی باشد، ارزش دارد، حال آنکه این ارزش تحت هر عنوانی مانند ارزش اجتماعی یا ارزش دینی، یا ارزش فرهنگی و غیره باشد. ایشان بیان می‌کنند که ما معیارها را باید معیارهای الهی قرار دهیم، در ارزش‌های الهی، راه به سوی انبیا و ائمه علیهم السلام است، در حالی که در ارزش‌های مادی، راه به سوی شیاطین است. در نتیجه، آنچه ارزش دارد، ارزش از طریق انبیاست (سنگری، ۱۳۹۳، ص ۵۸).

### مدیریت ارزش‌بنیان

در دهه ۱۹۸۰ میلادی، فلسفه نوین مدیریتی با عنوان مدیریت بر پایه ارزش‌ها (مدیریت ارزش‌بنیان) پدیدار شد و در سال ۱۹۹۶ با نگارش کتابی با همین عنوان توسط بلانچارد و اوکانر رسمیت یافت و مورد استقبال فراوان قرار گرفت. آنها بیان داشتند که سازمان‌های پیشرو همواره بر یک مجموعه از اصول سازمانی مشترک و پایدار تأکید دارند. این اصول در واقع ارزش‌های سازمانی مشترکی بودند که به مثابه «چسب» سازمانی عمل می‌کردند. لذا ارزش‌ها به‌عنوان مبنای فلسفه نوین مدیریت انتخاب شدند. در این فلسفه نوین مدیریتی، ارزش‌ها شالوده مدیریت را می‌سازند و وظیفه محوری مدیران ارشد سازمان به جای هدف‌گذاری، شفاف‌سازی «نظام ارزشی» سازمان و نهادینه‌سازی ارزش‌ها در قلوب کارکنان است، زیرا هدف‌ها اموری عقلانی و ارزش‌ها اموری قلبی و احساسی هستند. نماینده این فلسفه مدیریت دیگر مدیران اجرایی نیستند، بلکه «رهبران» هستند که وظیفه بنیادین آنان حراست از ارزش‌های سازمان است (ملکی‌فر، ملکی‌فر و فخرایی، ۱۳۹۳، ص ۲۲۶).

بلانچارد و اوکانر در کتاب خود مطرح نمودند که دیگر رفتار سازمان ارزش‌مدار یک گزینه جالب فلسفی محسوب نمی‌شود، بلکه ضرورتی برای بقا به شمار می‌آید. لذا به تشریح چگونگی پیاده‌سازی مدیریت ارزش‌ها پرداختند. آنها بیان داشتند که یک سازمان ارزش‌مدار باید بر چهار ستون بنا شده باشد که هر ستون بیانگر گروه خاصی از آدم‌ها است که سازمان در قبال آنها مسئولیت کلیدی بر عهده دارد. این ستون‌ها شامل مشتریان، کارکنان، مالکان/ سهامداران و سایر گروه‌های با اهمیت می‌باشد. به منظور پیاده‌سازی نیز سه گام؛ شفاف‌سازی رسالت، هدف و ارزش‌ها؛ همگانی کردن رسالت و ارزش‌ها؛ و همسو کردن اقدامات روزمره با رسالت و ارزش‌ها را بیان نمودند (بلانچارد و اوکانر، ۱۳۹۳). علاوه بر موارد مطرح شده، باید اشاره کرد که فلسفه مدیریت از راه ارزش‌ها از بهترین سازگاری با رویکرد اسلامی به مدیریت مطرح است و ابزار علمی مؤثری را به منظور راهبری جامعه و سازمان‌ها بر پایه ارزش‌های اسلامی را در اختیار ما قرار می‌دهد.

### الگوی پایه چارچوب الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت

الگوی پایه که در پاییز ۹۷ منتشر شد، چارچوب الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و معرف سیر کلی تحولات مطلوب ایران در عرصه فکر، علم، معنویت و زندگی بسوی تمدن نوین اسلامی ایرانی در نیم قرن آینده است. این الگو با مشارکت گسترده متفکران و صاحب نظران ایرانی و براساس جهان بینی و اصول اسلامی و ارزش های انقلاب اسلامی و با توجه به مقتضیات اجتماعی و اقلیمی و میراث فرهنگی ایران، بر طبق روش های علمی و با استفاده از دستاوردهای بشری و مطالعه آینده پژوهانه تحولات جهانی طراحی شده و شامل مبانی، آرمان ها، رسالت، افق و تدابیر است. مبانی، اهم پیش فرض های اسلامی، فلسفی و علمی جهان شمول معطوف به پیشرفت را ارائه می دهد. آرمان ها، ارزش های فرا زمانی-فرامکانی و جهت بخش پیشرفت است. مبانی و آرمان ها وجه اسلامیت الگو را تضمین می کنند. رسالت، میثاق مشترک مردم و نظام جمهوری اسلامی ایران برای پیشرفت است. افق، آرمان های الگو را بر جامعه و زیست بوم ایران در نیم قرن آینده تصویر می کند و هدف های واقعی آحاد مردم، جامعه و حکومت ایران را در آن موعد معین می سازد. تدابیر، تصمیمات و اقدامات اساسی و بلندمدت برای حل مسائل مهم کشور و شکوفا ساختن قابلیت های ماندگار ملی به منظور رسیدن به افق است (مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۷).

### روش پژوهش

در این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد به منظور شناسایی راهبردهای غایی مدیریت ارزش بنیان براساس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت استفاده شده است. این روش بر استفاده از گام های تحلیل داده ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی، و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تأکید دارد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۴). به منظور جمع آوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختارمند<sup>۱</sup> بهره گرفته شده است؛ زیرا در نظریه سازی داده بنیاد، مصاحبه ها مطلوب ترین نوع داده هستند (گلیزر و هالتون، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup> تا از طریق آن به مصاحبه شونده گان اجازه داده شود که عقاید و افکارشان را با کلمات آشنای خود بیان کنند. موضوع و محورهای گفتگو از قبل در اختیار مصاحبه شونده گان قرار داده می شد تا بتوانند با آمادگی مطلوب در جلسه شرکت نمایند. برای انجام هر مصاحبه مدت زمان ۳۰ دقیقه با توجه به محدودیت های زمانی مصاحبه شونده گان در نظر گرفته شده بود که با توجه به میزان علاقه مندی شرکت کننده و روند بحث، افزایش و کاهش می یافت. به منظور انجام مصاحبه، پژوهشگر آموزش های لازم را دیده و از صلاحیت و آمادگی کافی برای انجام مصاحبه

1. Semi-Structured Interviews

2. Glaser & Holton

برخوردار گشته بود. پیش از شروع هر مصاحبه به منظور رعایت مسائل اخلاقی، به شرکت‌کننده در مورد محرمانه بودن داده‌های دریافتی و اینکه داده‌ها فقط برای دستیابی به اهداف پژوهش است، اطمینان داده می‌شد. پرسش‌های مطرح شده در جلسه مصاحبه، در خصوص دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت‌کننده در مورد راهبردهای مدنظر در نظام جمهوری اسلامی ایران، سازمان‌های دولتی آن و الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت براساس ارزش‌های مبنایی آن چیست؟ به‌عنوان مثال از آنها پرسیده می‌شد: «نظام جمهوری اسلامی ایران، همواره بر چه ارزش‌هایی تأکید داشته و چه راهبردهایی را از اجرای آنها انتظار دارد؟»؛ «به نظر شما، آیا سازمان‌های دولتی ما توانسته‌اند در مسیر ارزش‌های متصور برای آنها حرکت کنند؟ دلایل آن چیست؟»؛ «چه راهبردهای غایی را از پیاده‌سازی ارزش‌های مندرج در الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت تصور می‌کنید؟»؛ «شما در دوران مدیریت و فعالیت خود، چه راهبردهای ارزشی را همواره در نظر داشته‌اید؟ در پیاده‌سازی آنها با چه مشکلاتی مواجه بودید؟» و سؤالاتی از این قبیل. همه مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط می‌گردید تا با صرفه‌جویی در زمان و جلوگیری از انقطاع مطالب جهت یادداشت‌برداری، هم فرایند مصاحبه سرعت و سهولت بیشتری یابد و هم هنگام تحلیل داده‌ها جهت تاپ و پیاده‌سازی در نرم‌افزار، مطلبی از قلم نیفتد.

به منظور نمونه‌گیری نیز ابتدا از شیوه نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی)<sup>۱</sup> و سپس از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۲</sup> استفاده شده است. در نهایت، انجام مصاحبه‌های جدید و انجام این مرحله از پژوهش، با «کفایت نظری» مقوله‌ها یا نظریه (اصطلاحاً اشباع داده‌ها) متوقف شد. منظور از کفایت نظری، وضعیتی است که هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد. به موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است. باید توجه داشت که در این شیوه، پژوهشگر داده‌ها را گردآوری کرده و بلافاصله تحلیل می‌کند، نه اینکه صبر کند تا همه داده‌ها گردآوری شود؛ و سپس تصمیم خود در مورد اینکه چه داده‌ای را بعداً گردآوری کند بر این تحلیل بنیان می‌گذارد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۴، ص ۸۷-۸۶).

دقت علمی یا استحکام این پژوهش نیز همانند آنچه در پژوهش‌های کیفی مرسوم است؛ صورت پذیرفته است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تثلیث (استفاده از روش‌ها و مراجع مختلف برای مطالعه در مورد یک پدیده): از طریق انتخاب مصاحبه‌شوندگان از ۳ دسته عمده از اساتید دانشگاهی؛ مدیران دولتی؛ و پژوهشگران و دست‌اندرکاران رشته مدیریت که آشنا به الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت بودند، انجام شد؛

1. Purposive or Judgmental Sampling

2. Snowball Sampling

۲. تحلیل داده‌های کیفی با بهره‌گیری از نرم‌افزار: بهره‌گیری از نرم‌افزارهای رایانه‌ای برای تحلیل داده‌های کیفی، می‌تواند قابلیت اعتماد پژوهش را افزایش دهد. به همین منظور از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است؛

۳. پژوهشگر مستقل: برای اجتناب از سوگیری‌های عمدی یا غیرعمدی پژوهشگر در تحلیل و تفسیر داده‌ها، از یک «پژوهشگر مستقل» به منظور بررسی داده‌ها و تحلیل‌های پژوهش استفاده شده است؛

۴. استفاده از نقل قول‌ها: به همین منظور تلاش شده است تا منتخبی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان ارائه شود که این اقدام مؤید «تطبیق» داده‌ها با مفاهیم و مقولات ظهور یافته در پژوهش می‌باشد؛

۵. اصلاح‌پذیری: در طی فرایند تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌ها، با رفت و برگشت‌های فراوان از کدها به مفاهیم و مقولات و بالعکس و مشاهده داده‌ها و نشانه‌های جدید تا رسیدن به غنای نظری و ظهور نظریه نهایی، انعطاف وجود داشته که نظریه و اجزای آن پیوسته اصلاح و بهبود یابد.

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل آنها، مفاهیم گویا و مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی گردیدند که به‌عنوان مبنای شکل‌گیری سطح بالاتر (مقوله‌ها) قرار گرفتند و در نهایت مقوله‌ها (همان راهبردهای غایی مدنظر در پژوهش) ظهور یافتند (جدول ۲).

جدول ۲: استخراج مفاهیم و مقولات

مقوله‌ها	مفاهیم	نشانه‌ها (مصادیقی از مصاحبه‌ها)
کارایی	بهره‌برداری کارآمد و عادلانه	باید بتوانیم منابع کشور رو به صورت کارآمد مدیریت کنیم و به صورت عادلانه در بین مردم توزیع کنیم.
	انجام کار به بهترین شکل ممکن	همه تلاش می‌کردند که به بهترین نحو کار رو به انجام برسانند و دشمن سرکوب بشه.
	کارایی	الان مشکل مردم چالش کارایی است.
حرکت‌های ایثارگرانه	کارآمدی	به نظرم کارآمدی مهمه. کسی که در یک سمتی قرار می‌گیره، آیا توانمندی لازم را به تناسب اون سمت داره یا نداره؟
	از خودگذشتگی	در این چهل سال توانستیم شهید حججی‌هایی داشته باشیم که چه ایثار و فداکاری‌ها و از خودگذشتگی‌هایی کردند.
	ایثار و فداکاری	
نوع دوستی	مثلاً می‌ری ژاین، اصلاً مسلمان نیستند، مسیحی هم نیستند، بودایی یا به چیز دیگه‌ای رو قبول دارند؛ اما نگاه می‌کنی می‌بینی نوع دوست هستند.	



مقاله‌ها	مفاهیم	نشانه‌ها (مصادیقی از مصاحبه‌ها)
	عبور از محدودیت‌ها	ارزش‌های فردی آن‌چنان شد که زمانی که با به مانعی به‌عنوان میدان مین، به‌عنوان یک تیربار سنگین دشمن روبه‌رو می‌شدند، تقریباً اغلب افرادی که آنجا بودند آمادگی اولین نفر شهید شدن و اولین نفر مواجه شدن با میدان مین و تیربار را داشتند.
تلاش خالصانه و بی‌وقفه	روحیه جهادی	ما الان در میان سازمان‌های دولتی مون نیاز داریم افرادی باشند که روحیه جهادی رو بهش ایمان داشته باشند و عمل کنند.
	پرهیز از راحت‌طلبی	بعد از انقلاب و دوران دفاع، حرکت‌های بسیار گسترده‌ای انجام گرفته و با دو دسته روبه‌رو بودیم. یک دسته داشتیم که تلاش می‌کردند سازندگی و بازسازی برای کشور را توسعه دهند و یک دسته هم داشتیم که می‌گفتند حالا ما بعد از جنگ و انقلاب راحت شدیم و می‌خواهیم زندگی راحت کنیم. یعنی ما برخی از بچه‌های بعد از جنگ را داشتیم که نگفتند حالا جنگ تمام شده، من بشینم زندگی راحتی داشته باشم، زندگی معمولم رو انجام دهم، می‌گفت تازه موقع کار کردن است، حالا من باید برای جامعه‌ام کار کنم، مشکلاتش را حل کنم، نه مسئله خودم، بلکه مسئله جامعه‌ام رو حل کنم و تازه پیام رسالت خودم رو در مورد انقلاب اسلامی به انجام برسونم و از اینجا خط انقلابیون به قول معروف راحت‌طلب و انقلابیون ایثارگر آرام آرام از هم جدا شد.
	تلاش و پشتکار	مدیری که دنبال زرق و برق روزگار است، درد مردم و مشکلات اون‌ها رو نمی‌فهمه. از طرفی هم به دنبال افزایش داشته‌های شخصیش هست، حالا از هر طریقی که ممکنه؛ لذا کار آن‌چنانی که به درد کشور بخوره از این قبیل مدیران بیرون نییاد.
	تمرکز بر کار و مسئولیت	اخلاص از کارهای ما دور شده است.
	اخلاص در عمل	موفقیت ما در دوران دفاع مقدس را مرهون اعتماد به جوانانی باید بدونیم که با تقوای الهی و امید به فضل الهی در سایه سخت‌کوشی مثال زدنی خود رقم زدند.
	سخت‌کوشی	در این راه خسته نمی‌شدند و پایانی برای خود متصور نبودند.
	خستگی‌ناپذیری	ما تونستیم وقایعی مانند نجات مردم سوریه و عراق از داعش را داشته باشیم. اکثر این‌ها توسط جوان‌ها اتفاق افتاده است.
مدیریت جانشین‌پروری	اعتماد به جوانان	متأسفانه مشکل مون اینه که هیچ مبتلایی برای انتخاب مدیران نداریم. بانک اطلاعات مدیران ذهنی داریم. سازماندهی شده نداریم که مثلاً چه افرادی امکان اینکه بخشدار بشن داریم؟ لذا انتخاب مدیران سلیقه‌ای و ذهنی است. در حال حاضر من تو ذهنم یه ارزشی هست، اون یکی هم یه ارزشی داره تو ذهنش، براساس همان عمل می‌کنیم. سامانه‌ای هم نداریم که سوابق مدیران در دوران تصدی پُست در آن درج گردد تا بتونیم براساس اون انتخاب نماییم.
	جوان‌گرایی	باید از مدیران مون مراقبت کنیم، از تیم مجری مون مراقبت کنیم که براساس ارزش‌های درستی انتخاب شوند.
	عدم انتخاب ذهنی و سلیقه‌ای مدیران	به نوعی یک جایی آن‌قدر ارزش‌گرایی برامون با اهمیت شده که تخصص‌گرایی را فراموش کردیم.
	ارزیابی براساس معیارها و ملاک‌های مشخص	این با اهداف انقلاب که بالآخره می‌خواستیم بی‌طرفی و اینکه شایسته‌سالاری رواج داشته باشه، مردم‌سالاری باشه، اینکه هر کسی که در هر جایگاهی در این کشور هست، بتونه بیاد بالا و مشاغل کلیدی رو بگیره، فاصله داریم.
	انتخاب براساس معیارها و ارزش‌های مشخص	
	تخصص‌گرایی	
شایسته‌سالاری		

مقاله‌ها	مفاهیم	نشانه‌ها (مصادیقی از مصاحبه‌ها)
	مدیریت استعدادها	سیستم اداری ما براساس تربیت افراد دون پایه شکل گرفته است.
	ایجاد فضای رشد برای استعدادها	این یعنی ما نتوانستیم فضای رشد برای استعدادهای کشور به خوبی ایجاد کنیم تا اونها مجالتی برای ارائه خودشون داشته باشند و بیان پست‌های کلیدی مملکت رو تحویل بگیرند.
	جانشین‌پروری	الان چالش ما اینه که نتوانستیم جانشینان خوبی برای مدیریت کشور پرورش دهیم و هنوز شما می‌بینی افرادی که از اول انقلاب در پست‌های بالای کشور بودند هنوز هم هستند.
یادگیری مستمر	آموزش قبل از عمل	طرح و برنامه داشتیم و بعد آموزش‌های لازم را برای طرح‌ریزی داشتیم.
	یادگیری مستمر	تو سازمان فرقی نداره که من مدیرم یا کارمند. باید همه خود را مکلف به یادگیری بدونند. این‌گونه سازمانی یادگیرنده خواهد بود، البته باید آموزش هم بدهیم. هیچ کاری نبوده که بدون آموزش اجرا شده باشه و موفق بوده باشه.
	آموزش پیش از اجرا	
رواج اخلاق فاضله	تبلیغ عملی دین	ما در زمینه تبلیغ دین، اگرچه کارهای خوبی داشتیم؛ اما خیلی موفق نبودیم. چون بین عمل و گفتار برخی مسئولان و مدیران کشور فاصله زیادی وجود دارد.
	رواج اخلاق فاضله	بعد از اون ارزش‌های جامعه را تعریف کردیم، یعنی می‌گفتیم اخلاق و فضایل اسلامی باید حاکم بشه، بازار ما باید بازار اسلامی باشه، بازار اسلامی تعریفش مشخصه.
	ترویج آموزه‌های اخلاق اسلامی	ما باید آموزه‌های اخلاقی رو از همون دوران کودکی و دبستان در بین بچه‌ها ترویج بدیم.
عدالت همه جانبه	تمرکززدایی	تمرکززدایی ساختار اقتصادی مالی کشور با واگذاری برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به استان‌ها و شهرستان‌ها.
	حق‌گرایی	حق‌گرا باشید.
	پرزنگ کردن نقش زنان در جامعه	از دامن زن مرد به معراج می‌رود و بدین ترتیب نقش زنان جامعه را متفاوت کردیم و نقش تربیتی آنها را فعال کردیم.
	دادن فضای رشد به زنان	تغییر نوع رویکرد به زنان به جای کالامحور بودن یا رویکردی جنسی داشتن و نقش تعالی برای آنها تعریف کردن.
	ایجاد امکان رشد برای آحاد مردم	دادن امکانات رشد و تعالی به همه یعنی عادی‌ترین فرد جامعه هم بتونه بیاد پست‌های بالا رو بگیره، یعنی امکان رشد برای همه آحاد مردم وجود داشته باشه.
	بی‌طرفی	این با اهداف انقلاب که بالآخره می‌خواستیم بی‌طرفی و اینکه شایسته‌سالاری رواج داشته باشه، مردم‌سالاری باشه، اینکه هر کسی که در هر جایگاهی در این کشور هست، بتونه بیاد بالا و مشاغل کلیدی رو بگیره، فاصله داریم.
	ریشه‌کن شدن تبعیض	در جمهوری اسلامی، ریشه‌کن شدن فقر و تبعیض‌ها مورد توجه قرار گرفته است.
	پرهیز از پارتی بازی	ببینید ما هر وقتی گفتیم بیا این دفتر را اداره کن و افتادیم دنبال اینکه برادر و خواهر خودمون رو حاکم کنیم، به بلا سر جامعه میاریم.
	پرهیز از تبعیض	از جمله ارزش‌های فردی هم اینه که من تفاوتی بین مراجعان نزارم یا اگر قرار پیگیری کاری را انجام دهیم، تفاوتی بین دوستم و اون غریبه نزارم.
	توسعه متوازن و هماهنگ	توسعه متوازن، که ما مثلاً سیستان و بلوچستان مون آب و برق نداره و بیابن تو تهران فرودگاه و سایر امکانات وجود داشته باشه. پس توسعه متوازن و هماهنگ نیز مدنظر بود.
دسترسی آسان همگانی به نظام قضایی	سیستم قضایی باید طوری باشه که همه بتونند بهش دسترسی داشته باشند و کسی پیدا نشه که به دادش رسیده نشده باشه.	

مقاله‌ها	مفاهیم	نشانه‌ها (مصادیقی از مصاحبه‌ها)
	دسترسی مساوی به خدمات و اطلاعات	عده‌ای به هر حال به خاطر دسترسی به اخبار و اطلاعات و منابع خاصی تونستن اقداماتی انجام دهند که در واقع فاصله طبقاتی که ضد عدالت است به وجود آید.
	شرایط یکسان برای همه	بیشترین مطالبه امروز مردم ما اینه که چرا شرایط برای من سخته ولی برای اون آقازاده، نماینده، این‌طور نیست.
	رفتار عادلانه	در رفتار عادلانه؛ از نظر من این نیست که با همه مساوی برخورد کنیم. بعضی وقت‌ها مساوی برخورد کردن ضد ارزش است.
	عدالت	ما می‌خواهیم بعد از انقلاب قسط و عدالت برقرار کنیم و زورگویی را از بین ببریم، چه در جامعه داخلی و چه در جامعه بین‌المللی.
نظارت مستمر و هوشمند	آزمایش کارکنان قبل از به کارگیری	همچنین در جایی از نامه [حضرت علی <small>علیه السلام</small> به مالک اشتر] می‌گوید که در امور کارمندان ببندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار. پس حضرت داره ضرورت آزمایش کارکنان قبل از به کارگیری رو مطرح می‌کنه. حالا کارکنان، مدیران، کارگزاران، فرقی نمی‌کنه.
	آزمایش مدیران	حالا مدیران کی انتخاب می‌شدند. هرکسی می‌تونست لیدر یک موضوعی بشه؟ معمولاً می‌دیدیم نه، می‌دیدیم شهید مطهری شده، می‌دیدیم شهید بهشتی شده، شهید صدوقی شده، که اینها همه آزمایش‌های اینارگرانه خودشون رو و اعلمیت فکری رو و در راه انقلاب بودن رو و در راه خدا بودن رو پس دادند. این تست‌ها انجام شده بود. یکی از مشکلات فعلی ما اینه که الان محل تستی نیست که یک مدیر تست خودش رو انجام بده و بعد بیاد مدیر بشه.
	مراقبت از کارکنان	اینجاست که مراقبت از کارکنان اهمیت پیدا می‌کنه. حالا شما به سری منابع انسانی خوب کنار هم جمع کردی و با همدیگه تونستند کارگروهی مؤثری انجام دهند. اما حفظش هم مهمه. باید مراقبت بشه.
	مراقبت مستمر از کارگزاران	در جای دیگری هم حضرت به مالک اشتر تأکید می‌کنه که رفتار کارگزاران رو بررسی کن و جاسوسانی راستگو و وفا پیشه بر آنها بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنها، سبب امانتداری و مهربانی آنها با رعیت خواهد شد. خُب در اینجا حضرت داره چی رو تأکید می‌کنه؟ می‌گه مراقبت مستمر از کارگزاران فراموش نشه.
	نظارت مستمر	اطلاع از وضع مدیران زبردست مهم‌ترین بحث من بود. من هر جا می‌رفتم تلاش می‌کردم و به زبان‌های مختلف طرف رو ترغیب می‌کردم که منو دعوت کنه به خونه‌اش، که یا کاهش و کاستی‌ها را ببینم یا از اون طرف خدای نکرده افزایش‌ها رو در زندگی شون ببینم به خصوص مدیران کلیدی. در اینجا دو تا بحث شکل می‌گرفت، هم ارتباط نظارتی ایجاد می‌شد و هم ارتباط قلوبی و همبستگی.
محرومیت‌زدایی	فراوانی	باید مسئولان جوری عمل کنند که در مناطق محروم هم مانند مناطق دیگر فراوانی امکانات و خدمات به عینه مشاهده شود.
	وفور نعمت برای همگان	وفور نعمت برای همگان مدنظر قرار گرفته است.
	کاهش شکاف طبقاتی در جامعه	کاهش شکاف طبقاتی یکی دیگر از ارزش‌ها بود که ما مثلاً یک طبقه مرفه درباری نداشته باشیم و یک عامه فقیر و بدبخت داشته باشیم.
	ریشه‌کن شدن فقر	در جمهوری اسلامی، ریشه‌کن شدن فقر و تبعیض‌ها مورد توجه قرار گرفته است.
	محرومیت‌زدایی	محرومیت‌زدایی از جمله ارزش‌های انقلاب بوده است.
	توانمندسازی مناطق محروم	الآن یکی از کارهای خوبی که داره صورت می‌گیره، همین توانمندسازی اقشار مردم در مناطق محروم کشور است.

مقاله‌ها	مفاهیم	نشانه‌ها (مصادیقی از مصاحبه‌ها)
ظلم‌ستیزی	الگوبرداری از امام حسین <small>علیه السلام</small>	الگوی ما امام حسین <small>علیه السلام</small> است که مقابله کرد و انقلاب انجام داد و حقانیت اسلام و باطلت طرف مقابل را معرفی کرد.
	حمایت از مستضعفان	موضوع کمک به مستضعفین که ما در سیاست‌های کلان به عینه داریم می‌بینیم. هرجایی که ببینیم به مستضعفی وجود دارد و داره بهش ظلم میشه، کمکش می‌کنیم که کم و بیش هم داریم بهش عمل می‌کنیم.
	حمایت از مظلومان	ما تونستیم وقایعی مانند نجات مردم سوریه و عراق از داعش را داشته باشیم. اکثر اینها توسط جوان‌ها اتفاق افتاده است.
	مقابله مقتدرانه با دشمنان	یکی از گفتمان‌های مهم انقلاب این بود که ما در مقابل دشمنان می‌ایستیم، محکم هم می‌ایستیم.
	ظلم‌ستیزی	ما می‌خواهیم بعد از انقلاب قسط و عدالت برقرار کنیم و زورگویی را از بین ببریم، چه در جامعه داخلی و چه در جامعه بین‌المللی.
برنامه‌محوری	برنامه‌محوری	به مدیر هر وقت یه کاری می‌گفتم، بعد می‌گفتم برنامه‌ها رو بده ببینم چیکار می‌خواه ای انجام بدی یا اینکه شاخص می‌دادم که طبق این برنامه بره جلو. مدیران ما در سازمان‌های دولتی همواره باید به اسناد و برنامه‌هایی که از بالادست دریافت می‌کنند توجه داشته باشند. اینها هستند که افق و مسیر کاری اونها رو مشخص می‌کنه.
	حرکت طبق شاخص‌های برنامه	
	توجه به اسناد و برنامه‌های بالادستی	
منفعت عامه	حل مشکلات جامعه	ما برخی از بچه‌های بعد از جنگ را داشتیم که نگفتند حالا جنگ تمام شده. من بشینم زندگی راحتی داشته باشم، زندگی معمولم رو انجام دهم، می‌گفت تازه موقع کار کردن است، حالا من باید برای جامعه‌ام کار کنم، مشکلاتش را حل کنم، نه مسئله خودم، بلکه مسئله جامعه‌ام رو حل کنم و تازه پیام رسالت خودم رو در مورد انقلاب اسلامی به انجام برسونم.
	پرهیز از منفعت‌طلبی شخصی	
	توجه به منافع مردم و جامعه	
	اجتناب از امیال شخصی در کارها	
منفعت عامه	کلاً مدیران دولتی کاری به جز توجه به منافع مردم و جامعه نباید داشته باشند. حضرت علی <small>علیه السلام</small> در نهج البلاغه می‌فرماید که کارمندان را با میل شخصی به کارهای مختلف وادار نکن. یعنی امیال شخصی خودت رو در کارها استفاده نکن. باید توجه داشت که عصاره مدیریت دولتی توجه به منفعت عامه است. این منفعت عامه الآن دیگه مغفول مانده و شده منفعت خاصه.	
امنیت همه جانبه	امنیت	داشتن امنیت یکی از مهم‌ترین راهبردهای کشور برای توسعه و رشد است. کارگزاران ما باید مردم رو صاحب اصلی این کشور بدانند و برای ایجاد رفاه و آسایش اونها تلاش کنند.
	رفاه	
	آسایش	

در ادامه به تشریح هر یک از راهبردهای شناسایی شده (مقاله‌ها) در جدول ۲ براساس مطالعات کتابخانه‌ای پرداخته شده است:

- **کارایی:** صاحب‌نظران مدیریت دولتی از دیرباز معیار کارایی را به‌عنوان معیار ارزشیابی کار سازمان‌های دولتی پذیرفته‌اند. وایت<sup>۱</sup> در سال ۱۹۴۸ بیان کرد که هدف مدیریت دولتی بهره‌برداری کارآمدتر از منابع در اختیار رؤسا و کارکنان است. لوئر گیولیک نیز مدعی بود که

1. White

در علم اداره، خواه دولتی خواه خصوصی، معیار خوب بودن کارایی است. در نتیجه کارایی به‌طور روشن هدف و معیار مدیریت دولتی قرار گرفت (دنه‌ارت، ۱۳۹۳، ص ۱۳۰)؛

- **حرکت‌های ایثارگرانه:** «ایثار» نماد و نمود دیگرخواهی انسان است و روح هم‌نوع دوستی او را به نمایش می‌گذارد؛ و گاه تا آنجا پیش می‌رود که فردی یا جمع کثیری جان خود را در راه دیگری و دیگران از دست می‌دهند تا ایثار و از خودگذشتگی را در عمل تفسیر کنند. «ایثار یک هیجان زودگذر و بروز آنی یک احساس نیست، بلکه استكمال شعوری است که در یک انتخاب تجلی می‌یابد». آنچه روحیه ایثارگری جامعه ما را از برخی جوامع و ادیان متمایز می‌سازد، رنگ خدایی داشتن آن است که سبب شده ایثار توأم با اخلاص، ارزش محسوب شود. هدف، محتوا و ماهیت ایثار، آن را به یک ارزش تبدیل کرده است (بایبری و کمریگی، ۱۳۹۲). دوران انقلاب اسلامی و دفاع مقدس مملو از نمونه‌های درخشان حرکت‌های ایثارگرانه و گنجینه بی‌بدیل آن می‌باشد که از آن به‌عنوان کلید و رمز موفقیت کشور در همه عرصه‌ها در ۴ دهه آن یاد می‌شود؛
- **تلاش خالصانه و بی‌وقفه:** کار بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر از جمله ویژگی‌های رفتاری بارز مدیران و کارکنان به‌شمار می‌آید. مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نیز در همین رابطه بیان داشتند: «از ملت عزیزمان انتظار داریم که در عرصه‌های اقتصادی با حرکت جهادگونه کار کنند، مجاهدت کنند. حرکت طبیعی کافی نیست؛ باید در این میدان، حرکت جهشی و مجاهدانه داشته باشیم» (۱۳۹۰/۰۱/۰۱) «با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است» (۱۳۹۲/۱۲/۲۰) (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳، ص ۱۱۳)؛
- **مدیریت جانشین‌پروری:** موفقیت فعلی سازمان‌ها در گرو انتخاب، به‌کارگیری و انتصاب مدیرانی با استعداد و شایسته و موفقیت آینده آن در پرتو سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی شناسایی و پرورش کارکنان با توان بالقوه بالا برای تصدی پست‌های مدیران فعلی در آینده است؛ از این‌رو، ضرورت ایجاد و اجرای الگویی ساختار یافته که آن را مدیریت جانشین‌پروری می‌نامند، از اهمیت بالایی برخوردار است تا سازمان‌ها بتوانند همواره نیاز خود به نیروهایی شاخص و با استعداد را فراهم نموده و به نوعی مزیت رقابتی پایدار، برای سال‌های آتی فعالیت خود دست یابند (احمدی، دارائی، میرآخوری و مبارکی، ۱۳۹۳، ص ۴۸)؛
- **یادگیری مستمر:** یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان

به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. در عصر اطلاعات و دانش، سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چگونه از محیط خود بهتر بیاموزند، چگونه مرزهای سازمانی را درنوردند و چگونه با دیگر واحدهای سازمان و سایر سازمان‌ها مراوده، مذاکره، مباحثه و مفاهمه نمایند و در این فرایند اندیشه‌های جدید را بیاموزند و اندیشه‌های جدید خلق نمایند (عنایتی و داوودی، ۱۳۹۵، ص ۱۴۸)؛

- **رواج اخلاق فاضله:** در بسیاری از عرصه‌های نوین کار و زندگی اگر انسان‌ها نخواهند به احکام اخلاقی وفادار بمانند، هیچ نیرویی برای بازداري آنها از تجاوز به حقوق یکدیگر وجود ندارد. کسانی که در مراتب و مسئولیت‌های بالاتر قرار دارند، بیش از دیگران به پایبندی اصول اخلاقی نیازمندند و با زیر پا گذاشتن اخلاق از جانب آنان، دین و دنیای مردمان به تباهی کشیده می‌شود. البته پایبندی آنان به اخلاق زمینه‌ای مناسب برای دیگران در اتصاف به کمالات اخلاقی را فراهم می‌سازد. به بیان پیشوای پایبندان به اصول اخلاقی، حضرت علی (علیه السلام): «زمامدار همچون رودخانه پهناوری است که رودهایی کوچک از آن جاری می‌شود؛ پس اگر آب آن رودخانه پهناور گوارا باشد، آب درون رودهای کوچک گوارا خواهد بود و اگر شور باشد، آب درون آنها نیز شور خواهد بود» (خنیفر، بزاز و مولوی، ۱۳۹۴). از این رو، ترویج اخلاق فاضله می‌تواند زمینه تحقق جامعه اخلاق‌مدار و فاضل را فراهم کرده و مزیت‌های راهبردی را در سطح سازمان‌ها و جامعه به همراه داشته باشد؛
- **عدالت همه جانبه:** مهم‌ترین وظیفه مسئولان کشور این است که در جامعه عدالت را معنا ببخشند تا مردم عدالت را احساس کنند؛ عدالت در قانون، عدالت در قضا، عدالت در تقسیم منابع حیاتی کشور، عدالت در برخورداری‌ها و دسترسی‌های همه افراد به امکانات کشور. بنابراین مسئله عدالت بسیار مهم است؛ زیرا عدالت معیار حق و باطل حکومت‌ها است؛ یعنی در اسلام اگر چنانچه شاخص عدالت وجود نداشت، حقانیت و مشروعیت زیر سؤال است (خامنه‌ای، ۱۳۹۲، ص ۱۲۴ و ۳۰۵)؛
- **نظارت مستمر و هوشمند:** نظارت و کنترل نیز یکی از وظایف و اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود به طوری که بدون توجه به آن، سایر وظایف مدیریت ناقص است و معیاری برای انجام درست آنها وجود ندارد. در مدیریت اسلامی نظارت، نظام‌مند و همه‌جانبه است (فروزنده دهکردی و نوایی نژاد، ۱۳۸۸، ص ۲۱۵)؛
- **محرومیت‌زدایی:** در نظام‌های آرمان‌گرا، به‌ویژه کشور اسلامی ما مسئله رفع فقر و محرومیت‌زدایی در مقایسه با سایر کشورها از اهمیت بیشتری برخوردار است. تا آنجا که در کتاب آسمانی «قرآن» به دفعات به حذف فقر تأکید شده و از عدالت اجتماعی و

محرومیت‌زدایی به‌عنوان یکی از اهداف اساسی نظام اسلامی یاد نموده است (حسن‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۱۳۶-۱۳۷)؛

- **ظلم‌ستیزی:** ظلم‌ستیزی در اندیشه و فرهنگ شیعه با توجه به شرایط زمانه و عدم بهره‌گیری از قدرت حکومتی (به جز حضرت محمد ﷺ و امام علی (علیه‌السلام)) به‌عنوان مهم‌ترین شاخصه‌ای است که به‌ویژه با بهره‌گیری از فرهنگ عاشورا و عدم پذیرش ظلم حکومت یزید و مقاومت در برابر آن شناسایی شده است. براساس آموزه‌های الهی، انسان‌ها همان‌گونه که باید عدالت‌خواه و ستم‌ستیز باشند، باید در شرایطی که به ایشان ستم روا می‌شود دست بر روی دست نگذارند، بلکه به مقابله با ستم و ستمگران برخیزند. به این معنا که ستم‌ستیزی به‌عنوان امری واجب بر شخص ستم شده و افراد جامعه است (عریضی میبیدی، ۱۳۹۵، ص ۱)؛
- **برنامه‌محوری:** برنامه‌ریزی، فرایند انتخاب اهداف درست و راه‌های درست برای دستیابی به اهداف است. برنامه‌ریزی با تمرکز بر اهداف سازمانی و تعیین استراتژی‌ها و روش‌های مناسب دستیابی به اهداف سازمانی، احتمال رسیدن به اهداف را از طریق تنظیم فعالیت‌ها افزایش می‌دهد (مصدق‌راد، فیاض‌بخش و امینی، ۱۳۹۶)؛
- **منفعت عامه:** آرمان خدمات عمومی جدید بر منفعت عامه است و این‌طور بیان می‌دارد که مدیران دولتی باید در ایجاد نوعی تصور جمعی و مشترک منفعت عامه ایفای نقش کنند. هدف یافتن راه‌حل‌های سریع منبث از گزینه‌های انتخابی فردی نیست؛ بلکه خلق منافع و مسئولیت مشترک است (دنه‌ارت، ۱۳۹۳، ص ۳۵۲)؛
- **امنیت همه جانبه:** یک خواسته مهم بزرگ اساسی بشر، صلح و امنیت و آرامش است. انسان‌ها برای زندگی، برای پرورش فکر، برای پیشرفت عمل، برای آسایش روان، احتیاج دارند به آرامش، به محیط و فضای امن و آرام، چه در درون خودشان، چه در محیط خانواده، چه در محیط کسب و کار، چه در محیط جامعه، چه در محیط بین‌الملل. این آن چیزی است که اسلام به دنبال آن است (خامنه‌ای، ۱۳۹۲، ص ۱۹۱).

### بحث و نتیجه‌گیری

پس از شناسایی راهبردهای غایی مدیریت ارزش‌بنیان در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر می‌بایست یک نظریه از روابط فی‌مابین مقوله‌های موجود در کدگذاری محوری را به نگارش در آورد (کدگذاری انتخابی). بر این اساس راهبردهای شناسایی شده در سه سطح قابل دسته‌بندی می‌باشند (شکل ۱)

### ۱. راهبردهای سطح پابرجایی

راهبردهای رواج اخلاق فاضله؛ نظارت مستمر و هوشمند؛ برنامه‌محوری؛ یادگیری مستمر؛ مدیریت جانشین‌پروری و کارایی در این سطح قرار دارند. این راهبردها، جز راهبردهای ابتدایی و مقدماتی به شمار می‌آیند که از پیاده‌سازی مدیریت ارزش‌بنیان انتظار می‌رود و می‌توانند در ماندگاری و پابرجا بودن سازمان و نظام حاکم مؤثر باشند.

### ۲. راهبردهای سطح تکاملی

راهبردهای محرومیت‌زدایی؛ تلاش خالصانه و بی‌وقفه؛ ظلم‌ستیزی و حرکت‌های اینترگرانه در این سطح قرار دارند. این راهبردها به‌عنوان سطحی بالاتر از راهبردهای سطح پابرجا مطرح شده‌اند و مدیریت ارزش‌بنیان در مسیر رشد و تکامل می‌بایست در پی پیاده‌سازی مطلوب راهبردهای این سطح باشد.

### ۳. راهبردهای سطح آرمانی

راهبردهای عدالت همه‌جانبه؛ امنیت همه‌جانبه و منفعت‌عامه در این سطح قرار دارند. این راهبردها خاستگاه آرمانی از پیاده‌سازی مدیریت ارزش‌بنیان هستند، از این رو بالاترین سطح در راهبردها را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱: سطوح راهبردهای غایی (ارزشی) مدنظر در مدیریت ارزش‌بنیان



باید توجه داشت که این سطح‌بندی راهبردها به معنای اجرای گام به گام آنها نیست. به عبارت دیگر، اجرای راهبردهای سطح بالاتر، منوط به اجرای کامل راهبردهای سطح پایین‌تر نیست؛ اگرچه تحقق راهبردهای سطح پایین‌تر در مساعدتر نمودن شرایط تحقق راهبردهای سطح بالاتر، می‌تواند مؤثر باشند. بنابراین با اجرای مدیریت ارزش‌بنیان و درک مناسب از راهبردهایی که از طریق آن می‌بایست پیاده‌سازی شوند، می‌توان به حفظ، تکامل و تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی ایران نائل شد.



## منابع

۱. احمدی، سیدعلی اکبر؛ محمدرضا دارائی؛ علیرضا میرآخوری و لیلا مبارکی (۱۳۹۳)، مهندسی مدیریت جانشین‌پروری؛ طراحی، ساخت و اجرای الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی، کرج: نشر آموزش کشاورزی.
۲. بایبری، امیرعلی و خلیل کمربگی (۱۳۹۲)، «نگرشی به روحیهٔ ایثارگری و انتظار از ایثارگران» فرهنگ ایلام، ۱۴ (۳۸ و ۳۹)، ص ۱-۲۲.
۳. بلانچارد، کن و مایکل اوکانر (۱۳۹۳)، مدیریت از راه ارزش‌ها، (مترجم: حمید رضا فرتوک‌زاده)، تهران: فرا.
۴. حسن‌زاده، علی (۱۳۷۹)، «بررسی عوامل مؤثر بر فقر (مطالعه موردی ایران)»، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران، ۳ (۴-۵)، ص ۱۳۵-۱۸۳.
۵. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲)، الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی، تهران: انتشارات انقلاب اسلامی.
۶. خنیفر، حسین؛ زینب بزاز و زینب مولوی (۱۳۹۴)، «فلسفه اخلاق در علم مدیریت»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۳ (۱)، ص ۱۳۷-۱۵۸.
۷. دانایی‌فرد، حسن؛ سیدمهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۹۴)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
۸. دهنارت، رابرت بی (۱۳۹۳)، نظریه‌های سازمان دولتی، (مترجم: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، تهران: انتشارات صفار.
۹. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۸)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، (مترجم: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۸)، آنومی یا آشفتگی اجتماعی، تهران: انتشارات سروش.
۱۱. سازگارا، پروین (۱۳۷۷)، نگاهی به جامعه‌شناسی با تأکید بر فرهنگ، تهران: نشر کویر.
۱۲. سایمون، هربرت ای. (۱۳۷۱)، رفتار اداری (بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری)، (مترجم: محمدعلی طوسی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. سنگری، نگین (۱۳۹۳)، ارزش و پاداش از دیدگاه اسلام، تهران: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۴. عریضی میبدی، سیدمرتضی (۱۳۹۵)، راهبرد هوشمند ظلم ستیزی امام سجاد (علیه السلام)، پنجمین کنفرانس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت؛ الگوی پایه پیشرفت (ص ۱-۱۶)، تهران: مرکز الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت.

۱۵. علی احمدی، علیرضا و حسین علی احمدی (۱۳۸۳)، مدیریت ارزشی با تکیه بر ارزش‌های اسلامی، تهران: انتشارات تولید دانش.
۱۶. عنایتی، ترانه و مریم داوودی (۱۳۹۵)، «شناسایی و ارزیابی ابعاد یادگیری سازمانی در یک سازمان دولتی»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۶ (۱۹)، صص ۱۴۷-۱۶۹.
۱۷. فروزنده دهکردی، لطف‌الله و افتخار السادات نوابی‌نژاد (۱۳۸۸)، گزیده نکات مدیریتی در نهج‌البلاغه، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۸. گلوک، ویلیام اف. و جاچ، لارنس آر. (۱۳۷۱)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، (مترجم: سهراب خلیلی شورینی)، تهران: یادواره کتاب.
۱۹. لطیفی، میثم و حسن سعدآبادی (۱۳۹۳)، «پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی»، راهبرد فرهنگ، ۲۸ (۲)، صص ۹۱-۱۲۲.
۲۰. مجدالدین، اکبر (۱۳۸۰)، «ارزش در جامعه‌شناسی»، دانشگاه آزاد اسلامی آستیان (۸۹۷).
۲۱. مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (۱۳۹۷)، الگوی پایه، چارچوب الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، تهران: مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۲۲. مصدق‌راد، علی‌محمد؛ احمد فیاض‌بخش و فتانه امینی (۱۳۹۶)، «چالش‌های تدوین برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور»، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پی‌اورد سلامت)، ۱۱ (۵)، صص ۵۱۸-۵۳۱.
۲۳. مصطفی‌پور، منوچهر (۱۳۹۵)، «بررسی جرایم اقتصادی در ایران و راهکارهای پیشگیری از آنها»، مجله اقتصادی، ۱۶ (۳ و ۴)، صص ۵۳-۷۶.
۲۴. ملکی‌فر، عقیل؛ سیاوش ملکی‌فر و مرضیه فخرایی (۱۳۹۳)، آینده‌پژوهی و هنر آینده‌گرا، تهران: سوره مهر.
۲۵. همتی، رویا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه نظام ارزشی با مدیریت دانش (مورد مطالعه: کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان واحد خوراسگان.
26. Glaser, B. G., & Holton, J. (2007), Remodeling grounded theory. *Historical Social Research/ Historische Sozialforschung, Supplement*, 47-68.
27. Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*. New York: The Free Press.
28. Transparency International. (2018), *Corruption Perceptions Index 2017*. Retrieved from Transparency International: <https://www.transparency.org/>.