

## شناسایی قابلیت‌های لازم برای رهبری در سازمان‌های ایمان‌محور؛ مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران

محمد مهدی شاه‌آبادی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۴/۰۷

امین زلفی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۱/۲۸

### چکیده

در میان سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌هایی که با رسالت و انگیزه‌های دینی و مذهبی تشکیل می‌شوند، با نام «سازمان‌های ایمان‌محور» شناخته می‌شوند. تعاریف، شناسایی وجوه اصلی و نوع‌شناسی‌های گوناگونی از این سازمان‌ها صورت گرفته و درباره مدیریت، رهبری، منابع مالی و موارد دیگر آن‌ها پژوهش‌های بسیاری انجام شده است. در ایران علی‌رغم وجود فرهنگ اسلامی و به‌ویژه تشکیل سازمان‌های مبتنی بر ایمان پس از انقلاب اسلامی، پژوهش علمی بر روی این سازمان‌ها و شناسایی و حل مسائل آن‌ها به میزان پژوهش‌های متداول دنیا نرسیده است. یکی از مهم‌ترین سازمان‌های انقلابی و ایمان‌محور، «بسیج دانشجویی» است که با رسالت و انگیزه دینی تشکیل شده است. بسیج دانشجویی بر اساس فرمان تشکیل آن، یکی از ضرورت‌های انقلاب اسلامی است و وظیفه پاسداری از اصول اسلام ناب محمدی(ص) را در دانشگاه بر عهده دارد. ویژگی‌های دانشجویی بودن و داوطلبانه بودن این مجموعه، اهمیت پژوهش علمی درباره این سازمان مهم انقلاب اسلامی را از نظرها دور داشته است.

بر این اساس در این تحقیق تلاش شده است تا مرور تفصیلی بر ادبیات سازمان‌های ایمان‌محور انجام شود. سپس به مدل «قابلیت‌های رهبری» به‌عنوان یکی از تئوری‌های کاربردی برای شناسایی و پرورش رهبران پرداخته شده و رهبری در سازمان‌های ایمان‌محور با رویکرد قابلیت‌های رهبری بررسی شده است. آنگاه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران به‌عنوان نمونه‌ای برجسته از بسیج دانشجویی‌های کشور مورد بررسی قرار گرفته است. هدایت چنین مجموعه‌ای همانند غالب سازمان‌های ایمان‌محور متکی بر تقویت باورهای ایمانی و نفوذ رهبری مبتنی بر انگیزه‌های دینی است. در این تحقیق بر پایه مصاحبه با مسئولان این مجموعه تلاش شده است اصلی‌ترین شایستگی‌های لازم برای رهبری این سازمان استخراج شود.

### واژگان کلیدی

سازمان‌های ایمان‌محور، مدل شایستگی‌های رهبری، بسیج دانشجویی

## مقدمه

پس از انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷ که با محوریت دین به ثمر رسید، طبیعتاً بسیاری از ساختارها، نهادها و سازوکارهای پیشین و مربوط به دوران شاهنشاهی به کار اداره یک انقلاب با رویکرد اسلامی نمی‌آمد. لذا نهادهایی متناسب با «انقلاب اسلامی» به وجود آمد که بتوانند علاوه بر انجام برخی از وظایف پیشین، به حفاظت، نشر و رشد ارزش‌ها و آرمان‌های انقلاب مدد برسانند. از جمله این نهادها و سازمان‌ها می‌توان به جهاد سازندگی، بسیج مستضعفین، کمیته و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی اشاره کرد. این سازمان‌ها در کنار سایر سازمان‌های ریشه‌دار مانند هیئات مذهبی - که کارکرد قابل توجهی در سامان‌دهی مردم برای انقلاب داشتند- موجب پررنگ‌تر شدن نقش چنین سازمان‌هایی در ترتیبات اجتماعی ایران گشتند. از جمله نهادهای متکی بر مردم و مبتنی بر نگاه و انگیزه دینی، «نیروی مقاومت بسیج مستضعفین» بود که در سال ۱۳۵۸ و ده ماه قبل از آغاز جنگ به فرمان رهبر کبیر انقلاب (ره) تشکیل گردید. پس از اتمام جنگ نیز ایشان ادامه حضور بسیج را ضروری دانستند و علاوه بر آن در پیامی بر ضرورت تشکیل بسیج دانشجویی و طلبه تأکید کردند<sup>۱</sup> (صحیفه، ۱۳۸۵، ج ۲۱، ص ۱۹۶).

یکی از وجوه لازم برای بررسی علمی این نهادها، جنبه‌های مربوط به «مدیریت و رهبری» آنهاست. در این تحقیق بر آنیم تا در راستای حل مسائل مدیریتی چنین سازمان‌هایی حرکت کرده و به‌طور مشخص در این گام به «شناسایی قابلیت‌های لازم برای رهبری در یکی از این سازمان‌ها- بسیج دانشجویی دانشگاه تهران- بپردازیم.

## سؤال اصلی تحقیق

چه قابلیت‌هایی برای رهبری در بسیج دانشجویی لازم است؟

## ادبیات تحقیق

### سازمان‌های ایمن محور

امیتای اتریونی سه نوع قدرت را از یکدیگر متمایز می‌کند: اجباری، مادی و هنجاری. بر اساس نظر وی سازمان‌ها نیز بر طبق همین دسته‌بندی به سه گروه تقسیم می‌شوند:

۱. سازمان‌هایی که افراد در آن سازمان‌ها به دلیل وجود زور و اجبار حضور دارند، مانند زندان‌ها و ارتش (قدرت اجباری)؛

۲. سازمان‌هایی که عمدتاً بر مشوق‌های مادی متکی هستند و سازمان‌های انتفاعی نامیده می‌شوند، همانند شرکت‌های بازرگانی (قدرت مادی)؛

۳. سازمان‌هایی که اعضای آن به خاطر اجتماعی شدن و کسب موقعیت به آن‌ها مساعدت می‌کنند، مانند انجمن‌های داوطلبانه خدماتی (قدرت هنجاری) (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۲۸۴).

بر این اساس سازمان‌های هنجاری<sup>۲</sup> سازمان‌هایی هستند که افراد در آن‌ها به خاطر سود مادی و یا اجبار سازمانی جذب نشده و فعالیت نمی‌کنند، بلکه انگیزه آن‌ها برای عضویت و فعالیت در سازمان، وجود هنجارهای مطلوب محیطی و در بیانی عام‌تر اهداف طرح‌شده از سوی سازمان است. «سازمان‌های داوطلبانه»<sup>۳</sup> یکی از انواع سازمان‌های هنجاری به شمار می‌آیند. در دهه‌های اخیر نقش این سازمان‌ها در دنیا گسترده‌تر شده و انواع گوناگونی از آن‌ها در سطح جهان مشغول به فعالیت هستند. مجله اکونومیست تخمین زده است که سازمان‌های غیرحکومتی<sup>۴</sup> امروزه بیش از بانک جهانی پول دارند (Berger, 2003, p.3).

سازمان‌های غیرانتفاعی بین‌المللی به‌گونه‌ای که امروزه می‌شناسیم در اواخر قرن نوزدهم ایجاد شدند؛ اما از دهه ۱۹۸۰ عواملی مانند ظهور دولت‌های جدید مستقل، ظرفیت در حال کاهش حکومت‌های ملی، فشار برای رقابت مالی بزرگ‌تر، تعارض‌های پایدار، امواج جدید ضرورت‌های پیچیده و ارتقای سریع در فناوری‌های ارتباطی با هم ترکیب شدند تا یک نیاز فوری و فضای سیاسی را برای توسعه «بخش سوم»<sup>۵</sup> پدید آورند (Berger, 2003, p.3). امروزه سازمان‌های غیرانتفاعی ترکیبی از مؤسسات، بیمارستان‌ها، موزه‌ها، مدارس خصوصی،

جماعت‌های مذهبی، ارکسترها، ایستگاه‌های رادیو و تلویزیون دولتی و... هستند که اساساً برای درآمدزایی تأسیس نشده‌اند. حوزه فعالیت این سازمان‌ها عمدتاً حفاظت از حقوق بشر، بیان صدای بخش وسیعی از جامعه در مورد دغدغه‌ها و علائق اخلاقی، محیط‌زیستی، سیاسی و اجتماعی است. تنها در آمریکا ۲ میلیون سازمان غیردولتی وجود دارد که ۷۰٪ آن‌ها بیش از ۳۰ سال عمر دارند (Ferris, 2005, p.312). این سازمان‌ها در آمریکا در هشت گروه دسته‌بندی می‌شوند: هنرها، فرهنگ، علوم انسانی، خدمت و سلامت، مذهب. این سازمان‌ها در کنار دولت و بخش خصوصی به‌عنوان بخش سوم شناخته می‌شوند (Colón-Mollfulleda, 2008, p.21).

اما آنچه در این تحقیق به آن پرداخته خواهد شد، نوع خاصی از سازمان‌های مبتنی بر مشوق‌های هنجاری است که «سازمان‌های ایمان‌محور»<sup>۶</sup> یا به‌اختصار «سام»<sup>۷</sup> (FBO) نامیده می‌شوند. می‌توان سازمان‌های ایمان‌محور را نوع ویژه‌ای از سازمان‌های غیرحکومتی<sup>۸</sup> به شمار آورد (Abuyuar, 2006, p. xi). سازمان‌های ایمان‌محور در طی قرن‌ها درگیر فعالیت‌های بشردوستانه در اشکال گوناگون آن بوده‌اند و قدمتی طولانی دارند<sup>۹</sup> (Parks, 2002a, p.7). علی‌رغم شباهت رهبری سازمان‌های سکولار با ایمان‌محور، اما رهبران ایمان‌محور تمایل دارند تا به خاطر سیستم باور دینی‌شان، خودشان را به‌طور متمایزی با عنوان «دینی»<sup>۱۰</sup> طبقه‌بندی کنند و سازمان‌های غیرانتفاعی ایمان‌محور باید در دسته‌ای جدا از سازمان‌های غیرانتفاعی مورد بررسی قرار گیرند (Fischer, 2003, pp. 17 & 56).

با این حال، مک‌گرو و نان (McGrew and Cnaan, 2006, p.3) اشاره می‌کنند که تحقیقات علوم اجتماعی، جهان دین و خدمات دین‌بنیان را نادیده گرفته‌اند و علی‌رغم گسترش چنین سازمان‌هایی تا نیمه دهه ۱۹۹۰ تحقیقات بر روی آن‌ها نادیده انگاشته می‌شد (DeHaven et al., 2004). نشانه این نادیده‌انگاری آن است که از میان ۲۱۹۵ اثر علمی تنها ۲٫۱ درصد ارجاعات به سازمان‌های ایمان‌محور بوده است (Ebaugh et al., 2006, p.2260). برخی این نادیده گرفتن را به پذیرش چارچوب مدرن‌سازی<sup>۱۱</sup> که در میان دانشمندان علوم اجتماعی در طول قرن بیستم عمومیت یافته، مرتبط می‌داند (Bielefeld & Cleveland, 2014, p.443; )

Garner, 2007, pp.6-9). برگر دلایل این موضوع را در نبود توافق درباره چستی این سازمان‌ها از منظر قانونی و جامعه‌شناختی، در محتوای غیرغربی، بی‌میلی بخشی از این سازمان‌ها برای نامیدنشان با اصطلاح «دینی»، نبود داده‌های مستند درباره این سازمان‌ها<sup>۱۲</sup> و روند طولانی‌مدت در ادبیات علوم اجتماعی و سیاسی برای پوشاندن نقش عوامل مذهبی در سپهر سیاست، برمی‌شمارد (Berger, 2003, pp.2-3).

با تغییرات در خط‌مشی‌های حکومتی به‌ویژه در آمریکا، از یک سو حمایت‌های دولتی از این سازمان‌ها گسترش یافت و از سوی دیگر مقالات و کتاب‌های بسیاری درباره آن‌ها نگاشته شد (Rollins, 2004, p.4). این مقالات و کتاب‌ها از رشته‌های مختلف مانند علوم سیاسی، اداره امور عمومی، کار اجتماعی و مطالعات دینی بوده است. سام‌ها برای خط‌مشی‌گذاران جذاب هستند؛ چراکه به نظر می‌رسد بر صرفه‌جویی، مسئولیت‌پذیری فردی، کمتر حکومتی بودن، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری در تهیه خدمات اجتماعی تأکید دارند (Colon-Mollfolleda, 2008, p.25). چنین پشتیبانی‌هایی منجر به گسترش این سازمان‌ها گردید تا جایی که در سال‌های میانی دهه ۱۹۹۰، درآمد «سام»‌ها در آمریکا بعد از حوزه سلامت و آموزش در رتبه سوم سازمان‌های غیرانتفاعی قرار گرفت (دی‌هیون، ۲۰۰۴). امروزه این سازمان‌ها بزرگ‌ترین بخش سازمان‌های غیرانتفاعی (۶۷٪) به شمار می‌آیند (Parks, 2002b, p.1)؛ برای مثال، در آمریکا کلیسای کاتولیک بزرگ‌ترین فراهم‌کننده غیردولتی خدمات انسانی برای خانواده‌های فقیر است و یک‌سوم تمام بیماران ایدز در جهان توسط کلیسای کاتولیک تحت پوشش هستند (Ferris, 2005, p.316).

برخی از موضوعات مورد بررسی پژوهش درباره سام‌ها عبارت‌اند از: تعریف سام‌ها، نقش الهیات<sup>۱۳</sup> در این سازمان‌ها و چگونگی اثرگذاری الهیات در خدماتی که سازمان‌ها ارائه می‌دهند، تعامل میان حکومت و این سازمان‌ها و روش بررسی این سازمان‌ها. بسیاری از این مباحث از خلال بیان تفاوت‌های سام‌ها با سازمان‌های سکولار نشان داده شده است (Bielefeld and Cleveland, 2014, p.446). یکی از سؤالات کلیدی درباره این سازمان‌ها،

پرسش از مدیریت آنهاست؛ چراکه مدیریت آنها چالش برانگیز است و به خاطر نبود تعریف روشن از «ایمان محور» شدیداً دچار ابهام هستند (Colón-Mollfulleda, 2008, p.25). از آنجاکه پژوهش حاضر نیز به رهبری، به عنوان یکی از ابعاد مدیریتی این سازمانها پرداخته است، لازم است تا تعریف روشنی از سامها انتخاب شود. در این راستا بسیاری پژوهشگران کوشیده اند تعریفی از این سازمانها ارائه دهند. بخشی از این تعاریف در جدول ۱ مرور شده است.

تنوع سازمانهای ایمان محور<sup>۱۴</sup> تعریف یکسان را برای آنها دشوار می سازد؛ اما تعریف منتخب برای تحقیق حاضر به شکل زیر است: «سازمان ایمان محور هر سازمانی است که رسالت خود را بر پایه انجام وظیفه و تعهدی نسبت به خداوند و بر پایه آموزه های دینی خاصی انجام می دهد و انگیزه اصلی اعضای آن برای پیوستن به سازمان و فعالیت در آن، ایمان به آموزه های دینی و ایمانی است».

همراه با تعریف این سازمانها، دسته بندی های گوناگونی نیز از آنها ارائه شده است؛ اما توافقی درباره اینکه کدام دسته بندی جامع تر و مناسب تر است، وجود ندارد (Colón-Mollfulleda, 2008, p.25). در یک تقسیم بندی ابتدایی، هنگامی که تنها سازمانهایی را که به طور آشکار مذهبی هستند، در نظر بگیریم، نوع شناسی این سازمانها طیفی از میزان مذهبی بودن را دربرمی گیرد. مونسما<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۶) سازمانها را با عناوین پروتستان، کاتولیک، یهودی دسته بندی کرده که به خدماتی در حوزه آموزش عالی، خدمات کودکان، یا کمک های بین المللی می پردازند (Bielefeld and Cleveland, 2014, p.446).

اما برای طبقه بندی های دقیق تر، برخی پژوهشگران ابعاد سازمانی مرتبط با این سازمانها را شناسایی کردند و اثر ایمان بر آنها را مورد بررسی قرار داده اند. سپس بر اساس میزان اثرگذاری ایمان بر این ابعاد، نوع شناسی خود را توسعه داده اند. مجموعه ای از انواع معیارهای دسته بندی و همچنین طبقه بندی های ارائه شده از سازمانهای ایمان محور، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. برخی از تعاریف ارائه‌شده برای سازمان‌های ایمان‌محور (منبع: نویسندگان)

تعریف ارائه شده	نویسنده
«سازمان‌های غیرحکومتی دینی» <sup>۱</sup> سازمان‌های رسمی هستند که هویت و مأموریت‌شان به طور خودآگاهانه‌ای ناشی از آموزه‌های یک یا چند دین یا سنت معنوی است و بر مبنایی غیرانتفاعی، مستقل و داوطلبانه فعالیت می‌کنند تا ایده‌های خود را درباره کالای عمومی <sup>۲</sup> در سطح ملی یا بین‌المللی ارتقا داده به طور جمعی درک کنند (۲۰۰۳، ۱).	برگو (۲۰۰۳)
سازمان‌هایی که خودشان را به صورت اجتماعی و دینی در جامعه مذهبی خاصی قرار می‌دهند یا افرادی در آن حضور دارند که ذهنیت خاصی از جامعه مذهبی دارند (۲۰۰۳، ۱۵۳-۱۵۴).	اوونز <sup>۳</sup> (۲۰۰۳)
سازمان‌های ایمان‌محور به عنوان اصطلاحی عمومی برای اشاره به سازمان‌های دینی و دین‌نویان، اماکن عبادت یا اجتماعات مذهبی، نهاد مذهبی خاص و نهادی غیرانتفاعی ثبت شده و ثبت نشده‌ای که ویژگی یا رسالت دینی دارند، به کار می‌رود (۲۰۰۵، ۲۷).	وولدهانا و دیگران <sup>۴</sup> (۲۰۰۵)
سازمان‌های ایمان‌محور هر سازمانی است که از امور غیبی <sup>۵</sup> نشأت می‌گیرد و برای فعالیت‌های خود از آموزه‌ها و اصول ایمانی یا از تفسیر یا مکتب خاص فکری در درون آن ایمان (دین) بهره می‌گیرد (در: هدی و گوپتا <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۵، ۲۴۵).	کلارک <sup>۵</sup> (۲۰۰۸)
این سازمان‌ها به جاهای مذهبی که اهداف خاصی را همچون ارتقای ارزش‌های جامعه، افزایش خدمات عمومی و رفاه مردم و... دارند وابسته هستند (۲۰۰۲، ۲).	کرامر <sup>۸</sup> (۲۰۰۲)

<sup>۱</sup> religious non-governmental organizations (RNGOs)

<sup>۲</sup> Public good

<sup>۳</sup> Owens

<sup>۴</sup> Woldehanna

<sup>۵</sup> Clarck

جدول ۲. ایجاد و دسته‌بندی‌های گوناگون سازمان‌های ایمان‌محور (منبع: نو پیسندگان)

تقسیم‌بندی ایمان‌محورها	توضیح ویژگی‌ها	ویژگی‌ها	مؤلف(ها)	ردیف
طبقه بندی ارائه نکرده است.	میراثی که یک سازمان خود را به طور آشکاری مذهبی می‌شناسد در برداشش اطلاعات و تصمیم‌گیری بر روی ارزش‌ها، باورها، فعالیت‌ها و با تجربیات مذهبی نگه می‌کند. میراثی که اعضاء، دوطلبان، شیعیان، کارکنان و موسسان و دیگران به عقاید <sup>۱</sup> مذهبی وفادارند و آنها را به اشتراک می‌گذارند. <sup>۲</sup> سرچشمه‌های منابع سازمان و میراثی که مذهب به طور آشکاری باعث جذب منابع با مانع دستبندی به آنها می‌شود.	هویت	جیوز <sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اسمیت و سوسین <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	۱.
		تصمیم‌گیری		
		منسازکت‌کننده‌ها		
		منابع		
		اهداف، محصولات و خدمات		
	اثر ارزش‌های مذهبی بر اقتدار و چگونگی اعمال آن.	قدرت و اقتدار	اسمیت و سوسین <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	۲.
		روابط درون سازمانی		
		اثر مذهب بر تعامل سازمان با محیط خود		
	سپح در یافت منابع مالی از دیگر موجودیت‌های مذهبی و استیج منابع که غالباً آنان دهنده سلسله مراتب دینی است	واستیج منابع	اسمیت و سوسین <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	۳.
		اقتدار		

<sup>1</sup> Jeavons  
<sup>2</sup> conviction  
<sup>3</sup> religious convictions  
<sup>4</sup> Smith & Sossin



<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرتبط با ایمان<sup>5</sup></li> <li>• ایمان محور</li> </ul>	<p>این فرهنگ تعیین می کند که با کلام سازمان ها و آژانس های مرتبط با مذهب ارتباط داشته باشد.</p> <p>نشان دهنده میزانی که آژانس با ایمان (دین) مرتبط است</p>	<p><b>فرهنگ</b></p> <p><b>اتصال</b></p>	
<p>طبقه بندی ارائه نکرده است.</p>	<p>با یک عنصر دینی مانند نام، رسالت یا نمادهای دینی معرفی شوند.</p> <p>افراد ستاد و داوطلبان به طور مذهبی تعهد دارند</p> <p>وابستگی جماعت های کلیسایی برای مسائل مالی</p> <p>تاکید بر تجربه های معنوی برای دستیابی به تصمیمات</p> <p>بر روی ارزش ها، باورها، فعالیت ها و یا تجربیات مذهبی در پردازش اطلاعات و تصمیم گیری تکیه می کنند.</p>	<p><b>هویت</b></p> <p><b>کارگرفتی</b></p> <p><b>منابع مالی</b></p> <p><b>اعمال سازمانی</b></p> <p><b>تصمیم گیری</b></p>	<p>۳</p> <p><b>ایا و دیگران<sup>6</sup></b> (۲۰۰۳)</p>
<p><b>ایمان نفوذ<sup>۵</sup></b></p> <p>سازمان ها و برنامه ارتباط آشکاری با ایمان مذهبی دارند.</p> <p><b>ایمان بر کن<sup>۷</sup></b></p> <p>سازمان ها غالباً برای اهداف و برنامه های مذهبی تأسیس شده اند و پیام ها و محتوای مذهبی آشکاری دارند.</p>	<p>بیانیه رسالت</p> <p>جذب منابع مالی</p> <p>هیأت حاکمه</p> <p>پشتیبانی مدیریت عالی</p> <p>کارهای مذهبی پرسنل.</p>	<p><b>ویژگی های سازمانی</b></p>	<p>۴</p> <p><b>اسمیت و اونورا<sup>۷</sup></b> (۲۰۰۴)</p>

<sup>5</sup> Faith-related

<sup>6</sup> Ebaugh & etal

<sup>7</sup> Smith & Unruh

<sup>8</sup> faith-permeated

<sup>9</sup> faith-centered

<p><b>واسته به ایمان</b><sup>۱۰</sup></p> <p>سازمان‌ها عموماً برخی از تئوری‌های بنیادگذاران مذهبی خود را دارند. در مقابل برنامه‌ها محورهای مذهبی آشکاری ندارند یا کم دارند.</p> <p><b>با پس‌زمینه ایمانی</b><sup>۱۱</sup></p> <p>سازمان‌ها، سکولار به نظر رسیده و سکولار عمل می‌کنند اما ممکن است پیوستگی تاریخی به سنت ایمانی داشته باشند اما برنامه‌ها هیچ محورهای مذهبی آشکاری ندارند.</p> <p><b>مشاورکت ایمان-سکولار</b><sup>۱۲</sup></p> <p>سازمان‌های غالباً نیروها را با جماعات یا دیگر سازمان‌های مذهبی ترکیب میکنند. برنامه‌ها هیچ محورهای مذهبی آشکاری ندارند.</p>	<p>محیط مذهبی</p> <p>محورهای برنامه</p> <p>یکپارچگی اجزای مذهبی،</p> <p>رابطه مورد انتظار میان محورهای مذهبی و پیامدهای مطلوب)</p>	<p><b>ویژگی‌های برنامه‌ای</b></p>		<p>۵</p>
<p>طبقه‌بندی ارائه‌شده است.</p>	<p>جهت‌گیری، شمول</p> <p>نسبندگی<sup>۱۳</sup>؛ طیف جغرافیایی، ساختار</p> <p>جهت‌گیری، طیف جغرافیایی، ذی‌نفعان</p> <p>انگیزش، مأموریت، فرآیند</p>	<p>دینی</p> <p>سازمانی</p> <p>تأمین مالی، خدمت</p> <p>راهبردی</p>	<p>بومگر (۲۰۰۳)</p>	<p>۶</p>
	<p>-</p>	<p>عناصر کنترل سازمانی</p>		

<sup>۱۰</sup> faith-affiliated  
<sup>۱۱</sup> faith background  
<sup>۱۲</sup> faith-secular partnership  
<sup>۱۳</sup> representation

<ul style="list-style-type: none"> <li>• غیرایمان محور<sup>۱۵</sup></li> <li>• ایمان محور متوسط<sup>۱۶</sup></li> <li>• ایمان محور قوی<sup>۱۷</sup></li> </ul>	<p>علاقه به سازمان</p> <p>منابع مالی</p> <p>معیارهای تصمیم گیری</p> <p>بیان مذهب</p> <p>آشکار بودن مذهب</p> <p>ماهیت ضمنی مذهبی</p> <p>معیارهای نصب کارکنان</p>	<p>بیلفیلد<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۶)</p>	۷.
<p>طبقه بندی ارائه نکرده است.</p>	<p>رسالت</p> <p>اداره</p> <p>کارگرفینی</p> <p>داوطلبان</p>	<p>برینکرهاف<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۹)</p>	

<sup>۱۴</sup> Bilefeld

<sup>۱۵</sup> not faith-based

<sup>۱۶</sup> moderately faith-based

<sup>۱۷</sup> strongly faith-based

<sup>۱۸</sup> Brinckerhoff

<p>طبقه بندی ارائه نکرده است.</p>	-	<p>مقیاس یکپارچگی دینی (سازمان، اداره، محیط، منابع مالی و برنامه)</p>	۸
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اساس تشکیل شدن آنها بر اساس ایمان است.</li> <li>• اساس تشکیل شدن آنها ایمان نیست و هدف آنها کسب سود هم نیست اما به سازمان های ایمانی وابسته هستند.</li> </ul>			۹
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمایندگی یا بنده هایی با رأس ایمان محور</li> <li>• خبریه های ایمان محور یا سازمان های توسعه ای<sup>۲۳</sup></li> <li>• سازمان های ایمان محور اجتماعی-سیاسی</li> <li>• سازمان های ایمان محور رسالت گر<sup>۲۴</sup></li> <li>• سازمان های ایمان محور رادیکال</li> <li>• سازمان های ایمان محور تروریستی یا غیرقانونی</li> </ul>	-		۱۰
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سازمان های ایمان محور ویا الهام گرفته از ایمان<sup>۲۵</sup></li> <li>• سازمان های درون دینی یا چنددینی</li> <li>• جمعیت های محلی و وزارتخانه ای مرتبط با امور دینی</li> </ul>	-		۱۱

<sup>19</sup> Goggin and Orth

<sup>20</sup> Karmer

<sup>21</sup> Clark

<sup>22</sup> Apex bodies

<sup>23</sup> Development

<sup>24</sup> missionary

<sup>25</sup> Tadros

<sup>26</sup> Inspired-faith

در این میان، طبقه‌بندی «کارگروه نیازهای انسانی و طرح‌های انجمنی و ایمان‌محور»<sup>۱۶</sup>، از اقبال زیادی در میان پژوهشگران برخوردار بوده است:

جدول ۳. نوع شناسی «کارگروه نیازهای انسانی» از سازمان‌های ایمان‌محور (Sider & Unruh, 2004, pp.112-115)

وجود سازمانی	غنی از ایمان <sup>۱</sup>	ایمان‌مركز	مرتبط با ایمان	با پس‌زمینه ایمانی <sup>۲</sup>	سکولار
رسالت و ارزش‌ها	به طور آشکار دینی	به طور آشکار دینی	آشکار یا ضمنی	ضمنی	محتوی غیردینی
تأسیس/تاریخچه	توسط گروه دینی	توسط گروه دینی	توسط گروه دینی	برخی ریشه‌های دینی	ریشه‌های غیردینی
اعضا	الزامات دینی برای تمام اعضا	الزامات دینی برای تمام اعضا	الزامات دینی برای برخی اعضا	الزامات دینی رو به کاهش <sup>۳</sup>	بدون الزام دینی
رهبری/کارکنان	تعهدات مذهبی شده	تعهدات مذهبی درک شده	تعهدات مذهبی می‌تواند سرمایه‌باشند.	تعهدات مذهبی نامربوط هستند.	در نظر گرفتن تعهدات مذهبی نادرست است
کارکنان خدماتی	تعهدات مذهبی لازم است یا در استخدام بسیار مهم است.	تعهدات مذهبی تنها در برخی حوزه‌ها مهم است (معمولاً بیشتر در رهبری).	تعهدات مذهبی برخی کارکنان را برمی‌انگیزاند اما به شرایط استخدام ربطی ندارد.	تعهدات مذهبی به عنوان یک سرمایه حساسیت وجود دارد.	تعهدات مذهبی نامربوط است. تعهدات مذهبی می‌تواند یک زبان باشد.
مشارکت‌ها	مشارکت، محدود به کسانی است که دین و مذهب مشترک دارند	علاقه مند به آنهایی که دین و مذهب مشترک دارد	تعهدات مذهبی می‌تواند یک سرمایه باشد.	تعهدات مذهبی نامربوط است.	ممکن است از آنهایی که تعهدات مذهبی دارند اجتناب شود.
منابع	اکثریت سرمایه <sup>۴</sup> از منابع مذهبی است	نسبت به منابع غیرمذهبی نگرانی وجود دارد	مخلوطی از سرمایه‌های مذهبی و سکولار	اکثریت منابع از سرمایه‌های منابع سکولار است	معمولاً تمامی منابع از سکولار است
برنامه‌ها و خدمات	به طور آشکار مذهبی است	رویکردهای مذهبی، مورد توجه است.	برنامه‌های مذهبی اختیاری	بدون برنامه‌های مذهبی	از برنامه‌های مذهبی جلوگیری می‌شود.

<sup>۱</sup> Faith-saturated

<sup>۲</sup> Faith-background

<sup>۳</sup> Waning religious requirement

<sup>۴</sup> fund

### شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های ایمان‌محور (مدل قابلیت‌های رهبری)<sup>۱۷</sup>

رهبری عموماً به‌عنوان هنر تأثیر و یا جریان تأثیرگذاری بر مردم به‌نحوی که آن‌ها بتوانند با تمایل، در جهت اهداف گروهی کوشش کنند توصیف و تعریف شده است و یکی از اجزای مهم رهبری توانایی روحیه دادن و برانگیختن پیروان برای استفاده از توان کامل خود برای انجام یک پروژه است (عابدی جعفری و قلی پور، ۱۳۸۰، ص ۱۵۳).

در طول تاریخ مدیریت، رویکردها و تئوری‌های متنوعی برای رهبری ارائه شده است. یکی از این رویکردها «مدل قابلیت‌های رهبری» است. به‌طور کلی، مدل‌های قابلیت (شایستگی) برای مشاغل گوناگون در سازمان استفاده می‌شود. امروزه تقریباً هر سازمانی با بیش از ۳۰۰ نفر، از برخی از انواع مدیریت منابع انسانی مبتنی بر «شایستگی»<sup>۱۸</sup> (قابلیت)، استفاده می‌کند. شایستگی (قابلیت)، به‌عنوان یک ظرفیت یا توانایی شناخته می‌شود. قابلیت، مجموعه‌ای از مجموعه‌های مرتبط اما متفاوتی از رفتار سازمان‌یافته‌ای پیرامون یک ساختار اساسی است که ما به آن قصد<sup>۱۹</sup> (نیت) می‌گوییم (Boyatzis, 2008).

قابلیت‌ها برخی یا همه این ویژگی‌ها را دارند: دسته‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، باورها، ارزش‌ها و علائق؛ مربوط به بخش اعظمی از شغل؛ درآمیخته با عملکرد اثربخش و/یا ممتاز؛ قابل مشاهده و اندازه‌گیری در برابر استانداردهای خوب تعریف شده؛ مرتبط با دستورات راهبردی آینده؛ می‌تواند از طریق آموزش و توسعه ارتقا یابد (Chan, 2006, p.2).

شایستگی را می‌توان در سه بعد رفتاری، دانش و انگیزشی شناسایی کرد:

- شایستگی رفتاری: گفته‌ها و اعمال فرد که در عملکرد قوی یا ضعیف وی تأثیر می‌گذارد.
- شایستگی دانش: آنچه یک فرد درباره حقایق، فناوری، شیوه‌ها و روش‌های یک شغل تخصصی در سازمان می‌داند.

• شایستگی انگیزشی: احساس فرد درباره یک شغل یا سازمان و یا محیط شغلی (Mayer, 1996).

اما مدل شایستگی به‌طور خاص در مورد رهبری سازمان نیز توسعه داده شده است. یوکسل بیان می‌کند که شایستگی<sup>۲۰</sup> به کاراکترهای رفتاری یک فرد اشاره دارد که به عملکرد اثربخش وی در شغل او مرتبط است و در مقابل، صلاحیت<sup>۲۱</sup> به توانایی انجام دادن فعالیت‌های یک شغل، بر اساس نرم و هنجار تعیین‌شده گفته می‌شود (Yüksel, 2008).

وانگ و دیگران در مقاله خود شش مورد را ارائه داده‌اند: هویت، چابکی ذهنی، ادراک میان‌فرهنگی، بلوغ میان‌فردی، سلحشوری در سطح جهانی و زیرکی حرفه‌ای (ظاهراً برای رهبری نظامی است) (Wong et al. 2008). سیلزر نیز بیان می‌دارد که این مدل نسخه‌ای تجویزی برای رهبری اثربخش نیست بلکه نشان‌دهنده تلاشی است برای ضبط کردن تجربه، درس‌های آموخته‌شده و دانش رهبران گذشته به‌منظور فراهم آوردن چارچوب راهنمایی برای سودرسانی به دیگران و به سازمان (Silzer et al. 2006)؛ همچنین کونگ و دولویچ این قابلیت‌ها را در سه دسته قرار داده‌اند: هوشی (IQ)، مدیریتی (MQ)، عاطفی (EQ) (Cuong & Swierczek, 2008).

جامعه مدیریت منابع انسانی (جمما<sup>۲۲</sup>)، سه دسته قابلیت اساسی را برای رهبران برشمرده است:

۱. هدایت سازمان، شامل: مدیریت تغییر، حل مسائل و تصمیم‌گیری، مدیریت سیاسی و افراد دارای نفوذ، ریسک و نوآوری داشتن، تنظیم چشم‌انداز و راهبرد، مدیریت کار، بالا بردن مهارت‌ها دانش کسب و کار، فهم و مذاکره سازمان.
۲. هدایت خود، شامل: نشان دادن اخلاق و صداقت، نشان دادن انگیزه و هدف، نمایش دادن موقعیت رهبری، افزایش دادن ظرفیت خود برای یادگیری، مدیریت کردن خود، افزایش دادن خودآگاهی، توسعه انطباق‌پذیری.

۳. هدایت دیگران، شامل: ارتباط اثربخش، پرورش و توسعه دیگران، ارزش‌گذاری به تنوع و تفاوت، ایجاد و حفظ روابط، مدیریت گروه‌های اثربخش و گروه‌های کاری (جمعا، ۲۰۰۷).

دولت کانادا نیز چهار دسته قابلیت عمده را برای رهبری بیان کرده است:

۱. ارزش‌ها و اخلاق: خدمت کردن با صداقت و احترام؛<sup>۲</sup> تفکر درباره چیزها از طریق: نوآوری از خلال تجزیه و تحلیل و ایده‌ها؛<sup>۳</sup> عجز شدن<sup>۳۳</sup>: کار کردن اثربخش با افراد، سازمان‌ها و شرکا؛<sup>۴</sup> عالی بودن: ارائه نتایج از طریق: ابتکار و طراحی و اجرای کار خود؛ روابط با همکاران، مشتریان و استفاده‌کنندگان و افراد بالادستی؛ پاسخگویی نسبت به منابع، بودجه‌ریزی و استفاده از ذخائر (Canada Government, 2015).

در مجموع و در یک بررسی جامع، بیش از بیست مهارت و قابلیت برای رهبری شمرده شده و نسبت نیاز به هر یک در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مقایسه شده است. برخی از این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: صداقت و درستی، داشتن روحیه تیمی، توسعه دادن دیگران، انطباق‌پذیری، اعتماد به نفس، داشتن دید مثبت، مدیریت تعارض، خدمت به مشتری، تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، دانش نسبت به قوت‌ها و ضعف‌های خود، خودکنترلی احساسات، الهام‌بخش بودن (Thach, 2007, p.363).

اگرچه رهبری در تمامی سازمان‌ها عنصری مهم به شمار می‌آید، اما به‌طور خاص در سازمان‌های ایمن‌محور، به‌عنوان یکی از عوامل اثربخشی این سازمان‌ها شناخته شده است (White, 1996, p.284). ماهیت رهبری در درون سام‌ها باید تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای با سایر سازمان‌ها داشته باشد. ایمن بُعد اصلی فعالیت‌ها و تفکرات رهبران است (Fischer, 2003, p.121) تلاش‌های بسیاری برای استفاده از متون دینی برای نظریه‌پردازی در عرصه رهبری انجام شده است<sup>۲۴</sup>. همچنین در زمینه رهبری معنوی<sup>۲۵</sup> در سازمان‌ها کارهای زیادی در سال‌های اخیر صورت گرفته است. برخی از این مدل‌ها عبارت‌اند از: مدل رهبری خدمت‌گزار<sup>۲۶</sup>، «سه اس»<sup>۲۷</sup>، جستارگرایانه<sup>۲۸</sup>، معنوی علی<sup>۲۹</sup>، شایستگی‌های رهبری،



میان‌فرهنگی (چندفرهنگی)، رهبری اصیل<sup>۳۰</sup>، اصول‌گرا<sup>۳۱</sup>، ارزش‌مدار، یکپارچه، الهام‌بخش، روحانی<sup>۳۲</sup>، رهبری معنوی به‌عنوان یک استعاره، منشور رهبری سیستمی، رهبری به شکل مسیحی<sup>۳۳</sup>. با مطالعه سازمان‌های ایمان‌محور، شواهدی از رهبری غیرمتمرکز، رهبری وضعیتی و رهبری و برنامه‌ریزی بصیر در این سازمان‌ها یافت شده است (Fischer, 2003, p.52).

وایت<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند که نگاه الهیاتی به رهبری منبع اثربخشی برای سام‌ها خواهد بود؛ چراکه به رهبران اجازه می‌دهد تا بر اساس نیازهای حال حاضر ظاهر شوند. یک سازمان ایمان‌محور برای استفاده از ابزارهای رسمی و غیررسمی<sup>۳۵</sup> برای توسعه رهبری خود آزاد است. رهبران بر اساس مقوله‌هایی ساده مانند ظرفیت، خوش‌نامی، دانش عملی و عمق معنوی معرفی می‌شوند. همچنین ظرفیت بزرگ‌تری را برای رهبری بومی و مردمی ایجاد می‌کند و وسعت زیادی از دانش، مهارت و توانایی‌ها را فراهم می‌کند.

به‌علاوه، باور به اینکه خداوند مهارت‌های خاصی برای وظایف خاصی را فراهم می‌کند، اجازه می‌دهد تا همکاری بیشتری ایجاد شود. کیفیت عالی سام‌ها به خاطر ظهور رهبرانی است که توسط خداوند انتخاب می‌شوند و از سوی اعضای سازمانی تصدیق و تأیید می‌شوند. اگر هر یک از اعضا پاداشی معنوی دارد که او را برای مشارکت در رسالت سازمان توانمند می‌کند، پس رهبرانی که پاداش اداره کردن را دارد، هیچ برتری بر دیگران ندارند، به‌ویژه بر آن‌هایی که خداوند به این راه معنوی به آن‌ها پاداش داده است (White, 1996, p.284).

همان‌طور که نشان داده شد، رویکرد شایستگی رهبری در سازمان‌های ایمان‌محور به کار گرفته شده است؛ برای نمونه، ویژگی‌های رهبری حضرت موسی (ع) مورد بررسی قرار گرفته است (باقری و کاظمی نجف‌آبادی، ۱۳۹۲). در پژوهشی چهار ویژگی آگاهی بالا، تصویرپرداز بودن<sup>۳۶</sup>، معلم عالی بودن، کارگزینی دانا بودن<sup>۳۷</sup> (Gatty, 2011) و در پژوهش دیگر سه ویژگی صداقت، حرکت بر اساس ایمان، شفقت و دلسوزی<sup>۳۸</sup> از رهبری حضرت عیسی (ع) استخراج شده است<sup>۳۹</sup> (Shufflebotham, 2012).

بیشاپ<sup>۴۰</sup> (۲۰۰۱) ویژگی‌های رهبران معنوی را در ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان می‌داند (در: باقری و سعدآبادی، ۱۳۹۰، ص ۶۵). در واقع رهبر معنوی 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). در پژوهش بر روی رهبری شهید احمد کاظمی، رفتارها از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی جدا شده و در ذیل ویژگی‌های شخصیتی به سه دسته رفتاری، روحی و جسمی اشاره گردیده است (باقری و سعدآبادی، ۱۳۹۰، ص ۱۱۸).

برینکرهاف نیز رهبری در سازمان‌های ایمان‌محور را مبتنی بر چهار ویژگی می‌داند:

۱. توانایی انگیزش دادن: هدایت با ایمان، رسالت و ارزش‌های شخصی؛ دلسوزی برای پیروان؛ تمرکز بر روی رسالت؛ بیان دلیل کارها و نتایج برای افراد؛ ۲. نوآوری؛ ۳. ارتباطات؛ ۴. انعطاف‌پذیری؛ ۵. باور به ارزش «یادگیری در طول زندگی»<sup>۴۱</sup> (Brinckerhoff, 1999).
- پژوهش دیگر، قابلیت‌های رهبری را ذیل چهار قابلیت مهم و اصلی<sup>۴۲</sup> طبقه‌بندی می‌کند:
  ۱. توانایی شناختی. شامل: توانایی حل مسئله؛ تصمیم‌گیری؛ تفکر انعکاسی<sup>۴۳</sup> (نشان دادن توانایی برای ارزیابی صحیح کمبودها و دارایی‌های سازمان و توانایی فهم و پیاده‌سازی فرصت‌ها برای ارتقای مداوم).
  ۲. چشم‌انداز. شامل: تفکر جهانی؛ خلاق / نوآور؛ تفکر پیشرو.
  ۳. اثربخشی میان‌فردی. شامل: قابلیت فرهنگی (نمایش دادن آگاهی و فهمیدن قدر و اندازه فرهنگ‌ها و باورهای گوناگون)؛ مسئولیت‌پذیری؛ تیم‌سازی؛ توسعه؛ الهام‌بخشی / انگیزشی.

۴. اثربخشی مدیریتی. شامل: مدیریت تغییر؛ مدیریت منابع؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛

همکاری؛ انعطاف‌پذیری / انطباق‌پذیری (Ammons et al., 2009, pp.68-70).

از دیدگاه فیشر، همه رهبران سام‌ها، ۱. تمایل به کار تیمی؛ ۲. تکیه بر ایمان برای قوت، خرد و توانایی برای خدمت کردن؛ ۳. عمل یکپارچگی زندگی خصوصی-کاری<sup>۴۴</sup>؛ ۴. درجه بالایی از توانمندسازی را از خود نشان می‌دهند (Fischer, 2003, pp.119-120). (فیشر، ۲۰۰۳، صص ۱۱۹-۱۲۰).

تمایز دیگر این رهبری در حس خدمت دوطرفه است. این سازمان‌ها و اعضای آن‌ها به هم خدمت می‌کنند درحالی‌که درگیر گسترش رسالت سازمان هستند. لذا رهبری خدمت‌گرا دو زمینه دارد: خدمت به افراد بیرون سازمان و خدمت به افراد درون سازمان. رهبران در سام‌ها صرفاً بر آموزش رسمی تأکید نمی‌کنند؛ اما تکلیف‌گرا و عمل‌گراتر هستند و یا اینکه بیشتر از سایرین با اهداف برانگیخته می‌شوند. علاوه بر این بخشی از عامل انگیزشی آن‌ها تکیه بر «خدمت به خدا» است (Fischer, 2003, p.55).

همچنین برای رهبر بودن، مدیران سام‌ها باید به‌عنوان کسانی شرح داده شوند که محیط را تغییر می‌دهند، دیگران را برای دستیابی به چشم‌انداز برمی‌انگیزند، تعارض را مدیریت کرده و حل می‌کنند و به‌طور اثربخشی به اهداف سام دست پیدا می‌کنند.

### روش تحقیق

در این تحقیق، روش تحقیق کیفی مورد استفاده قرار گرفته و از روش تحلیل محتوا برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات لازم نیز روش مصاحبه مورد استفاده قرار گرفته است. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌گرفته نیز از روش تحلیل تم<sup>۴۵</sup> استفاده شده است. جامعه و نمونه آماری از مسئولان بسیج دانشجویی دانشگاه تهران انتخاب شده است. تعداد نمونه‌های موردنیاز برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد؛ در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (وال<sup>۴۶</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۰۱ در: خواستار، ۱۳۸۷). در تحقیق کنونی تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده برابر ۹ نفر است. تمامی

افراد از میان مسئولان با سابقه در مجموعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران انتخاب شده‌اند. تمامی این افراد حداقل یک سال دارای مسئولیت اصلی در مجموعه بوده‌اند، به این ترتیب که حداقل یک سال مسئول دانشکده و یا یک سال سابقه مسئولیت در یکی از پست‌های مرکز بسیج دانشجویی را در سابقه فعالیت دانشجویی خود داشته‌اند. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست؛ چراکه غالب مفاهیم و مباحث تکرار می‌شدند. در انتخاب این تعداد نمونه، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آن‌ها مورد توجه بوده است.

جدول ۴. مشخصات نمونه آماری مصاحبه‌شوندگان

کد	مقطع تحصیلی	سابقه مسئولیت دانشکده	سابقه مسئولیت در مرکز بسیج
۱	کارشناسی	-	۲ سال
۲	کارشناسی	-	۲ سال
۳	کارشناسی	۱ سال	۲ سال
۴	کارشناسی ارشد	۱ سال	۲ سال
۵	کارشناسی ارشد	۱ سال	۲ سال
۶	کارشناسی	۱ سال	۱ سال
۷	کارشناسی ارشد	-	۲ سال
۸	کارشناسی ارشد	۱ سال	۲ سال
۹	کارشناسی ارشد	۲ سال	۲ سال

### مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تیم

فراگرد تحلیل تیم زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنی و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند، مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تیم وجود ندارد. تحلیل تیم فراگردی بازگشتی<sup>۴۷</sup> است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به‌علاوه تحلیل تیم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد.

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) است. در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آن‌ها نیاز پیدا خواهد شد، شروع شده است.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تیم‌ها) متفاوت هستند. در تحقیق کنونی، هدف کدگذاری مجموعه داده‌ها نبوده است، بلکه ویژگی‌های خاصی از داده‌های حاصل از مصاحبه که با قابلیت‌های رهبری ارتباط داشته‌اند، در مرحله دوم کدگذاری شده‌اند. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند.

«من آنقدر وقت گذاشتم که شغلم تحت تأثیر قرار گرفت و مجبور به تغییر آن شدم. وقتی از ابتدای صبح با وجود تأهل پیگیر کارهای مرکز می‌شدم دیگران توی شرمندگی هم که شده کار را انجام می‌دهند. وقتی شما به‌عنوان مسئول مرکز وقت می‌گذاری دیگران هم متعهد به وقت گذاشتن می‌شوند» (۵/۴).

این کُد به دو آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره مصاحبه است؛ عدد (۵) در مثال بالا نشان می‌دهد که این کُد مربوط به پنجمین مصاحبه‌ای است که با مسئولان بسیج دانشجویی انجام گرفته است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره کُد در این مصاحبه است؛ در این مثال این کُد ۴ آمین کُد در مصاحبه است.

مرحله ۳. جستجوی تیم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تیم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تیم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تیم کلی ترکیب شوند.

در این مرحله برخی از کدهای اولیه تیم‌های اصلی را شکل می‌دهند، درحالی‌که برخی دیگر تیم‌های فرعی<sup>۴۸</sup> را شکل داده، و مابقی نیز حذف می‌شوند. ممکن است که در این مرحله یک مجموعه از کدها وجود داشته باشند که به نظر نمی‌رسد متعلق به هیچ جایی باشند. برای این‌گونه کدها یک تیم با عنوان متفرقه<sup>۴۹</sup> ایجاد می‌شوند. در تحقیق کنونی، پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تیم‌های اولیه انجام شده است.

مرحله ۴. بازبینی تیم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تیم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تیم‌هاست. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تیم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تیم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تیم‌هایی را که برای تحلیل

ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تیم در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تیم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. مرحله ۶. تهیه گزارش: این مرحله زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تیم‌های کاملاً آبدیده<sup>۵۰</sup> در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (Braun and Clarke, 2006, pp.86-93).

### یافته‌های تحقیق

داده‌ها به گونه‌ای در قالب تم‌ها دسته‌بندی شد تا مفاهیم به دست آمده تا حد امکان از دست نرفته و همگی در قالب تم‌ها دیده شوند.

### تم به دست آمده از داده‌ها

در دسته‌بندی از مجموع ویژگی‌ها و مفاهیم به دست آمده مبنای تعریف متداول در ادبیات تحقیق قابلیت‌های رهبری عمل شد. گیسیک و مک‌نیل، شایستگی‌های اصلی را این گونه تعریف کرده‌اند: مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی که در موفقیت فرد در موقعیت خاصی که در آن قرار دارد، به او کمک می‌کند. تعریف دیگری که می‌تواند به عنوان پایه این تم‌بندی قرار گیرد، تعریفی است که بویاتزیس در مقاله خود به آن اشاره کرده است. از نظر وی سه خوشه از قابلیت‌ها نیز وجود دارد که در سطح جهانی توانسته است عملکردهای برجسته را از عملکردهای متوسط متمایز نماید:

۱. قابلیت‌های شناختی ۲. قابلیت هوش هیجانی ۳. قابلیت‌های هوش اجتماعی.

۱. ویژگی‌های شخصیتی؛ شامل:

۱-۱. تقوا و تعهد دینی: از برجسته‌ترین ویژگی‌های شخصی لازم برای یک مسئول

مجموعه بسیج دانشجویی «تقوا و تعهد دینی» اوست؛ برای مثال:

«داشتن تقوا شرط اصلی است» (۳/۱۰) «و این تا جایی است که حتی رعایت ظواهر دینی و عدم مخالفت با ظواهر بدیهی از شروط اولیه به شمار می آید» (۴/۱).

۱-۲. انگیزه درونی (تکلیف‌محوری): از آنجاکه بسیج به‌طور کلی بر پایه انگیزه‌های دینی تأسیس شده، مهم‌ترین عامل در جذب و ادامه فعالیت در آن، انگیزه‌های دینی است. این انگیزه درونی به‌گونه‌ای است که او خود باید منشأ الهام دادن به دیگران و انگیزه دادن به آن‌ها باشد (۳/۳۱).

بنا به تحلیل مصاحبه‌ها، تعبیر دقیق‌تر از این انگیزه درونی، «تکلیف‌محوری» است: «خصوصاً این انگیزه‌ها هر چه از جنس «تکلیف‌محوری» باشد بهتر و قوی‌تر است» (۲/۳). «در دوره‌های جدید بچه‌ها خیلی با انگیزه‌های رفاقتی به مجموعه وارد می‌شوند و این انگیزه برای کارهای جدی بسیج کافی نیست. رفاقت هم تا حدی جواب می‌دهد؛ اما در ادامه باید نگاه «تکلیف است برادر» جا بیفتد» (۲/۴).

«مهم این است که نگاهت به کار نگاه جهادی باشد، یک زمان تکلیف این بود که تفنگ دست بگیر و بجنگی الآن تکلیفت این است که وسط دانشگاه بایستی و ارزش‌ها و آرمان‌های انقلاب را پیاده کنی. مهم این است که در هر زمانی «تکلیفت» را بشناسی و پایش بایستی» (۹/۱).

۱-۳. مسئولیت‌پذیری: ویژگی مهم دیگر برای مسئول مجموعه «دلسوز بودن» و «داشتن دغدغه» برای کار در بسیج دانشجویی است این خصیصه تا جایی اهمیت پیدا می‌کند که اساساً فردی که دغدغه‌مندتر باشد، احتمال مسئول شدنش هم بالا می‌رود.

و حتی در برخی موارد این ویژگی تا اندازه «فداکاری» نیز تعبیر شده است: «صلاحیت‌های فردی مهم است، دغدغه‌مندی (۶/۱۰) و فداکاری (۶/۱۲) ویژگی‌هایی است که در ذیل عنوان صلاحیت‌های فردی می‌گنجد. واقعاً «ع» خودش را فدای مجموعه کرد» (۹/۹).



۴-۱. سعه صدر: «مسئول بسیج دانشجویی هم با برادران و هم با خواهران بسیج تعامل دارد و مسئول هر دو واحد است؛ لذا باید مسئول دو واحد باشد و نه یک واحد. ویژگی‌های سعه صدر، وزانت، جایگاه حد وسط بودن و آخرین ملجأ در دعوای بودن، باید وجود داشته باشد» (۶/۲۷-۳۰).

۵-۱. «صبور بودن» و یا «داشتن شخصیتی محکم (نستوه). در توضیح این ویژگی از زبان مصاحبه‌شوندگان می‌توان به کد زیر اشاره کرد:

«از دیگر ویژگی‌های مهم صبور بودن است. صبور بودن به معنای صبر و حوصله داشتن، ظرفیت ناسزا خوردن و زودرنج نبودن است» (۴/۴).

۶-۱. تواضع: به‌عنوان نمونه:

«ویژگی دیگر {م} تواضع او است که بارز است و همه می‌بینند» (۶/۴۷).

۷-۱. مهم بودن برای سایرین: به بیان روشن‌تر، مسئول باید تحقق آرزوهای تشکیلاتی و دانشجویی زیرمجموعه باشد و هر چه این خصیصه پررنگ‌تر باشد پذیرش وی به‌عنوان مسئول آسان‌تر است. در جمع‌بندی کدها، این مفهوم را می‌توان دارای طیف دانست. به این ترتیب که یک سر آن «شناخته شدن» فرد در میان افراد مجموعه است و سر دیگر آن «مرجعیت داشتن» او برای سایرین قرار دارد. در میان این دو سر طیف نیز ویژگی میانه «مهم بودن» قرار دارد؛ به تعبیر دیگر اگر شناخته شدن را شرط حداقلی پذیرش مسئولیت بدانیم با محقق شدن ویژگی «مهم بودن» برای دیگران، احتمال موفقیت مسئول نیز افزایش می‌یابد. «چون در فضای دانشجویی افراد هم‌سطح هستند باید فردی مزیت داشته باشد تا به حرفش گوش دهند» (۶/۵۲).

«نقطه شاخص داشتن یک فرد و در یک حوزه برای بچه‌ها مرجعیت داشتن مهم است»

(۳/۱۶).

۸-۱. جایگاه پدری داشتن و بزرگ‌تر بودن: داشتن جایگاه «پدری» است. مفهومی که در درون خود مفاهیمی مانند «داشتن وزانت» و «حد وسط بودن» و «مرجع نهایی بودن در اختلاف‌ها» را در بردارد.

«یک یا چند مزیت ویژه ← ایجاد حالت بزرگتری و پدری ← پذیرش میان افراد  
← مرجعیت حل اختلافات و مشکلات ← کارآمدی در انجام وظایف مسئول»

شکل ۱. ارتباط ویژگی حالت بزرگی داشتن با «پذیرش» و «کارآمدی»

## ۲. دانش و توانایی فکری

دومین تمی که در اولین تم‌بندی به دست آمده است، تقریباً متناظر با آن چیزی است که در بیان مک نیل از آن به «دانش» و در مقاله بویاتزیس به «قابلیت شناختی» تعبیر شده است. توضیح آن نیز شبیه به آن چیزی است که بویاتزیس ارائه کرده است: «سیستم‌های تفکر و الگوی ادراکی». به این ترتیب در این تم به بیان آن دسته از ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی پرداخته شده که نشانگر نظام فکری فرد مسئول، دانش‌های لازم وی برای اداره مجموعه و الگوهای تفکری او برای اداره است. این تم شامل موارد زیر است:

۱-۲. داشتن تفکر مکتبی: اولین و مهم‌ترین قابلیت در میان قابلیت‌های فکری یک مسئول در مجموعه بسیج دانشجویی داشتن «دیدگاه و تفکر بسیجی» است. نکته حائز اهمیت آن است که این نگاه و تفکر، مبنای برخی ویژگی‌هایی است که پیش از این به آن‌ها اشاره شد. بارزترین این ویژگی‌ها «تکلیف‌محوری» است. به بیان دیگر این تفکر منبع و مبنای ایجاد ویژگی «تکلیف‌محوری» است.

«تفکر بسیجی یعنی علاوه بر قبول داشتن نگاه دینی و باور داشتن به اسلام و تشیع، آن هم به‌طور جدی؛ آنچه نگاه و تفکر بسیجی را از دیگر نگاه‌های دینی ممتاز می‌کند، محوریت تفکر و قرائت امام خمینی (ره) از اسلام است. قرائتی که اسلام را در وسط متن زندگی می‌بیند و برای عمل به آن و پیاده شدن آرمان‌های آن قائل به مبارزه مستمر و جهاد در عرصه‌های گوناگون است و باید برای آن جسارت داشت و نترس بود» (۹/۱۱).

«قرائتی از اسلام که در آن انقلاب اسلامی جایگاه ویژه‌ای دارد و نگهداری آن و تلاش برای رشد آن وظیفه هر مسلمان است. قرائتی که محوریت زندگی و عمل اجتماعی با ولایت فقیه است و خط‌دهی اجتماعی توسط ولی فقیه هر زمان انجام می‌گیرد. برای همین هم یک بسیجی در هر زمان به دنبال شناخت تکلیف اجتماعی خودش است و این شناخت را از رهنمودهای امام(ره)، صحبت‌های آقا {آیت‌الله خامنه‌ای} استخراج می‌کند» (۹/۱۲).

بنیان این تفکر بر اساس پذیرش ولایت فقیه عادل به‌عنوان نایب امام زمان(عج) در دوره غیبت است. کسی که پس از دقت در احراز شرایط ولایت (فقاها و عدالت)، تبعیت از او در امور کلان اجتماعی لازم می‌شود. بر این اساس، مسئول بسیج باید بیشترین حساسیت را در شناخت ولی فقیه و شرایط وی و فهم اهداف و دستورات ایشان داشته باشد. به این ترتیب مشخص می‌شود که تبعیت از ولی فقیه، کورکورانه نیست و بر پایه دلایل عقلی قرار دارد. از یک سو شرایط ولایت به‌طور مستمر سنجیده و ارزیابی می‌شود و از سوی دیگر در محدوده ولایت نایب امام(عج)، از وی تبعیت می‌شود. همچنین بحث نقد و بررسی نظرات ولی فقیه نیز در جای خود محفوظ است؛ همان‌طور که بنیان‌گذار جمهوری اسلامی و رهبر معظم انقلاب به آن اشاره کرده‌اند.<sup>۵۱</sup>

۲-۲. توان تکیه‌گاه شدن (پشتیبانی فکری): مسئول باید بتواند برای سایرین تکیه‌گاه فکری باشد. زمانی که افراد زیرمجموعه در تحلیل‌ها به بن‌بست می‌خورند و یا اختلافات فکری و سلیقه‌ای جدی می‌شود، نظر مسئول آن‌قدر در میان سایرین جاافتاده باشد که بتوانند به آن رجوع کنند. سه زیرمجموعه برای این عنوان عبارت‌اند از: توان تحلیل سیاسی و خوش فکری.

۲-۳. توان تحلیل سیاسی: به دلیل آنکه بسیج دانشجویی تاکنون بیشتر با ویژگی سیاسی بودنش شناخته شده است، اهمیت این توان فکری از دید مصاحبه‌شوندگان نیز پنهان نمانده و تقریباً همه آن‌ها به لزوم وجود چنین توانی آن هم در حد بالاتر از میانگین سایر افراد اشاره کرده‌اند و گاه بهترین بودن در این قابلیت را لازم دانسته‌اند.

«داشتن تحلیل سیاسی قوی‌تر، در داشتن سرمایه اجتماعی بهتر مؤثر است» (۲/۱۵).  
«همچنین کسی که قوت تحلیل قوی‌تری داشته باشد، نسبت به سایر مسئولان مزیت دارد» (۷/۹).

۲-۴. خوش‌فکری: در مصاحبه‌ها از آن با تعبیری مانند «خوش‌فکری» و «داشتن ایده‌های نو» برای انجام کارها یاد شده است. بسیاری از فعالیت‌های دانشجویی بنا به ماهیت خود نیازمند داشتن ایده و خلاقیت‌اند.

۲-۵. دانش تجربی (تجربه): استفاده از تجربیات افراد قبلی در کنار دانش‌های پیشین فرد که از سوابق وی در مسئولیت‌های گوناگون حاصل شده، یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های دانشی لازم برای مسئول مجموعه بسیج دانشجویی است.  
«ع» زحمت می‌کشید و اندوخته‌ای از تجربیات دیگران گردآوری کرده بود و از آن استفاده می‌کرد» (۸/۳۲).

«از مهم‌ترین مشکلات من این بود که تجربه کافی در مجموعه نداشتم و خیلی از چیزها را خودم باید می‌فهمیدم. شناخت مرکز و کارهای آن، ساختار دانشگاه و ارتباطات گسترده با مسئول مرکز، سیستم سپاه و بسیج همه از مواردی بود که باید می‌دانستم» (۵/۳۶).

### ۳. مهارت‌های عملی و رفتاری؛ شامل:

۳-۱. مهارت‌های تشکیلاتی: توانمندی یک مسئول در اداره کردن مجموعه و توانایی وی برای تدبیر امور و تنظیم و توزیع مناسب منابع گوناگون مالی، زمانی و انسانی برای بسیج دانشجویی است.

«کسی که مسئول می‌شود باید توانایی‌های مدیریتی داشته باشد؛ توانایی اداره جلسه، جمع‌بندی، ذهن مدیریتی برای سیاست‌گذاری و هدف‌گذاری داشته باشد» (۴/۵).

در برخی از سخنان مصاحبه‌شونده‌ها به برخی از توانمندی‌های مدیریتی با تصریح بیشتری اشاره شده است. یکی از این موارد توانایی وی در «تصمیم‌گیری‌ها» است:

«قاطعیت بسیار در انجام تصمیمات، پیگیری انجام دستور در کارم مشهود بود» (۱/۲۰).

«از ویژگی‌های دیگر «م» را می‌شود در موارد زیر گفت: قاطعیت او در تصمیم‌گیری» (۶/۴۴).

۲-۳. توانایی ارتباطی: ارتباطات جزء جدانشدنی وظایف یک مدیر است. «داوطلبانه بودن» مجموعه بسیج دانشجویی که ریشه در ویژگی «بسیج» بودن آن از یک سو و «دانشجویی» بودن آن از سوی دیگر دارد، عاملی است که نقش ارتباطات را بسیار پررنگ می‌سازد. در این بخش به بیان اهمیت اصل کلی ارتباطات از زبان مصاحبه‌شوندگان پرداخته، سپس مروری بر توانایی شنیدن، توانایی سخنوری و قانع کردن انجام داده و در نهایت و در بخشی جداگانه، محور «ارتباطات دوستانه و رفاقتی» را از زبان مسئولان پیشین و فعلی مجموعه پیگیری خواهیم کرد.

«یک توانمندی دیگر که در مسئولیت داشتن به چشم می‌آید، توان تعامل منطقی با نظرات دیگران است؛ چون مجموعه داوطلبانه است» (۱۳/۳). «مسئول نباید درون‌گرا باشد و باید بتواند با آدم‌های زیادی تعامل و رفاقت بکند» (۴/۲).

۱-۲-۳. یکی دیگر از توانایی یک مسئول در بعد ارتباطی توانایی شنیدن اوست که در ادبیات مدیریتی از آن به توان «شنیدن مؤثر» یاد شده است (رضاییان، ۱۳۸۷، ص ۲۰۰).

از ویژگی‌های دیگر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

«داشتن گوش شنوا نسبت به همه» (۶/۴۵).

«پذیرش داشتن نسبت به نظرات دیگران قوت یک مسئول را بالا می‌برد» (۷/۱۱).

۲-۲-۳. توان سخنوری و اقناع: توانایی وی در حرف زدن و قدرت وی برای قانع کردن افراد است. از آنجاکه مجموعه داوطلبانه اداره می‌شود و کسی بر مبنای پول یا چیز دیگری کار نمی‌کند، لذا قدرت سلسله مراتبی چندانی وجود ندارد و در بیشتر موارد افراد باید برای انجام دادن و یا انجام ندادن یک کار «قانع» شوند و این امر غالباً در ضمن گفتگو صورت می‌گیرد که نتیجه آن لزوم وجود توانایی بالای مسئول در حرف زدن و مجاب کردن افراد است.

«توانایی دیگر «م» توانایی او در اقناع دیگران است که تا نود درصد مخاطب را قانع می‌کند و عقب‌نشینی نمی‌کند» (۶/۳۹).

۳-۲-۳. توان برقراری رفاقت: مفهوم مهم دیگر که باز هم از نظر جایگاه منطقی در درون مفهوم «توانایی ارتباطی» قرار دارد، «توانایی برقراری دوستی و رفاقت» با سایر بسیجیان دانشجویست که نظر به اهمیت ویژه آن، از جایگاه اصلی آن جدا شده و به‌طور مستقل به آن پرداخته شده است.

«در بسیج ابزار بیرونی نداری و باید هر ابزار لازم برای اداره بچه‌ها را خودت بسازی. در مجموع «م» وجهه‌ای دوست‌داشتنی بین بچه‌ها داشت و دارد» (۸/۱۸-۱۷).

#### تم فرعی: ویژگی‌های اطرافیان

علی‌رغم آنکه هدف پژوهش حاضر بررسی قابلیت‌های لازم برای رهبری در بسیج دانشجویی بوده است؛ اما در خلال تحقیق این نتیجه به دست آمد که نقش اطرافیان و همراهان یک مسئول در موفقیت وی انکارناپذیر است و آن‌ها نیز دارای ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی هستند که در صورت وجود، آن‌ها می‌توانند به نحو قابل ملاحظه‌ای در کار مسئول مجموعه اثرگذار باشند. به همین منظور لازم شد تا در قالب یک تم فرعی به عمده‌ترین این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها پرداخته شود.

• تم فرعی پذیرش اطرافیان: ویژگی که وجود آن در مجموعه بسیج دانشجویی تسهیل‌کننده است، ویژگی «ولایت‌پذیری» است. لازم به ذکر است که این ویژگی دارای دو بعد مختلف است. بعد اول همان پذیرش نگاه رهبر کبیر انقلاب به بحث ولایت‌فقیه و تبعیت و پیروی از ولی‌فقیه زمان است که در قالب «تفکر مکتبی» بیشتر از آن بحث گردید؛ اما آنچه بیشتر در اینجا مدنظر قرار گرفته و به‌عنوان ویژگی اطرافیان یک مسئول در عملکرد وی مؤثر است، پذیرش نظر مسئول در مواقع بروز اختلاف و تفاوت دیدگاه است. این ویژگی اساساً به‌عنوان خصیصه‌ای متمایزکننده بسیج دانشجویی از سایر مجموعه‌های دانشجویی به شمار می‌آید.

در جایی که اختلاف نظر وجود داشته باشد باید حرف مسئول را گوش داد و البته او هم مسئول چنین تصمیماتی است. البته مسئول در حالی از تعهد و تقوا هست که به خاطر منافع شخصی بسیج را به باد ندهد (۶/۲۱).

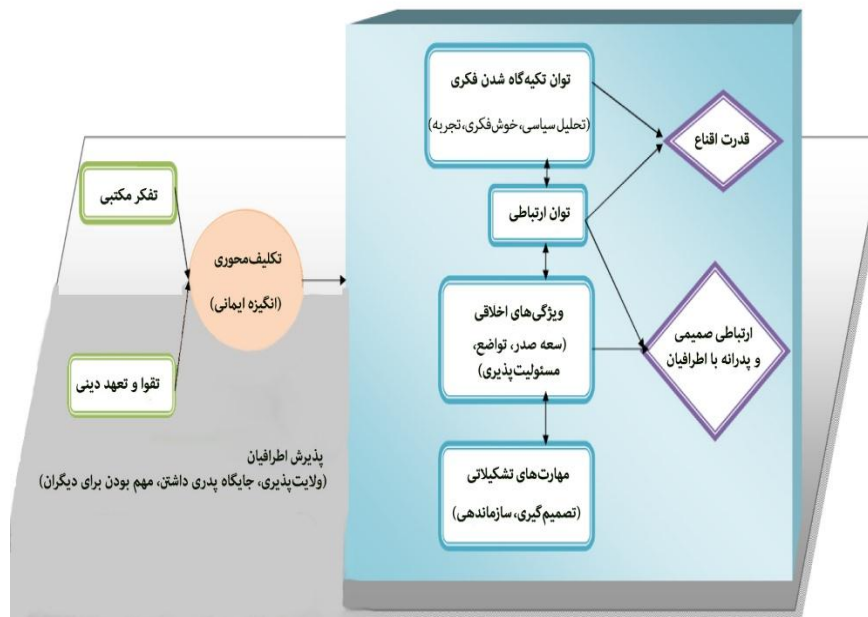
این ویژگی باید در کنار ویژگی قانع شدن سایرین ملاحظه شود؛ یعنی اصل اولیه بر آن است که برای انجام یا عدم انجام کارهای مختلف باید افراد را قانع کرد؛ اما در مواقع بروز اختلاف که نیاز به تصمیم‌گیری فوری است، نظر مسئول مجموعه پذیرفته می‌شود.

#### جدول ۴. مقوله‌های اصلی و قابلیت‌های لازم برای رهبری در بسیج دانشجویی

ردیف	مقوله‌های اصلی	قابلیت‌ها
۱	ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های اخلاقی (سعه صدر، تواضع)
		تقوا و تعهد دینی
		انگیزه درونی (تکلیف‌محوری)
		مسئولیت‌پذیری
		مهم بودن برای دیگران
۲	دانش و توانایی فکری	جایگاه پدری داشتن و بزرگ‌تر بودن
		داشتن تفکر مکتبی
۳	مهارت‌های عملی و رفتاری	توان تکیه‌گاه شدن فکری (توان تحلیل سیاسی، خوش فکری، دانش تجربی)
		مهارت‌های تشکیلاتی
	پذیرش اطرافیان	توانایی ارتباطی (شنوایی مؤثر، سخنوری و اقناع، توان برقراری رفاقت)
		پذیرش اطرافیان

پس از بحث در مورد تیم‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته، نقشه تیم به‌دست‌آمده از این اطلاعات در قالب یک نقشه مفهومی<sup>۵۲</sup> ارائه می‌شود. مرحله پنجم روش تحلیل تیم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تیم‌ها در اختیار تحلیلگر باشد. در این مرحله، تیم‌هایی که برای تحلیل ارائه شده‌اند، تعریف شده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌گیرند، سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شوند. به‌وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تیم در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تیم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد (Braun and Clarke, 2006, p.92).

در این قسمت نقشه تم تحقیق ملاحظه می‌شود:



شکل ۲. نقشه تم؛ ارتباط قابلیت‌های لازم برای رهبری در بسیج دانشجویی با یکدیگر



نکته دیگر قابل تأمل دیگر آن است که بر اساس مرور ادبیات تحقیق معلوم شد که آنچه از قابلیت‌های رهبری در سازمان‌های معنوی و ایمانی بیان گردیده، نزدیکی بسیاری با آنچه در این پژوهش حاصل شده دارد. حتی فراتر از آن این است که نتایج این تحقیق با آنچه در تحقیقات صورت گرفته درباره «رهبری معنوی» نیز به دست آمده، شباهت قابل توجهی دارد.

### جمع بندی

تحقیق حاضر پیش از هر چیز دیگر در این جهت صورت گرفته است تا تجربیات مسئولان گذشته مجموعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران را مدون ساخته و از آن برای حرکت آینده این مجموعه بهره گیرد. البته بدیهی است که به دلیل شباهت سازمان‌های گوناگون داوطلبانه و خصوصاً ایمان‌محور، آنچه به دست آمده، می‌تواند در چنین سازمان‌هایی نیز مورد استفاده قرار گیرد. نکته قابل تأمل دیگر آن است که بر اساس مرور ادبیات تحقیق معلوم شد که آنچه از قابلیت‌های رهبری در سازمان‌های معنوی و ایمانی بیان گردیده، نزدیکی بسیاری با آنچه در این پژوهش حاصل شده دارد. حتی فراتر از آن این است که نتایج این تحقیق با آنچه در تحقیقات صورت گرفته درباره «رهبری معنوی» نیز به دست آمده، شباهت قابل توجهی دارد.

در مقایسه با سایر پژوهش‌های مشابه باید اشاره کرد که انگیزه ایمانی که در بسیج دانشجویی با عنوان «تکلیف‌محوری» شناخته می‌شود، بر پایه دو موضوع مهم تفکر مکتبی و تقوای دینی هسته اصلی و قابلیت محوری برای رهبری در این سازمان است. برجستگی قدرت ارتباطات و تعاملات نزدیک با اطرافیان (زیردستان) در مهارت‌های شنوایی مؤثر، سخنوری و اقناع، برقراری رابطه دوستانه و پدران، در کنار قوت فکری و تحلیلی بالا از ویژگی‌های عمده برای مسئول این مجموعه به شمار می‌آید. در میان مهارت‌های مدیریتی (تشکیلاتی) توان تصمیم‌گیری بهنگام، قاطع و مبتنی بر اقناع زیردستان و توانایی سازمان‌دهی افراد، عمده‌ترین مهارت‌های شناخته‌شده از مصاحبه‌ها بوده است.

در تمایز با سایر ویژگی‌های سازمان‌های ایمان‌محور باید اشاره کرد که ویژگی ارائه چشم‌انداز برای زیردستان و ترغیب آن‌ها به سوی آن در بسیج دانشجویی چندان عمده نیست؛ چراکه چشم‌انداز اصلی بر اساس رهنمودهای رهبر انقلاب ترسیم می‌شود و وظیفه مسئول بسیج، فهم آن‌ها و تبدیل آن به چشم‌انداز کل مجموعه و تک‌تک افراد است. به این ترتیب نفوذ و تحول در زیردستان بر اساس تصویرپردازی و برانگیختن انگیزه‌های آن‌ها به شکل خاصی در این مجموعه وجود دارد. رهبری مجموعه در کنار سایر افراد پیرو ولی فقیه است و نقش اصلی انگیزه و ارائه چشم‌انداز با رهبری انقلاب است.

## یادداشت‌ها

۱. «امروز یکی از ضروری‌ترین تشکله‌ها، «بسیج دانشجویی و طلبه» است. طلاب علوم دینی و دانشجویان دانشگاه‌ها باید با تمام توان خود در مراکزشان از انقلاب و اسلام دفاع کنند.»
2. Normative Organizations
3. Volunteers' Organizations
4. NGOs
5. Third Sector
6. Faith-Based Organization
۷. به خاطر غلبه مسیحیت و کلیساهای اوانجلیست، واژه «ایمان» (Faith) به جای «دین» (Religion) انتخاب شده است (Colón-Mollfulleda, 2008, p.25).
8. Non-Governmental Organization (NGO)
۹. برای اطلاع از پیشینه این سازمان‌ها پیش از قرن بیستم، به مقاله پارکز (۲۰۰۲) رجوع شود. بخش عمده‌ای از این تاریخچه در پایان‌نامه کارشناسی ارشد احسان رهبر با عنوان «راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان‌محور؛ مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران» و مقاله وی با همین نام (۱۳۸۹) ترجمه شده است.
10. Religious
11. modernization framework
۱۲. تا پیش از سال ۲۰۰۳ تحقیقات درباره سازمان‌های ایمان‌محور محدود به مطالعات سازمان‌های مسیحی در سازمان ملل، موردکاوی یا درمان عمومی موضوعات از منظر سیاسی،

تعارض یا از دیدگاه مدیریتی بوده است و هنوز هیچ مطالعه‌ای به‌طور مجزا به این سازمان‌ها نپرداخته است (Berger, 2003, p.3).

13. theology

۱۴. بخشی از این تنوع و دسته‌بندی‌ها در جداول ۲ و ۳ ارائه شده است.

15. Monsma

16. Working Group on Human Needs and Faith-Based and Community Initiatives

17. Competency Leadership Model

18. Competency

19. intent

20. competency

21. competence

22. Society of Human Resource Management (SHRM)

23. Involvement

۲۴. گزارش کوتاهی از این تلاش‌ها در رساله دکتری فیشر (۲۰۰۳) گردآوری شده است؛ مانند

تلاش‌های بلومر (۱۹۹۹) و رومیروسکی (۱۹۹۸)، کیلینسکی (Kilinski) (۱۹۷۳)، شاپر

(Schaper) (۲۰۰۰)، بییل و انگستروم (Biehl and Engstrom) (۱۹۹۸) و کوزینز (Cousins)

(۱۹۹۰) که درباره رویکردهای مسیحی به برنامه‌ریزی راهبردی و راهبردهای مدیریت و

توسعه بحث کرده‌اند (Fischer, 2003, p.49).

25. Spiritual Leadership

26. Servant Leadership

27. Submission, Service, Self Leadership (3S)

28. The Quest Leadership Model

29. Cause Spiritual Leadership Model

30. Authentic Leadership Model

31. Value-Based Leadership Model

32. Pastoral Spiritual Assessment Model

33. Christ-Shaped Leadership

34. White

35. Informal and non-formal

36. visionary

37. astute recruiter

38. compassion of Christ

۳۹. دال روچ (Dale Roach)، ۹ ویژگی را برای رهبری حضرت عیسی (ع) و ۸ ویژگی را از

حضرت عیسی (ع) به‌عنوان خادم استخراج کرده است. رک.

<http://likeateam.com/9-characteristics-of-jesus-as-a-servant/>

40. Bishop

41. Lifetime learning
42. meta-competencies
43. Reflective
44. private-work integration
45. Theme analysis
46. Kvale
47. recursive
48. sub-themes
49. miscellaneous
50. worked-out

۵۱. البته نباید ما گمان کنیم که هر چه می‌گوییم و می‌کنیم کسی را حق اشکال نیست. اشکال، بلکه تخطئه، یک هدیه الهی است برای رشد انسان‌ها (صحیفه، ج ۲۰، ص ۴۵۱). ما که معصوم نیستیم. پیش از انقلاب من خیال می‌کردم وقتی انقلاب پیروز شد افراد صالحی هستند که کارها را طبق اسلام عمل کنند، لذا بارها گفتم روحانیون می‌روند کارهای خودشان را انجام می‌دهند. بعد دیدم خیر، بیشتر آن‌ها افراد ناصالحی بودند و دیدم حرفی که زده‌ام درست نبوده است، آدم صریحاً اعلام کردم من اشتباه کرده‌ام. این برای این است که ما می‌خواهیم اسلام را پیاده کنیم. پس در این رابطه ممکن است من دیروز حرفی را زده باشم و امروز حرف دیگری را و فردا حرف دیگری را، این معنا ندارد که من بگویم چون دیروز حرفی زده‌ام باید روی همان حرف باقی بمانم (صحیفه، ج ۱۸، ص ۲۴۱).

من البته هیچ‌وقت جلو انتقاد را نگرفته‌ام و کسی را منع نکرده‌ام. انتقاد صحیح و دلسوزانه ضرری ندارد؛ اما این انتقاد بایستی به تخریب نینجامد (رهبر معظم انقلاب، ۱/۱۳۷۸/۹/۱).

52. context map

#### کتابنامه

باقری، مصباح‌الهدی؛ سعداآبادی، حسن (۱۳۹۰)، «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان، شماره پیاپی ۱۰، صص ۵۷-۱۲۲.

باقری، مصباح‌الهدی؛ کاظمی نجف‌آبادی، محمدرضا (۱۳۹۲)، «تبیین الگوی رهبری قوم بنی‌اسرائیل به دست حضرت موسی(ع)، پژوهشی قرآنی»، *اندیشه مدیریت راهبردی*.

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۸)، «بیانات در دیدار با دانشجویان دانشگاه صنعتی شریف»، ۱۳۷۸/۹/۱.

خمینی، روح‌الله (۱۳۸۵)، *صحیفه امام*، ج ۱۸، ۲۰، ۲۱؛ مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).

خواستار، حمزه (۱۳۸۷)، «بررسی عوامل مؤثر بر خودکارآمدی ملی در زمینه علم و فناوری برای تحقق اهداف چشم‌انداز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران.

رضاییان، علی (۱۳۸۷)، «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران: سمت.

رهبر کلیشمی، احسان؛ ، دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹)، «راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان‌محور: مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی»، *فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی؛ سال هفتم؛ زمستان*، شماره ۲۳؛ صص ۱۹۷-۲۱۷.

عابدی جعفری، حسن؛ قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۰)، «نظریه رهبری از دیدگاه نظریه‌پردازان غرب و اسلامی»، *مجله مجتمع آموزش عالی قم؛ سال سوم*، شماره یازدهم، صص ۱۴۹-۱۷۰.

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

Abuyuan, Alethea Tumacder (2006), "Faith-Based Organizations, International Development Agencies, and Environmental Management", *ProQuest Information and Learning Company*.

Ammons, Shorlette, Cole, Holly J., Jenkins-Gibbs, Keisha, Riehle, Catherine Fraser, and Weare Jr, William H (2009), "Developing Core Leadership Competencies for the Library Profession", *Library Leadership & Management*, Vol. 23, No. 2, pp.63-74.

Berger, Julia (2003), *Religious Non-Governmental Organizations: An Exploratory Analysis*, Harvard University, International Society for Third-Sector Research and the Johns Hopkins University, pp.1-23.

Brinckerhoff, Peter C. (1999), *Faith-Based Management*, John & Wiley Sons. Inc.

Braun, V. and Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research", *Psychology*, 3 (2). pp. 77-101.

[http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic\\_analysis\\_revised\\_-\\_final.pdf](http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised_-_final.pdf)

Canada Government (2015), "Employee-Key Leadership Competencies", <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/pdps-ppfp/klc-ccl/ekl-eng.asp>.

- Chan, Donna C. (2006) "Core competencies and performance management in Canadian public libraries", *Library Management*, vol. 27, No. 3, pp. 144-153.
- Clarke, G. (2008), "Faith-based Organisations and International Development", *In: Hoda, Najmul, Shankar Lal Gupta (2015).*
- Colón-Mollfulleda, Wanda I. (2008), "Public Issues or Private Concerns: Assessing The Impact of Charitable Choice on Private Donations to Faith-Based Organizations", *ProQuest Information and Learning Company*, 300 North Zeeb Road, P.O. Box 1346, Ann Arbor, MI 48106-1346, The Graduate Faculty of the University of Akron.
- DeHaven, Mark J; Hunter, Irby B; Wilder, Laura; Walton, James W; Berry, Jarett (2004), "Health Programs in Faith-Based Organizations: Are They Effective?", *American Journal of Public Health*; Vol. 94, No. 6, pp. 1030-1036.
- Ebaugh, Helen Rose; Janet S Chafetz; Paula F Pipes (2006), "Where's the Faith in Faith-based Organizations? Measures and Correlates of Religiosity in Faith-Based Social Coalitions", *Social Forces*; Jun; 84, 4; ProQuest Education Journals.
- Ferris, Elizabeth (2005), "Faith-based and secular humanitarian organizations", *International Review of Red Cross*, Volume 87 Number 858 June, pp. 311-325.
- Fischer, Kahilib (2003), *Leadership In Faith-Based Nonprofits As Compared To A Covenantal Framework of Action: An Exploratory Study To Develop An Alternative Theoretical Framework for Assessing Organizational Processes And Influences*, Submitted to Regent University School of Leadership Studies In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
- Gatty, Eugene (2011), "If You Do, God Will: Secrets to Receiving God's Infinite Blessings", *in: <http://www.bibleleadership.com/leadership-2.html>*.
- Goggin, M. L. & Orth, D. A. (2002), "How Faith-based and Secular Organizations Tackle Housing for the Homeless". *In: Hoda, Najmul, Shankar Lal Gupta (2015).*
- Jeavons, T. H. (1998), "Identifying Characteristics of "Religious" Organizations: An Exploratory Proposal", *In: Hoda, Najmul, Shankar Lal Gupta (2015).*
- Hoda, Najmul, Shankar Lal Gupta (2015), "Faith-based Organizations and Microfinance: A Literature Review", *Asian Social Science*, Vol. 11 No. 9, 245-254.

- Kramer, Fredrica; Nightingale, Demetra Smith; Trutko, John; Barnow, Burt, S., D. (2002), "Faith-Based Organizations Providing Employment and Training Services: A Preliminary Exploration"; The Urban Institute, Washington, DC 20037.
- Kvale, Steinar. (1996), *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monsma, S. (1996), *When Sacred and Secular Mix: Religious Nonprofit Organizations and Public Money*, Rowman Littlefield, USA.
- Owens, Michael Leo (2003), "Capacity Building: The Case of Faith-Based, Organigation", in: *CURRENT RESEARCH ON BUILDING CAPACITY*; <http://www.huduser.org/publications/pdf/buildorgcomms/sectionii-paper3.pdf>
- Parks, Kari Lynn (2002a), *Systematic Program planning in Faith-based development organizations: perspectives of program directors*, A thesis in Michigan State University.
- Parks, Kari L. (2002b), *Program PLANNING IN FAITH-BASED DEVELOPMENT ORGANIZATIONS*, Presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, Northern Illinois University, DeKalb, IL October 9-11.
- Roach, Dale, "9 Characteristics of Jesus as a Leader", in: <http://likeateam.com/9-characteristics-of-jesus-as-a-leader>.
- Shufflebotham SJ, Thomas (2012), "A Reflection on Jesus's Leadership", in: [http://www.thinkingfaith.org/articles/20120704\\_1.htm](http://www.thinkingfaith.org/articles/20120704_1.htm).
- Sider, Ronald J. & Unruh, Heidi Rolland (2004), "Typology of Religious Characteristics of Social Service and Educational, Organizations and Programs", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no. 1, March 109-134.
- Smith, S. R., & Sosin, M. R. (2001), "The Varieties of Faith-Related Agencies", *Public Administration Review*, 61, 651-670. In: Hoda, Najmul, Shankar Lal Gupta (2015).
- Society of Human Resource Management (2007), "Leadership Competencies", <http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx>.
- Thach, Elizabeth & Thompson, Karen J. (2007), "Trading places Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 356-375.

- Tadros, M. (2010), *Faith-Based Organizations and Service Delivery Some Gender Conundrums, Gender and Development Programme*, Paper Number 11, United Nations Research Institute for Social Development. Retrieved from: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/592137C50475F6A8C12577BD004FB5A0/\\$file/Tadros.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/592137C50475F6A8C12577BD004FB5A0/$file/Tadros.pdf)
- Unruh, H. R. (2004), "Religious elements of church-based social service programs: Types, variables and integrative strategies", *Review of Religious Research*, 45(4), pp. 317-335
- Vanderwoerd, James R. (2008), "Religious Characteristics of Government-Funded Faith-Related Social Service Organizations", *Social Work & Christianity*, Vol. 35, No.3, 258-286, *Journal of the North American Association of Christians in Social Work*.
- White, Richard (1996), *Faith, Hope and Leverage: Attributes of effective faith-based community organizations*, Dissertation for degree of Doctor of Philosophy in Urban Studies, Portland State University.
- Woldehanna, S. (2005), "Faith in Action: Examining the Role of Faith-based Organizations in Addressing HIV/AIDS, Global Health Council", Retrieved from: <http://www.hivpolicy.org/Library/HPP000550.pdf>
- Yüksel, Müberra (2008), "Leadership Competencies in Job Advertisements", Kadir Has University, Istanbul, Turkey, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 14, No. 1.