

اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی(ره) در کمیته‌های انقلاب اسلامی

مهدی پورجعفری صدرآباد^{۱*}
محمدحسین زارعزاده مهریزی^۲
اصغر افتخاری^۳

چکیده

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، کشور برای تأمین امنیت به‌عنوان مهم‌ترین عامل حیاتی سیاسی، نیازمند بود نهادی را تشکیل دهد و با رهبری و مدیریت صحیح، به بحران، آشوب و ناامنی خاتمه دهد. لذا رهبران انقلاب اسلامی نهادی خودجوش و مردمی به نام کمیته انقلاب اسلامی را تأسیس و ریاست آن را بر عهده آیت‌الله مهدوی کنی گذاردند. چه کسی می‌توانست بحران‌های داخلی چندجانبه کشور از جمله گروهک‌ها، منافقین، ضدانقلاب، سلطنت‌طلبان و... که هر روز در گوشه‌ای از کشور خرابی به‌عمل می‌آوردند را سامان دهد که بتواند با رهبری و مدیریت دقیق و بکارگیری نیروهای انقلابی با توطئه‌ها مقابله نماید. نگارندگان به دنبال پاسخ به این پرسش هستند که اصول مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی برای اداره کمیته انقلابی اسلامی در شرایط کاملاً بحرانی کشور چه بوده است؟ برای پاسخ به این پرسش، ابتدا سؤالات فرعی که شامل: نحوه برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل ایشان به چه ترتیبی بوده است را با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج نمودند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد آیت‌الله مهدوی کنی برای هدایت و رهبری کمیته، دو رسالت عمده را برای خود مشخص کرده‌اند؛ اول با بکارگیری روش‌های درست مدیریتی در چارچوب مبانی فقه اسلامی، وظایفی که برای ایشان معین شده است را اجرا نماید و ثانیاً از ظرفیت نهاد کمیته انقلاب اسلامی در جهت کادرسازی نیروهای انقلابی و مؤمن مبادرت ورزد.

کلید واژه: کمیته انقلاب اسلامی، آیت‌الله مهدوی کنی، اصول مدیریت، رهبری.

Email: Hsदारabad@gmail.com

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و علوم سیاسی دانشگاه امام صادق(ع) (نویسنده مسئول)

Email: Mh.zarezadem@gmail.com

۲- دانشجوی کارشناسی معارف اسلامی و علوم سیاسی دانشگاه امام صادق(ع)

Email: eftekhariasg@gmail.com

۳- دانشیار علوم سیاسی دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی دانشگاه امام صادق(ع)

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۰۹

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۷/۲۷

مقدمه

برای هدایت هر مجموعه لازم است طبق اصول مدیریتی قدم برداشت تا آن نهاد به اهدافی که برای خود ترسیم نموده است، برسد. کمیته‌های انقلاب اسلامی از جمله اولین نهادهایی بوده است که بنا آن توسط رهبران انقلاب اسلامی گذاشته شده است. وظیفه‌ی تعریف شده این نهاد طبق دستور بنیان‌گذار انقلاب اسلامی، تأمین امنیت جان و مال مردم و اماکن عمومی، رسیدگی و کنترل اوضاع بود. لذا برای تحقق این اهداف، مستلزم مدیر توانا و اسلام‌شناسی است که با برنامه‌ریزی دقیق، سازماندهی، بسیج نیروهای انسانی، هدایت و کنترل بر اساس قواعد، اصول و ارزش‌های اسلامی هدایت نماید. آیت‌الله مهدوی کنی در شرایطی این مسئولیت را بر عهده گرفتند که کشور در اوضاع بحرانی به سر می‌برد و از طرفی گستردگی وظایفی که بر دوش این نهاد انقلابی و مردمی نهادند، نیاز به مدیریت جهادی و فقهاتی داشت که بر اساس ارزش‌ها و اصول اساسی اسلام، فضا را مدیریت نماید؛ لذا آیت‌الله مهدوی کنی به‌عنوان عالم مجاهد و بصیر این مسئولیت خطیر را بر عهده گرفتند و در مدت کوتاهی توانستند به بسیاری از بحران‌ها، آشوب‌ها، ناامنی‌ها و... خاتمه دهند. نگارندگان در این تحقیق به این پرسش پاسخ خواهند داد که اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌ها چگونه بوده است؟ تا از این رهگذر بتوانند چگونگی معیارهای مدیریتی ایشان در قالب برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل که در یک نهاد اساسی و انقلابی پیاده نمودند را استخراج کرده و سایر مدیران با بهره‌گیری از این معیارها بتوانند مجموعه خود را به‌درستی هدایت نمایند.

پیشینه پژوهش

با بررسی منابع مختلفی که در موضوع علم مدیریت و کمیته‌های انقلاب اسلامی منتشر شده و از منظر مقاله حاضر که بر موضوع اصول مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلاب اسلامی متمرکز است، می‌توان منابع موجود را به سه دسته کلی تقسیم نمود.

اول. آثاری که دارای رویکرد بخشی (صرفاً مادی انگارانه) به مدیریت هستند.

در این آثار، نویسندگان سطح و یا بُعد خاصی از مدیریت را مطرح و برجسته ساخته‌اند؛ در این ارتباط می‌توان به آثار زیر اشاره داشت:

- کتاب مبانی مدیریت اثر گری دسلر در ابتدا به بررسی مکاتب مختلف در مدیریت پرداخته است و سپس فرآیند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، تصمیم‌گیری و سازماندهی را به‌صورت مبسوط بررسی کرده است (دسلر، ۱۳۶۷). این اثر گرچه منبع خوبی در حوزه‌ی مدیریت به‌شمار می‌رود ولی به مؤلفه‌های چون هدایت و کنترل که یک مدیر از طریق آن می‌تواند به هدف مطلوب خود برسد توجه نشده است. در تحقیق حاضر علاوه بر مؤلفه‌هایی که ذکر شد، به مؤلفه‌های هدایت و کنترل نیز پرداخته شده است.

- دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی در کتاب سازمان مدیریت از تئوری تا عمل ابتدا به بررسی مکاتب مختلف در حوزه مدیریت پرداخته است و سپس مبانی اصلی مدیریت که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می‌باشد را تبیین و شرح نموده است (ایران‌نژاد، ۱۳۷۵). محقق اگرچه گام‌های مهم مدیریت را به صورت دقیق برشمرده و تحلیل و تفسیر نموده است اما چیزی از ارزش‌های حاکم و پذیرفته شده را بیان نداشته است. لذا نویسندگان اصول مدیریت بر اساس چارچوب ارزش‌های پذیرفته شده و حاکم بر جامعه را مورد توجه قرار دادند و مدیر در جامعه اسلامی باید در چارچوب ارزش‌های اسلامی، مجموعه‌ی خود را رهبری نماید که در تحقیق حاضر به صورت دقیق به آن پرداخته شده است.

دوم. آثاری که دارای رویکرد جامع (مادی - معنوی) به مدیریت هستند.

در این متون ابعاد مختلف و سطوح متنوع الگوی مدیریت به بحث گذارده شده است. برای مثال می‌توان به منابع زیر اشاره داشت:

- کتاب مبانی سازمان و مدیریت نوشته دکتر علی رضائیان، در شش بخش به بررسی مبانی مدیریت و سازمان که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع انسانی، هدایت و کنترل است پرداخته است. نکته حائز اهمیت این کتاب آن است که نویسنده مدیریت را بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده می‌داند (رضائیان، ۱۳۸۸). از این رو اصول مدیریت در چارچوب مبانی ارزشی پذیرفته شده تحلیل و تبیین می‌شود. نگارندگان این منبع را محور کار خود قرار داده‌اند تا اصول مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلابی اسلامی که بر اساس چارچوب نظام ارزشی اسلامی بوده است را استخراج نمایند.

- دکتر نبوی در کتاب مدیریت اسلامی، ضمن بررسی مدیریت با رویکرد مادی و مبانی غربی، نقدهای اساسی به این رویکرد وارد کرده است و اهداف مدیریت مادی را صرفاً سودگرایی برای سازمان معرفی می‌کند، سپس نویسنده در سیزده فصل در مورد برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش، صفات و رفتار رهبر، کنترل و پیگیری از منظر اسلام را مورد بررسی قرار داده است (نبوی، ۱۳۸۲). محقق اگرچه مدیریت را با رویکرد اسلامی بررسی نموده است ولی با وجود واقف بودن به این امر که رسالت اصلی پیامبر(ص) هدایت مردم به سمت کمال و سعادت دنیوی و اخروی می‌باشد، به عنصر اصلی مدیریت اسلامی، یعنی نیروی انسانی، غفلت ورزیده است. در تحقیق حاضر نگارندگان به صورت مبسوط به منبع نیروی انسانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین رکن مؤلفه‌های اسلامی پرداخته‌اند.

سوم. آثاری که نقش کمیته‌های انقلاب اسلامی را از جهات مختلف بررسی نمودند.

در ارتباط با کمیته‌های انقلاب اسلامی منابع مختلفی وجود دارد که با توجه به رویکرد مدیریتی متن حاضر، می‌توان مهم‌ترین آنها را به شرح زیر معرفی نمود:

- نویسنده در کتاب تاریخ شفاهی کمیته‌های انقلاب اسلامی (هاشمی، ۱۳۸۷) تلاش نموده است با افرادی که در نهاد کمیته انقلاب اسلامی خدمت می‌کردند، مصاحبه نماید؛ از این رو محتوای کتاب بر

پایه‌ی تاریخ شفاهی است و به بررسی عملکرد کمیته از سال تأسیس (۱۳۵۷) تا ادغام آن با شهربانی و ژاندارمری پرداخته شده است. این اثر گرچه منبع خوبی در بحث حاضر است اما به دلیل رویکرد تاریخ‌نگاری، شأن تحلیلی ندارد و نحوه مدیریت کمیته‌ها که محور اصلی پژوهش حاضر است را مورد توجه قرار نداده است.

- منبع دیگری که می‌توان به آن اشاره نمود، پایان‌نامه‌ای با عنوان: کمیته انقلاب اسلامی تجربه‌ی مهمی در سپهر پلیس جامعه‌گرا و مردمی است (ترابی، ۱۳۸۶). پژوهشگر در این تحقیق تلاش نموده است، نقش کمیته انقلاب اسلامی را در برقراری امنیت در شرایط بحرانی کشور در سال‌های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی بررسی نماید. در این پژوهش اگرچه به بخشی از کارکردهای کمیته‌ی انقلاب اسلامی برای حفظ آرامش جامعه پرداخته است ولی کمیته‌های انقلاب اسلامی را به مثابه یک نهادی که دارای ارکانی است و برای حرکت به سمت هدف، نیازمند مدیر توانایی است بحثی به میان نیاورده، اما در تحقیق حاضر نحوه مدیریت این نهاد بیشتر مورد توجه بوده است.

- در مقاله عملکرد کمیته‌های انقلاب اسلامی در مبارزه با ضدانقلاب، (عبدی، ۱۳۹۱) پژوهشگر تلاش نموده است نحوه‌ی مواجهه نیروهای کمیته با عوامل آشوب و بحران‌زا در سطح کشور مانند بحران کردستان، گنبد، قهدریجان و... را مورد بررسی قرار دهد. نویسنده در این تحقیق تلاش نموده جنبه تاریخی بحث را پررنگ‌تر نماید و وارد تحلیل نشود، اما نگارندگان در تحقیق حاضر جنبه‌ی تحلیلی را تقویت نموده تا بتوانند عوامل موفقیت‌آمیز بودن کمیته‌ها را به صورت ملموس‌تر برای مخاطبین خود تبیین نمایند.

در مجموع از منابعی که ذکر آن رفت، تحلیلی از عملکرد آیت‌الله مهدوی کنی در این آثار مورد توجه نبوده و یا صرفاً از منظر بررسی تاریخی به فعالیت‌های کمیته انقلاب اسلامی پرداخته شده و تحلیل و طراحی الگو در آنها موضوعیت ندارد؛ لذا مقاله حاضر از این دو حیث دارای نوآوری می‌باشد.

مبانی مفهومی و نظری

مدیریت

الف. تعریف لغوی

مدیریت از نظر لغت یعنی «اداره کردن» و «مدیر» اسم فاعل از مصدر اداره به معنی اداره کننده است. اداره از ماده «دَوَرَ» گرفته شده که مصدر آن «دَوَرَان» به معنی «گردیدن» است. پس مدیر یعنی «گرداننده» و مدیریت یعنی «گرداندن یک مجموعه یا سازمان در جهت اهداف منظوره» (اختری، ۱۳۶۹: ۳۹).

ب. تعریف اصطلاحی

در حوزه علوم محض مانند ریاضیات، نجوم، شیمی و... تقریباً همه دانشمندان تعاریف یکسانی را پذیرفته‌اند ولی در حوزه علوم انسانی و اجتماعی، به دلیل تفاوت در نگرش‌ها و بینش‌ها، این تعاریف یکسان نیستند. برخی از تعاریف رایج نزد دانشمندان این علوم عبارت‌اند از:

اول. تعاریفی که علم مدیریت را خارج از چارچوب ارزش‌های پذیرفته شده می‌داند.

- هنر و علم هماهنگ کردن کوشش انسان‌ها و بکارگیری این تلاش در نیل به اهداف سازمان، عملی که به صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و سازمان را شکل می‌دهد (عباس‌زادگان، ۱۳۶۶: ۲۴). محقق در این تعریف از گام‌هایی که باید برداشته شود تا مدیر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب نائل آید، غفلت ورزیده است. از این رو این تعریف حداقلی است، چون بدون ترسیم گام‌های پلکانی برای رسیدن به اهداف اصلی، کار را برای مدیر سخت و مبهم می‌کند. از این لحاظ محققان گام‌های مؤثر برای تحقق اهداف در تعریف مدیریت را امری لازم و ضروری می‌دانند که در پژوهش حاضر این مسئله رعایت شده است.

- مدیریت عبارت است از فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۸). در این تعریف علاوه بر آنکه گام‌های اصلی مدیریت اشاره نشده است، دارای ابهام است و جایگاهی برای ارزش‌ها در این تعریف مشخص نشده است.

دوم. تعاریفی که علم مدیریت را در چارچوب ارزش‌های پذیرفته شده می‌داند.

- مدیریت عبارت است از علم و هنر فرآیند استفاده کارآمد و اثربخش منابع انسانی و مادی، از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک محیط پویا در جهت تحقق اهداف سازمان یا جامعه بر اساس نظام ارزشی (استونر، ۱۳۷۵: ۱۲۰). در این تعریف اگرچه مراحل که یک مدیر برای رسیدن به اهداف خود را برشمرد است ولی به منبع یعنی نیروی انسانی اشاره نشده و محقق از اثرگذارترین عامل مدیریتی غفلت ورزیده است. در پژوهش حاضر علاوه بر مراحل که ذکر شد، نگاه ویژه به منبع انسانی داشته و مدیر تمام تلاش خود را به کار می‌بندد تا نیروی انسانی مجموعه‌ی خود را به عالی‌ترین درجات تخصص و معنویت برساند.

- مدیریت هنر و علم بکارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول اهداف سازمانی است، به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد (نبوی، ۱۳۸۰: ۳۳). در این تعریف اگرچه تأکید زیادی روی نظام ارزشی شده ولی مراحل که باید یک مدیر بپیماید تا به اهداف و آرمان سازمان برسد، تبیین نشده است. لذا این تعریف بسیار کلی بوده و از حالت جامع و مانع بودن یک تعریف خارج شده است.

تعریف مختار

نویسندگان از میان تعاریف مختلفی که از علم مدیریت توسط اندیشمندان این حوزه عرضه شده است، به دو نکته اساسی توجه نمودند؛ اولاً این تعریف جامع باشد و همه مؤلفه‌های مدیریت را به‌خوبی برشمرد. ثانیاً این تعریف در قالب یک نظام ارزشی عرضه شده باشد تا با اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی که در کمیته‌های انقلاب اسلامی اجرا نمودند، منطبق باشد. از این حیث، از میان تعاریف مختلف، تعریف ذیل مبنای تحقیق حاضر گردید:

مدیریت فراگرد بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. این تعریف، پنج نکته‌ی اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربردی هست را در بردارد:

- الف. مدیریت یک فراگرد است.
- ب. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
- ج. مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.
- د. مدیریت کارآ، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.
- م. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار، تمرکز دارد (رضائیان، ۱۳۹۰: ۸).

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یک نظام تصمیم‌گیری است، مشتمل بر فرآیند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده به انجام پذیرد و نیز طرح‌های اجرایی و دستیابی به هدف‌ها (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۲۱).

سازماندهی

سازماندهی فراگردهای است که طی آن، تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۸: ۲۷۴).

مدیریت منابع انسانی

اصطلاحی است برای توصیف گسترده‌ای از فعالیت‌های متنوع شامل: جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی. مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت مدیران و تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت و بکارگیری استعداد‌های آنان دلالت دارد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۹۳).

هدایت

هدایت، بر تلاش مدیر بر انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی، دلالت دارد. این تلاش به سه طریق صورت می‌گیرد رهبری، انگیزش و برقراری ارتباط (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۳).

کنترل

فراگردی که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شود. این فراگرد برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۹۶).

روش‌شناسی (تحلیل محتوا)

تحلیل محتوا به‌عنوان یک روش علمی، نخستین بار در قرن بیستم در قالب تحلیل محتوای کمی و کیفی رواج یافت و به دلیل ظرفیت بالای آن در فهم و تحلیل پدیده‌های حوزه علوم انسانی، به سرعت گسترش یافت. با توجه به نقدهای وارده شاهد اصلاح این روش و ارائه تکنیک‌های مختلفی از تحلیل محتوا هستیم که مهم‌ترین آنها رویکردهای عرفی، جهت‌دار و بالاخره تلخیصی است. در مجموع تمام گونه‌های تحلیل محتوا در پی آن هستند تا ویژگی‌های ظاهری یک متن را به شکل عینی و نظام‌مند برای مخاطب توصیف نمایند. چنان‌که «فیلیپ استون» اظهار داشته، تحلیل محتوا روشی است که جهت تفسیر محتوای داده‌های متنی از طریق فرآیندی منظم، کدبندی شده و با رعایت تم حاکم بر داده‌ها، صورت می‌گیرد. در مواقعی که با محدودیت داده‌ها روبه‌رو هستیم؛ به‌طور طبیعی تحلیل محتوای کیفی با رویکرد عرفی توصیه می‌شود (جهت مطالعه تفصیلی این ارکان نک. ایمان، ۱۳۸۸). با این توضیح و با توجه به محدودیت منابع مرتبط با موضوع و محوریت اندیشه و عمل آیت‌الله مهدوی کنی در استنباط و ارائه الگو، از این روش در مقاله حاضر استفاده شده است. امتیاز بارز این روش آن است که ایده‌ای بر متن تحمیل نشده و الگو از درون داده‌ها استنباط می‌شود. در این روش گام‌های اجرایی زیر برداشته شده است:

اول. تولید داده در موضوع

برای دریافت داده‌های مورد نیاز، نگارندگان دو اقدام اساسی را به انجام رسانیده‌اند: الف. انجام مصاحبه با افرادی که با حضرت آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلاب اسلامی همکاری داشته‌اند (از میان همکاران و یاران آیت‌الله مهدوی کنی آنانی که اولاً، مدت زمانی بیشتری در کمیته با ایشان همکاری داشتند و ثانیاً مسئولیت مهمی در کمیته برعهده داشتند و از نزدیک شاهد عملکرد آیت‌الله مهدوی کنی بودند، انتخاب و مصاحبه صورت گرفته است). از این رهگذر حجم بالا و قابل توجهی از داده‌های مرتبط با موضوع به‌دست آمده است که تولیدی این تحقیق است. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده در جدول شماره ۱ آمده است:

جدول ۱: مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

نام و نام خانوادگی	تاریخ مصاحبه	مسئولیت در کمیته انقلاب اسلامی	کد
آیت‌الله جلالی خمینی	۹۷/۲/۲	ایشان سرپرستی کمیته منطقه‌ی ۴ تهران (شرق تهران) را در زمان ریاست آیت‌الله مهدوی کنی، بر عهده داشتند.	A
آیت گودرزی	۹۶/۶/۴	ایشان در کمیته مرکزی مشغول به فعالیت بودند.	B
یزدان‌پناه	۹۶/۵/۲۳	ایشان در قسمت گزینش کمیته مشغول به فعالیت بودند.	C
عزت مطهری (عزت شاهی)	۹۷/۲/۵	ایشان مسئولیت بازپرسی کمیته را بر عهده داشتند.	D
پاک‌دامن	۹۶/۱۰/۱۱	ایشان در کمیته مرکز مشغول به فعالیت بودند.	F

ب. مطالعه منابع در ارتباط با اندیشه و عمل آیت‌الله مهدوی کنی با تأکید بر تاریخ کمیته انقلاب اسلامی مهم‌ترین منابع مورد مطالعه در جدول شماره ۲ معرفی شده‌اند:

جدول ۲: مشخصات کتب اصلی در موضوع کمیته‌های انقلاب اسلامی

عنوان کتاب	نگارنده (تدوین‌کننده)	کد
خاطرات آیت‌الله مهدوی کنی	دکتر غلامرضا خواجه‌سروی	P
خاطرات حجت‌الاسلام و المسلمین ناطق نوری	مرتضی مدیردار	R
تاریخ شفاهی کمیته‌ی انقلاب اسلامی	سیدعلی هاشمی، مهدی رنجبر آذربایجان	S
خاطرات عزت مطهری	نرگس کلاک	T
خاطرات آیت‌الله سید احمد علم‌الهدی	محسن الویری	V

دوم. تهیه جداول معنایی

کدگذاری فرآیندی است که طی آن متن مطالعه، تحلیل و سپس متناسب با دلالتی که دارد عددی (کدی) برای آن تعریف می‌شود که در نتیجه آن، معنای مورد نظر در دسته‌ای خاص و معین جای می‌گیرد. به تعبیری، کدگذاری فرآیند خرد نمودن موضوع و سپس اتصال دادن یافته‌ها باهدف دستیابی به کلیتی جدید است. در این مقام لازم است تا رویه‌ها، زمینه، مقولات و قواعد مورد توجه قرار گیرند (جهت مطالعه تفصیلی فرآیند کدگذاری، نک. استراوس و کربین، ۱۳۹۶). بدین صورت که پس از طی مرحله موضوع شناسی و استخراج عناصر مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت برحسب نظریات رایج، در مکتوبات موجود از آیت‌الله مهدوی کنی و همچنین مصاحبه‌های تاریخ شفاهی انجام شده با یاران آیت‌الله مهدوی کنی، به جستجوی فیش‌ها در متون موجود پرداخته‌اند. پس از استخراج فیش‌ها و یافتن دلالت‌های معنایی هر فیش، به پالایش آنها خواهیم پرداخت تا مطالب مهم‌تر و مرتبط‌تر گزینش شود و سپس با کمک دلالت‌گذاری انجام شده و الگوی به‌دست آمده از نظریات رایج، به طراحی الگوی مدیریت متشکل

از عناصر همچون مبانی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت از دیدگاه معظم‌له خواهیم پرداخت. لازم به ذکر است که در باب عناصر الگوی مدیریت در سیره سیاسی آیت‌الله مهدوی کنی، نزدیک به ۶۷ فیش با محتوای مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت از دیدگاه و عمل ایشان با مدخل‌های: برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع انسانی، هدایت و کنترل است که به دست آمد. پس از پالایش فیش‌ها و سپس دسته‌بندی آنها، حدود ۳۶ فیش در تحقیق مربوط به عناصر اصول مدیریت از دیدگاه و عمل آیت‌الله مهدوی کنی به کار گرفته شده است.

سوم. تحلیل بسته‌های معنایی

با توجه به بسته‌های معنایی، محققان در ذیل هر جدول، تحلیل‌های ناظر بر شبکه ارتباطات بین معانی و مفاهیم را ارائه داده‌اند.

شاخص‌های برنامه‌ریزی در کمیته‌های انقلاب اسلامی بر اساس اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی

جدول ۳: شاخص‌های برنامه‌ریزی در کمیته‌های انقلاب اسلامی

کد	دلالت	مضمون	منبع	متن
۱	خلاصیت و نوآوری	تدبیر و چاره‌اندیشی در مواقع حساس	B	باید اموال ضدانقلاب، اموال درباری‌ها و کاخ‌ها حفاظت شود؛ تدبیر جمعی آقای مهدوی این بود که این اموال توسط یکی از معتمدین خود آن فامیل نگهداری شود. لذا ما آمدیم و به هر کدام از این وزیرها، درباری‌ها و... گفتیم که در فامیلان به چه کسی اعتماد دارید؟! گفتند مثلاً فلانی، آوردیمش و گفتیم خانه و اموالش تحویل تو، صورت جلسه کردیم و به او دادیم. گفتیم: به موقع اش سراغت می‌آییم. اصلاً خود او نگهبان ما شد.
۲	تصمیم‌گیری و حل مسئله	حفاظت از اموال ملی		
		مشارکت دادن مردم در حل مسائل		
۳	هماهنگی برنامه‌ها	بکارگیری معتمدین	A	جلسات به طور مرتب بود. ما عضو شورای مرکزی کمیته بودیم که چند نفر بودیم؛ بنده، آقای عمید زنجانی، ایروانی و آقای خسروشاهی در شورای مرکزی بودیم. پیش از آفتاب ما هر کجا که بودیم، باید به کمیته مرکز و در خدمت آقای مهدوی می‌آمدیم. آنجا تمام مناطق تنظیم می‌شد و همه‌اش درباره مناطق و کارها صحبت می‌شد.
		هماهنگی و کنترل مستمر		
		نظارت مستقیم رئیس بر وضعیت مناطق		
		برگزاری جلسات منظم برای کنترل بهتر		

با تأمل در مضامین و دلالت‌های ارائه شده، می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های برنامه‌ریزی به‌کار گرفته شده در کمیته‌های انقلاب اسلامی در دوران مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی را بر اساس تقسیم‌بندی زیر آورد:

اول. خلاقیت و نوآوری

کمیته‌های انقلاب اسلامی به دلیل اینکه نهاد نوین‌پدید بود و بلافاصله بعد از پیروزی انقلاب اسلامی تأسیس و تشکیل شد، لازم بود مدیران ارشد آن از خلاقیت خاصی برخوردار باشند تا بتوانند به وظیفه‌ی اصلی خود که برقراری امنیت بود، فائق آیند، لذا ما در این دوران شاهد آن هستیم که مسئولان کمیته خاصی آیت‌الله مهدوی کنی برای خاتمه دادن به برخی از بحران‌ها و آشوب‌های کشور، با تدابیری که اندیشیدند توانستند با کمترین هزینه مالی و جانی مسئله را خاتمه دهند؛ می‌توان نمونه آن را در تدابیری که برای املاک بلاتکلیف مانده و صاحبان املاکی که از ایران فرار کردند، دید (کد مربوط ۱).

دوم. تصمیم‌گیری و حل مسئله

کمیته انقلاب اسلامی در شرایط حساس قرار داشت که هر لحظه با بحران امنیتی در سطح کشور مواجهه بود، از این‌رو نیاز به تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع و در عین حال راهگشا بود تا مسائل را حل نماید و گامی در جهت برقراری امنیت در سطح کشور بردارد. لذا آیت‌الله مهدوی کنی با اتخاذ تصمیمات مانند تقسیم‌بندی کردن کمیته‌ها، ایجاد راهکارهای مناسب برای حفظ اموال مردم و... تا حد زیادی آرامش را به کشور بازگرداند. در این میان یکی از اساسی‌ترین و پربازده‌ترین تصمیم‌های ایشان برای حل مشکلات امنیتی، مشارکت و نقش دادن به مردم بود تا آنان همپای کمیته خدمات ارزنده‌ای برای حفظ و بقای انقلاب اسلامی انجام دهند (کد مربوط ۲).

سوم. هماهنگی برنامه‌ها

کمیته‌های انقلاب اسلامی با یک هدف خاص و در یک ساختار بزرگ تشکیل شدند به‌طوری‌که کل کشور را پوشش می‌دادند و مانند یک دولت در زمینه‌های مختلف خدمت‌رسانی می‌کردند. برای اینکه این نهاد بتواند به وظایف اصلی خودش بپردازد؛ باید به‌صورت هماهنگ عمل کند لذا آیت‌الله مهدوی کنی به‌عنوان مسئولیت کمیته‌ها، جلسات منظمی را با مسئولین مناطق برگزار می‌کردند تا از این طریق هماهنگی‌های لازم را انجام دهند (کد مربوط ۳).

شاخص‌های سازماندهی در کمیته‌های انقلاب اسلامی بر اساس اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی

جدول ۴: شاخص‌های سازماندهی در کمیته انقلاب اسلامی

کد	دالت	مضمون	منبع	متن
۴	مشخص کردن حوزه سرپرستی	تشکل شورای مرکزی	S:37	شورای فرماندهی کمیته مرکب از هفت نفر بود که چهار نفرشان روحانی بودند: از جمله آیت‌الله مهدوی کنی، شهید دکتر مفتاح و سه نفر دیگر که با اکثریت آراء انتخاب شدند.
		حضور روحانیون در شورای مرکزی		
۵	ساختار کوچک و چاپک	کوچک‌سازی نهاد کمیته	P:232	یکی از کارهایی که در کمیته کردیم این بود که ۱۵۰۰ کمیته تهران را تصفیه کردیم و به ۱۴ منطقه تقسیم نمودیم و این مناطق را روی نقشه آوردیم و مناطق تهران را خط‌کشی و حدود و مرز این منطقه‌ها را مشخص کردیم.
		نهاد فربه، مانع رسیدگی به امور		
		بکارگیری مسئولین بومی هر منطقه		
۶	طراحی واحدهای پشتیبانی و اداره	طراحی واحدهای کارآمد	B	کمیته‌ی مرکز نیاز به چند واحد و چند مرکز داشت و این واحدها باید به‌سرعت شکل می‌گرفت. ما نمی‌توانیم بازپرسی، اطلاعات بازجویی و... نداشته باشیم؛ لذا مثلاً شخصی مثل آقای رفیق دوست می‌شوند مسئول تدارکات پشتیبانی، یا در مرحله‌ی بازپرسی مثل آقای عزت مطهری مطرح می‌شوند؛ این‌ها کسانی هستند که یک عقبه‌ی مبارزاتی عمیق دارند و شبکه‌ها و گروه‌ها را خوب می‌شناسند.
		طراحی سازمان بر اساس نیازسنجی‌ها		
۷	تقسیم‌بندی کارها	تقسیم کارها بر اساس ظرفیت‌ها نیروها	B	
		تقسیم مسئولیت‌ها بر اساس تخصص		
۸	تقسیم جغرافیایی کمیته	محور قرار دادن مساجد در تشکیل فرماندهی و هدایت	A	بهترین جایی که این کمیته‌ها تشکیل شد، مساجد بود؛ یعنی مقدس‌ترین مکان که واقعاً همه این‌ها دلالت می‌کند به اینکه کمیته یک ذات مقدسی داشت.
		قرار دادن مساجد برای محل رجوع مردم		
۹	تدوین شرح وظایف	روشن‌سازی وظایف	S:118	اطلاعیه‌ی شماره‌ی چهار کمیته‌ی انقلاب اسلامی (مرکز) به‌منظور پیشگیری از بی‌نظمی در سطح شهر، بنا به تصویب شورای مرکزی کمیته‌ی انقلاب اسلامی نکات زیر را به اطلاع
		نظم دهی به فعالیت‌ها		
		جلوگیری از هرج و مرج و		



		مداخلات نیروها		می‌رساند: ۱- مسئولیت حفاظت و انتظامات هر منطقه به عهده‌ی مسئول انتظامی همان منطقه می‌باشد؛ لذا مأمورین مسلح هر منطقه از مداخله در حوزه‌ی استحفاظی منطقه‌ی دیگر اجتناب نمایند. ۲- و
		اختیارات تقسیم‌شده		
۱۰	چندبُعدی بودن فعالیت‌های کمیته	گسترده‌ی وظایف نهاد کمیته رویکرد خادم بودن نه حاکم بودن تقدم حفظ انقلاب بر ارزش‌های مالی و شخصی	C	کمیته‌ها در شرایط سخت که نه دولتی بود، نه نیروی امنیتی بود، هیچی در کار نبود؛ شما ببینید با این هیچی، کمیته‌ها همه کار می‌کردند؛ یعنی هر جایی که خبری می‌شد، کمیته‌ها وارد می‌شدند. زندان می‌کردند، بازداشت می‌کردند، زلزله می‌شد می‌رفتند در مسائل اجتماعی وارد می‌شدند.
۱۱	ایجاد ارتباط بین سطوح	مشارکت دادن نیروها و استفاده از توانمندی نیروها انعطاف‌پذیری مدیران تسهیل ارتباط بین رئیس و مرنوس	S:167	در کمیته سلسله مراتب وجود داشت ولی این سلسله‌مراتب، یک سلسله‌مراتب خشک و اداری و نظامی محض نبود. نوعی عواطف، احساسات، محبت و انگیزه‌های معنوی باعث شده بود که این سیستم روغن کاری بشود. اگر فردی تازه وارد کمیته شده بود، به‌راحتی می‌توانست با مافوق خودش در رأس ارتباط برقرار کند؛ مطالب و پیشنهادات بگویید، ظرف پنج شش ماه بالا بیایید و در رده‌های بالا قرار بگیرید.

با تأمل در مضامین و دلالت‌های ارائه شده، می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های سازماندهی به‌کار گرفته شده در کمیته‌های انقلاب اسلامی در دوران مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی را بر اساس تقسیم‌بندی زیر آورد:

اول. مشخص کردن حوزه سرپرستی

یکی از اولین اقداماتی که بعد از تأسیس کمیته انقلاب اسلامی توسط آیت‌الله مهدوی کنی صورت گرفت، تشکل شورای مرکزی بود که اتاق فرماندهی کمیته‌ها محسوب می‌شد. اقدام دیگر ایشان این بود که شهر تهران را به ۱۴ منطقه تقسیم نمودند و از میان روحانیون سرشناس و شاخص همان مناطق که مورد اعتماد و محل رجوع مردم بودند را به سرپرستی کمیته‌های مناطق چهارده‌گانه گماردند. این تدبیر ایشان

بسیار راهگشا بود به‌نحوی که مردم هر منطقه در برقراری امنیت و بازگرداندن آرامش و خنثی‌سازی توطئه‌های منافقین و گروهک ضدانقلاب با کمیته‌ها مشارکت داشتند و نقش بسزای ایفا نمودند (کد مربوط ۴).

دوم. طراحی واحدها و ادارات پشتیبانی

کمیته انقلاب اسلامی به دلیل اینکه یک سازمان تازه تأسیس بود، برای انجام رسالت خود، ضروری بود بخش‌های مختلف را بر حسب نیاز طراحی کند لذا برای کمیته واحدها و بخش‌های مختلفی را بر اساس کارآمدی و با بازدهی بالا طراحی نمودند؛ واحدهایی چون گزینش، بازپرسی، آموزش و... که هر کدام بخشی از نیازهای کمیته را برطرف می‌نمود (کد مربوط ۶).

سوم. تقسیم‌بندی جغرافیایی کمیته‌ها

از جمله اقداماتی که آیت‌الله مهدوی کنی به آن مبادرت ورزید، تقسیم‌بندی جغرافیایی کمیته‌ها با محوریت مسجد بود. مساجد در جامعه اسلامی محل عبادت و رجوع مردم بوده است، لذا کمیته‌ها با محوریت مسجد از ظرفیت نیروی‌های مؤمن و انقلابی حداکثر بهره را بردند. از طرفی تقسیم‌بندی جغرافیایی کمیته سبب می‌شد از نیروهایی استفاده شود که در همان مناطق سکونت داشتند و به‌تبع آنان با شناخت دقیقی که از محله و مردم محله داشتند، کمک شایانی در ایجاد و برقراری امنیت می‌کردند (کد مربوط ۸).

چهارم. تقسیم کارها

در کمیته انقلاب اسلامی تقسیم مسئولیت‌ها بر حسب توانایی‌ها، استعداد و تجربیات افراد تقسیم می‌شد؛ مثلاً افرادی که سابقه مبارزاتی داشتند و شبکه و گروه‌ها را به‌خوبی می‌شناختند را در قسمت بازپرسی قرار می‌دادند و سایر مسئولیت‌ها در بخش‌های مختلف بر همین منوال تقسیم می‌شد (کد مربوط ۷).

پنجم. تدوین شرح وظایف

برای پیشگیری از بی‌نظمی در نهاد کمیته انقلاب اسلامی، شورای مرکزی کمیته شرح وظایف هر بخش و مسئولین را تدوین نمود تا حدود و ثغور ارگان‌ها مشخص شود و افراد بر حسب وظایف خود اقدام نمایند و از طرفی بسیار از اختیاراتی که هر مسئول و بخش لازمه کار آن بود تنفیذ نمودند تا نیروها با آشنایی کامل از نقش و وظایف خود انجام وظیفه نمایند (کد مربوط ۹).

ششم. ساختار کوچک و چابک

یکی از اشکالاتی که ابتدا به کمیته‌های انقلاب اسلامی وارد بود، ساختار پیچیده و عریض و طویلی بود که روند کارها را به‌کندی پیش می‌برد. از این لحاظ اقدام ضروری که از جانب مسئولین کمیته احساس می‌شد، افزایش کارآمدی و تسریع اقدامات بود؛ از این‌رو آیت‌الله مهدوی کنی به سمت تعبیه و تنظیم ساختار کوچک و چابک در عین حال کارآمد بودند. از این رو ۱۵۰۰ کمیته ایجاد شده در سطح شهر تهران به ۱۴ منطقه مجزا تقسیم شدند (کد مربوط ۵).

هفتم. ایجاد ارتباط بین سطوح

در نهاد کمیته‌های انقلاب اسلامی سلسله مراتب وجود داشت، ولی این سلسله مراتب خشک، اداری و نظامی محض نبود که نیروهای در مراتب پایین‌تر نتوانند با سرپرستان خود ارتباط برقرار کنند، بلکه این سیستم دارای انعطاف‌پذیری بود و نیروها به راحتی با سرپرستان کمیته ارتباط برقرار می‌کردند که این خود نشانگر حکم‌فرما بودن اخلاقیات اسلامی بین رئیس و مرئوس بود. تسهیل ارتباطات بین رئیس و مرئوس سبب گشت، افرادی که دارای استعداد و صلاحیت هستند شناسایی و به سرعت ارتقاء و به درجات بالاتر نائل آیند و شایسته‌ترین خدمات را برای مردم انجام دهند (کد مربوط ۱۱).

هشتم. چندبُعدی بودن وظایف کمیته‌ها

کمیته انقلاب اسلامی در شرایط بسیار نابسامان اوایل انقلاب، بار مسئولیت سنگینی بر دوش خود داشت. نیروهای خودجوش کمیته برای حراست انقلاب و نظام اسلامی از هیچ اقدامی فروگذاری نمی‌کردند و هرکجا که احساس می‌کردند که می‌توانند خدمتی به مردم انجام دهند، از خود دریغ نمی‌داشتند. برخی از این فعالیت‌ها عبارت بودند از: برقراری امنیت به‌عنوان رکن اصلی وظیفه کمیته، کمک به مناطق زلزله‌زده، خدمات اجتماعی مانند توزیع خواروبار و... می‌توان اشاره کرد. از این حیث روحیه خادم بودن در کمیته حکم‌فرما بود و آنها خود را خادم ملت می‌دانستند نه حاکم بر آنان (کد مربوط ۱۰).

شاخص مدیریت منابع انسانی در کمیته‌های انقلاب اسلامی بر اساس اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کئی

جدول ۵: شاخص مدیریت منابع انسانی در کمیته انقلاب اسلامی

کد	دلالت	مضمون	منبع	متن
۱۲	کارمندیابی	بهره‌گیری از نیروهای مردمی	B	کمیته‌ی انقلاب اسلامی وقتی شکل گرفت، اصلاً جذب نیرو نداشت؛ چون به‌اندازه‌ی کافی نیرو نداشت. معمولاً تشکیلات، سازمان‌ها و نهادها اول وظایف و مسئولیت ساختارهایشان شکل می‌گیرد، بعد جذب نیرو می‌کنند. اما کمیته‌ی انقلاب اسلامی اول نیروهایش آمد.
		استعدادیابی		
۱۳	بکارگیری همه نیروهای انقلاب (فراجناحی)	بکارگیری نیروهای متخصص	S:55-58	اقتضای مختلفی که در کمیته انقلاب اسلامی فعالیت داشتند: ۱. علما و روحانیت. ۲. زندانیان سیاسی به دلیل پیشنهادی مبارزاتی، تجربه‌های گران‌بهایی در زمینه‌ی مسائل اطلاعاتی، امنیتی و عملیاتی داشتند.



				۳. دانشگاهیان و...
۱۴	گزینش نیروها	گزینش افراد برای شناسی افراد مستعد	S:160	اولین گام در جهت ساماندهی انسانی کمیته‌ها از خرداد ۵۸ و از کمیته‌ی کلانتری‌ها شروع شد. قرار شد از نقطه‌ی کوچک شروع و بعد در مناطق دیگر اجرا شود. با شیوه‌ی مصاحبه، پذیرش و گزینش کار را شروع کردیم.
۱۵	استخدام و گزینش	تیم‌های مصاحبه‌گر ماهر تعیین صلاحیت‌ها	B	این آدم‌هایی که به کمیته آمدند، همه‌شان نمی‌توانستند [جذب شوند] و باید مصاحبه بشوند؛ تیم مصاحبه تشکیل می‌شود و یک عقبه‌ای برای تیم مصاحبه و در حقیقت تعیین صلاحیت افراد و صدور احکام در نظر گرفته می‌شود.
۱۶	اعتماد به نیروها	قانع بودن به حقوق کم در برابر حجم کار سنگین تقدم خدمت بر ارزش‌های مالی و شخصی	B	حاج آقا فرمودند که سر برج که می‌شود یک مبلغ پول بریزید در ظرفی و در محوطه بگذارید تا هر کس هر چه می‌خواهد بردارد؛ لذا سر برج یکی از این مجمع‌های بزرگ وسط آنجا می‌گذاشتند، هر کس می‌آمد و هر چه می‌خواست برمی‌داشت.
۱۷	نیروهای ذخیره	آمدگی کامل کمیته‌ها طراحی سیستم نیروهای ذخیره	S:154	در کمیته قسمتی داشتیم که همان بچه‌های نیروی ذخیره‌ی کمیته بودند؛ آنها هم خیلی مؤثر بودند متأسفانه هیچ موقع از آنها یادی نمی‌شود. نیروی ذخیره مثل بسیج بود.
۱۸	آموزش	اولویت قرار دادن آموزش نیروها توجه به رشد معنوی نیروها	S:126	تشکیل کلاس‌های اصول عقاید و اخلاق توسط حضرت آیت‌الله مهدوی کنی و آیت‌الله باقری کنی در سالن اجتماعات کمیته‌ی مرکزی و در کمیته‌های چهارده‌گانه‌ی تهران توسط علما و روحانیون مسئول کمیته‌های مزبور.
۱۹	تجدید ساختار سازمان	طراحی سیستم زودبازده و کارآمد کارآمد کردن ساختار کمیته	B	بهترین کاری که خواستیم شروع کنیم این بود که بتوانیم در گام اول شهربانی و در گام دوم ژاندارمری را [سروسامان دهیم]. اینجا ما آمدیم طرحی را به نام کمیته‌ی کلانتری‌ها ارائه دادیم و مورد قبول واقع شد.



۲۰	بهره‌گیری از نیروهای جوان و مستعد	بکارگیری نیروی جوان در سطوح مختلف	S:168	اگر بخواهیم معدلی از سن فرماندهان کمیته در آن مقطع بگیریم، شاید نهایتاً ۲۸-۳۰ سال باشد. ما فرمانده ۲۲ ساله داشتیم؛ نشاط و شادابی جوانان با عقلانیت و احتیاطی که از بالا اعمال می‌شد، ترکیب می‌شد.
۲۱	تقدم نیروهای محتوایی بر نیروهای مهارتی	اولویت قرار دادن نیروهای محتوایی بر نیروهای مهارتی برای تصدی امور	C	درواقع می‌توان گفت دو دسته ما نیروی انقلابی داشتیم، یک دسته آقایانی که نقششان بیشتر تکنیکی و مهارتی است و فرض کنید که در اداره می‌توانند سازماندهای خوبی باشند؛ یک دسته‌اش هم اسلامی بودن را حفظ می‌کنند که این‌ها عمده‌تأ آقایان روحانیون بودند و پایه‌های اصلی انقلاب را این‌ها سوار بودند.
۲۲	انفصال و ترک خدمت	پاکسازی کمیته	R:180	یکی از مشکلات ما در کمیته‌ها، افراد نابابی بودند که در همان زمان اولیه تشکیل کمیته در مساجد به آن وارد شده بودند و به‌عنوان مأمور کمیته بعضاً سوءاستفاده می‌کردند. بالاخره کمیته از عناصر ناپاک تصفیه شد و سازماندهی خوبی پیدا کرد.
۲۳	کادرسازی	توجه به تربیت نیروها رشد دادن نیروها آمادگی نیروها برای خدمت‌رسانی	S:134	برای تشکیل دستگاه‌های مختلف نیاز به نیرو داشتیم، ناگزیر بودیم خدمت آیت‌الله مهدوی کنی بیاییم و بگوییم: آقا! اگر شما اجازه دهید، این نیروها آزاد شوند و بروند سپاه را راه‌اندازی کنند یا دادستانی را راه‌اندازی کنند...

با تأمل در مضامین و دلالت‌های ارائه شده، می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های منبع نیروی انسانی به‌کار گرفته شده در کمیته‌های انقلاب اسلامی در دوران مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی را بر اساس تقسیم‌بندی زیر آورد:

اول. کارمندیابی

یکی از ویژگی کمیته‌های انقلاب اسلامی، دارای نیروهای خودجوشی بود که از بدو تأسیس کمیته برای خدمت در این نهاد مردمی رجوع می‌کردند از این لحاظ کمیته‌های انقلاب اسلامی بر خلاف سایر نهادها تازه تأسیس، نیاز به جذب نیرو نداشت؛ بلکه مسئولین کمیته از میان نیروهای آماده به خدمت افرادی که دارای استعداد انجام فعالیت‌های مورد نیاز این نهاد بود را به خدمت می‌گرفتند (کد مربوط ۱۲).

دوم. استخدام و گزینش

با استقبالی که مردم برای خدمت در بخش‌های مختلف کمیته‌های انقلاب اسلامی کردند، نیاز بود که کمیته واحد استخدام و گزینش خود را راه‌اندازی کند. برای این منظور تیم مصاحبه‌گر قوی را برای گزینش انتخاب نمودند و آنان از میان نیروها، افرادی که صلاحیت و شایستگی لازم را دارا بودند برای بخش‌های مختلف کمیته بر اساس استعداد و توانایی‌های آنان به کار می‌گرفتند (کد مربوط ۱۴).

سوم. آموزش

آیت‌الله مهدوی کنی از زمانی که سرپرستی کمیته‌های انقلاب اسلامی را بر عهده گرفتند، اولویت کار اصلی خود را در آموزش و تربیت نیروها از جنبه‌های مختلف معنوی و تخصصی قرار دادند تا نیروهای کمیته هم در سطح معرفتی و هم در کارهای تخصصی به آمادگی کامل برسند (کد مربوط ۱۸).

چهارم. نیروهای ذخیره

کمیته‌های انقلاب اسلامی با طراحی سیستم نیروهای ذخیره، همیشه تلاش می‌نموده تا در شرایطی که احساس می‌شد نیاز به نیروهای پشتیبانی است، دچار مشکل و با کمبود نیرو مواجهه نشود. لذا کمیته در برخی از عملیات‌ها که نیاز به نیروی‌های بیشتری داشت، از نیروهای ذخیره که در آمادگی کامل به سر می‌بردند استفاده می‌کرد و فعالیت‌های خود را بدون توقف به پیش می‌برد (کد مربوط ۱۷).

پنجم. بهره‌گیری از نیروهای جوان

یکی از اقداماتی که آیت‌الله مهدوی کنی برای اداره کمیته‌های انقلاب اسلامی انجام دادند، بکارگیری نیروهای جوان و مستعد در سطوح مختلف مدیریتی در این نهاد بود. ایشان جوانانی که توانایی لازم برای مدیریت داشتند را به فرماندهی بخش‌های مختلف می‌گذاشتند تا از نیرو جوانی و شادابی آنان در تسریع فعالیت‌ها استفاده نماید (کد مربوط ۲۰).

ششم. تقدم نیروهای محتوایی بر نیروهای مهارتی برای سرپرستی کمیته‌ها

نهاد کمیته‌های انقلاب اسلامی مسئولیت حساس تأمین امنیت را بر عهده داشتند و هر روز با مسائلی روبه‌رو می‌شدند که لازم بود افرادی مسئولیت کمیته را بر عهده بگیرند که به احکام و فقه اسلامی مسلط باشند تا اقدامی خلاف موازین شرع صورت نگیرد؛ از این حیث آیت‌الله مهدوی کنی به‌عنوان فقیه لازم دیدند مجتهدین تراز هر منطقه را به‌عنوان سرپرست کمیته‌ها قرار دهند تا در تصمیم‌گیری‌ها منکرات و اوامر الهی را در نظر بگیرند (کد مربوط ۲۱).

هفتم. اعتماد به نیروها

بسیاری از نیروهای کمیته‌های انقلاب اسلامی در مقابل حجم کار سنگین و در عین حال خطرناک، کمترین حقوق را از کمیته‌های انقلاب دریافت می‌کردند و به همان حداقل حقوق قانع بوده و این نشان

می‌دهد که این نیروها افراد خودساخته‌ای بودند که خدمت به انقلاب اسلامی و مردم را بر ارزش‌های مالی و شخصی خود مقدم می‌دانستند. این حالات نیروها سبب جلب اعتماد می‌شد (کد مربوط ۱۶).

هشتم. کادرسازی

سرپرستان کمیته‌های انقلاب اسلامی به‌ویژه آیت‌الله مهدوی کنی به‌عنوان رهبر این مجموعه، رسالت اصلی خود را در کنار انجام وظایفی که برای کمیته تعریف نمودند، تربیت نیروهای متخصص و مؤمنی بود که بتوانند در سنگرهای مختلف برای انقلاب و مردم خدمت خالصانه انجام دهند؛ به نحوی که هر ارگانی در کشور نیاز به نیرو داشت به سراغ کمیته‌ها می‌آمد و آنان را به خدمت می‌گرفتند. عده‌ای از آنان در ارگان‌هایی چون سپاه، وزارتخانه‌ها و... مشغول به فعالیت می‌شدند. آیت‌الله مهدوی کنی مدیر نبودند که تنها به انجام وظایفی که برایشان مکتوب شده بود اکتفا نمایند بلکه ایشان برای رشد معنوی و تخصصی افراد نهایت تلاش خود را به کار می‌بستند و با تربیت آنان بزرگترین کادرسازی را برای حفظ، برقراری و پیشرفت کشور اسلامی انجام دادند (کد مربوط ۲۳).

نهم. انفصال یا ترک خدمت

در کمیته انقلاب اسلامی بر فعالیت نیروها نظارت می‌شد، به‌نحوی که آیت‌الله مهدوی کنی دستور داده بودند فردی که تخلف شخصی و در محدوده کوچکی انجام داده است را آگاه و برایش یک مراحل تنبیهی مشخص کنند و نظارت خود را بر آن فرد افزایش دهند. ولی اگر فرد تخلف بزرگی انجام داده و فضا را آلوده و ناامن کرده و یک باوری را زیر سؤال برده است، آن فرد را محترمانه از کمیته حذف می‌کنند (کد مربوط ۲۲).

دهم. فراجناحی بودن کمیته

هدف اصلی کمیته‌های انقلاب اسلامی تأمین امنیت در کشور بود، لذا برای حصول به نتیجه نیازمند نیروهایی بود که بتوانند به این امر نائل آیند، از این جهت آیت‌الله مهدوی کنی فارغ از جناح‌بندی کردن گروه‌ها و افراد به دسته یا جناح سیاسی خاص، از قشرهای مختلف جامعه که دارای تعهد و تخصص بودند، بهره می‌جست. از روحانیون و علما به‌عنوان سرپرستان کمیته، از زندانی سیاسی به دلیل پیشینه مبارزاتی و تجربه گران‌بها که در زمینه‌ی مسائل اطلاعاتی، امنیتی و عملیاتی داشتند، در قسمت‌های بازپرسی و عملیات به کار گرفته می‌شدند و روشنفکران انقلابی در بخش‌های فرهنگی و اجتماعی کمیته مشغول به خدمت می‌شدند (کد مربوط ۱۳).

شاخص‌های هدایت و رهبری در کمیته انقلاب اسلامی بر اساس اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی

جدول ۶: شاخص‌های هدایت و رهبری در کمیته انقلاب اسلامی

کد	دلالت	مضمون	منبع	متن
۲۴	فقیه	مقبولیت بین علما	B	وقتی رفتم خدمت آیت‌الله عمید زنجانی ایشان فرمودند که آیت‌الله مهدوی شاگرد من است ولی بر من ولایت دارد! اینجاست که امام با انتخاب شهید مطهری و تثبیت این امر، پایه‌گذار یک جریان امنیتی-انتظامی که با سایه‌ی فقه، عقلانیت، اخلاق و ویژگی‌های متعدد دیگری که آیت‌الله مهدوی داشتند شد.
۲۵	صداقت و صحت عمل	صداقت در رفتار	C	تقوا محصول دو عنصر است: یکی صداقت و یکی صحت عمل. اگر صداقت و صحت عمل وجود داشت اعتماد به وجود می‌آید؛ آیت‌الله مهدوی در صداقت و صحت عمل چیزی کم نگذاشته بود که به او بگویند نه؛ لذا آن اعتماد آمد.
		عمل‌گرایی		
۲۶	سرپرستی روحانیون فقیه بر امور کمیته‌ها	رشد دادن نیروها در جهت کمال	B	یک مربی باید بالاسر بچه‌ها می‌بود که آن مربی باید بچه را به جهت اخلاق عملی و منطبق با شرع مقدس هدایشان می‌کرد. این مربی‌ها همان امام جماعت‌ها بودند که رؤسای کمیته‌های مساجد و مناطق شدند.
		روحانیون در نقش مربی		
۲۷	وحدت‌گرایی	پرهیز از اختلاف در سازمان	B	وقتی آیت‌الله منصوب شدند، هنر بزرگشان ایجاد نوعی تفکر واحد و وحدت کارکردی بود؛ یعنی ایشان این جمع را به سمت یکی شدن و هدفمند شدن و ایجاد یک وحدت عمومی هدایت کردند.
		وحدت‌گرایی در سازمان		
۲۸	مدیریت معنوی	انفرادی و تک‌روی	F	شیوه‌ی مدیریت آقای مهدوی معنوی بود؛ یعنی اصلاً دیکتاتوری و این‌ها که الآن باب شده نبود.
		عمل نکردن بهره‌گیری از رأی و نظر دیگران		

با تأمل در مضامین و دلالت‌های ارائه شده، می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های هدایت و رهبری به‌کار گرفته شده در کمیته‌های انقلاب اسلامی در دوران مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی را بر اساس تقسیم‌بندی زیر آورد:

ویژگی‌های رهبری آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلاب اسلامی

اول. مجتهد

آیت‌الله مهدوی کنی به‌عنوان یک مجتهد جامع شرایط و مورد اعتماد علماء، سرپرستی کمیته‌های انقلاب را بر عهده گرفتند و کمیته‌ها را مبتنی بر اصول اسلامی، هدایت و رهبری نمودند. ایشان برای اینکه مدیریت فقهاتی را در کمیته‌های انقلاب اسلامی عملیاتی کنند، سرپرستان مناطق مختلف کمیته را از بین فقهای معتمد و مورد قبول عامه انتخاب کردند تا هرچه دقیق‌تر اقدامات کمیته را طبق موازین شرع به اجرا درآورند (کد مربوط ۲۴).

دوم. صداقت و صحت عمل

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی، صداقت و صحت عمل است. ایشان آنچه که بیان می‌داشتند در عملشان تجلی داشت؛ یعنی حرف و عملش یکی بود. این ویژگی باعث شده بود که نیروهای کمیته به ایشان اعتماد زیادی داشته باشند و با علاقه از دستورات ایشان تبعیت نمایند (کد مربوط ۲۵).

شاخص‌های هدایتی آیت‌الله مهدوی کنی بر نیروهای کمیته انقلاب اسلامی

اول. سرپرستی روحانیون فقیه بر کمیته‌ها

آیت‌الله مهدوی کنی برای رشد و به کمال رساندن نیروهای خود، ابتدا مکان مقدس مسجد را برای فعالیت کمیته‌ها انتخاب نمودند. حضور در این مکان مقدس آدابی دارد و به تبع اثرات معنوی در روحیات آنان مترتب می‌شود. از طرفی فرماندهان آنان علمایی بودند که علاوه بر رهبری کمیته مناطق خود، مربیانی بودند که نقش تربیتی اخلاقی، معنوی و... نیروها را بر عهده داشتند؛ این دو عامل نقش بسزایی در رشد و ارتقا نیروهای کمیته داشت (کد مربوط ۲۶).

دوم. وحدت‌گرایی

آیت‌الله مهدوی کنی یکی از عوامل اساسی حرکت رو به جلو کمیته را وحدت بین نیروها و فرماندهان ارشد می‌دانست. ایشان تلاش می‌کردند هرگونه موانعی که سبب بروز اختلاف و درگیری درون‌سازمانی می‌شد را از میان بردارند (کد مربوط ۲۷).

سوم. مدیریت معنوی

آیت‌الله مهدوی کنی چون در شیوه مدیریتی خود به اخلاق و اصول اسلامی پایبند بودند و در کمیته اعمال می‌کردند، جو غالب کمیته معنوی بود. ایشان حتی در کمیته انقلاب اسلامی خودرأیی و رویه‌ی دیکتاتور مآبانه نداشتند، بلکه از طریق مشورت از رأی و نظر دیگران استفاده می‌کردند (کد مربوط ۲۸).

شاخص‌های کنترل در کمیته انقلاب اسلامی بر اساس اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی

جدول ۷: شاخص‌های کنترل در کمیته انقلاب اسلامی

کد	دلالت	مضمون	منبع	متن
۲۹	تصفیه نیروها	نظارت شبکه‌ای	S;161	روزی که کمیته‌ی منطقه ده را تحویل ما دادند، همه‌ی این چاقوکش‌های باجگیر را بیرون ریختیم. افرادی که در کمیته ماندند، کسانی بودند که از اول به قصد خدمت به انقلاب و انجام وظیفه‌ی شرعی آمده بودند.
		استفاده از نیروهای دغدغه‌مند		
۳۰	کنترل و نظارت بر بودجه	حداقل هزینه و امکانات	D	تا آنجا که یادم هست بودجه کمیته یازده میلیارد بود، صددرصد نمی‌گویم ولی تقریباً این‌طوری بود؛ اما آقای مهدوی بیشتر از پنج میلیونش را خرج نمی‌کرد، باقی‌اش سر سال برمی‌گشت.
		کمترین اسراف امکانات		
۳۱	ارزیابی عملکرد واحدها	استفاده از روحانیان برای کنترل	B	ما در اوایل سال ۵۹ واحد رسیدگی به تخلفات را در کمیته راه‌اندازی کردیم که دوستان عزیزی مثل آقای زمانیان در آنجا حضور داشتند و در رأسش هم یک روحانی بودند که این افراد را بعضاً معرفی می‌کردیم و در آنجا ارشاد می‌کردند و اگر لازم بود برخورد می‌کردند.
		برخورد قاطع با تخلف		
۳۲	کنترل مستمر	کار شبانه‌روزی	A	ما جمعی بودیم که شب‌ها برای بررسی کمیته‌ها می‌رفتیم؛ بنده، آقای ابروانی و آقای باقری بودیم. وظیفه ما این بود که شب‌ها برویم و بررسی کنیم که وضع کمیته‌ها چطور است و مردم را اذیت نکنند.
		حضور در میدان و کنترل مستقیم		
		حساسیت روی عملکرد کمیته‌ها		

با تأمل در مضامین و دلالت‌های ارائه شده، می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های کنترل به کار گرفته شده در کمیته‌های انقلاب اسلامی در دوران مدیریت آیت‌الله مهدوی کنی را بر اساس تقسیم‌بندی زیر آورد:

اول. تصفیه نیروها

کمیته‌های انقلاب چون از ابتدا برای جذب نیرو گزینش نداشت لذا افراد زیادی از گروه‌ها و جناح‌بندی‌های مختلف برای خدمت وارد این نهاد شده بودند اما این حجم از افراد با گرایش‌های متنوع، باعث شده بود که در امر خدمت‌رسانی کمیته اختلال ایجاد شود و همچنین چهره‌ی این نهاد انقلابی را خشن نشان دهد لذا تصفیه‌ی نیروها در دستور کار قرار گرفت تا از این طریق نیروهایی که واقعاً دغدغه‌ی

خدمت به انقلاب را داشتند باقی بمانند و نیروهایی که در جهت سود شخصی وارد این نهاد شدند اخراج شوند (کد مربوط ۲۹).

دوم. ارزیابی عملکرد واحدها

در کمیته‌های انقلاب اسلامی هم مثل هر نهادی دیگر امکان تخلف از سوی اعضای آن وجود داشت؛ لذا آیت‌الله مهدوی کنی برای بررسی و برخورد با تخلفات، واحدی به نام رسیدگی به تخلفات پاسداران را در کمیته‌های انقلاب تشکیل دادند و برای تشخیص امر صحیح از خلاف، روحانیون که فقیه و آگاه به احکام بودند را در رأس این نهاد قرار دادند تا از این طریق، خود نهاد بر روی اعمال کارمندانش نظارت داشته باشد (کد مربوط ۳۱).

سوم. کنترل و نظارت بر بودجه

آیت‌الله مهدوی کنی بر روی اموال بیت‌المال حساس بودند و با دقت زیاد و کمترین اسراف و هدر رفت، بودجه‌ها را تخصیص و کنترل می‌کردند. ایشان حتی برای حقوق کارمندان کمیته، مینا و معیاری قرار داده بودند و بر اساس آن حقوق کارمندان را پرداخت می‌کردند تا از این طریق بتوانند هزینه‌های کمیته را نظام‌مند کنند و کمترین هدر رفت بودجه و امکانات را داشته باشند (کد مربوط ۳۰).

چهارم. کنترل مستمر

کنترل مستمر باعث می‌شود که مسئول و مدیر به‌صورت منظم از عملکرد واحدها مطلع باشد و اگر خطایی سر زد به سرعت مطلع و مانع آن شود. در کمیته‌های انقلاب اسلامی نیز به دستور آیت‌الله مهدوی کنی گروهی برای این کار مشخص شده بودند، به‌گونه‌ای که به‌صورت شبانه‌روزی در محل کمیته‌ها و میدان عمل حاضر می‌شدند و روی عملکرد کمیته‌ها نظارت داشتند (کد مربوط ۳۲).

نتیجه‌گیری

تحلیل اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلاب اسلامی از آن حیث که مدیریت ایشان در سطح کلان و در یک شرایط کاملاً بحرانی که آشفتگی و بی‌نظمی در جامعه موج می‌زد، با تلاش مجاهدانه و در چارچوب فقه اسلامی، نهاد کمیته را هدایت نمود؛ بیانگر یک مدیریت فقه‌پسند و جهادی است که در کمترین زمان آرامش نسبی را به جامعه بازگرداند و رضایت عامه مردم را جلب نمود و نمونه‌ی موفق مدیریت اثربخش فقه‌پسند را در تاریخ ثبت نمود. لذا محققان برای دستیابی به اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلاب اسلامی از روش تحلیل محتوا بهره جستند و مؤلفه‌های اصلی مدیریت که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، نیروی انسانی، هدایت و کنترل را شناسایی و تحلیل کردند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته انقلاب اسلامی بر مبنای برنامه‌ریزی شامل: خلاقیت و نوآوری، تصمیم‌گیری و حل مسئله و هماهنگی برنامه‌ها

است. دلایل پررنگ بودن این شاخص‌ها برنامه‌ریزی در کمیته در جهت تسریع عمل و بالا بردن کیفیت اقدامات، لازم و ضروری بود.

در حوزه سازماندهی کمیته لازم بود سیستم‌هایی را طراحی و نظم دهی کرد که در عین افزایش کارایی، بیشترین بازده در کوتاه‌ترین زمان را دارا باشد؛ از این حیث شاخص‌های اصلی سازماندهی شامل: مشخص کردن حوزه سرپرستی، تقسیم‌بندی جغرافیایی کمیته، تدوین شرح وظایف، ایجاد ارتباط بین سطوح، ساختار کوچک و چابک، کادرسازی و چند بعدی بودن وظایف کمیته می‌باشند. در این میان، دو عامل اساسی، نحوه‌ی مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی را از سایر مدیران متمایز می‌کند و جنبه نو و ابتکاری دارد؛ اول ایشان روحانیون فقیه و مجتهد را به سرپرستی کمیته‌های مناطق مختلف می‌گمارد تا موازین شرع به‌درستی اجرا و حکم‌فرما باشد. ثانیاً ایشان در تقسیم‌بندی جغرافیایی، مساجد را محور فعالیت کمیته‌ها قرار داد تا بین مردم و مسئولین کمیته که امامان جماعت مسجد بودند، ارتباط بیشتری برقرار نمایند و مسئولین از حضور و مشارکت مردم بیشترین استفاده را ببرند.

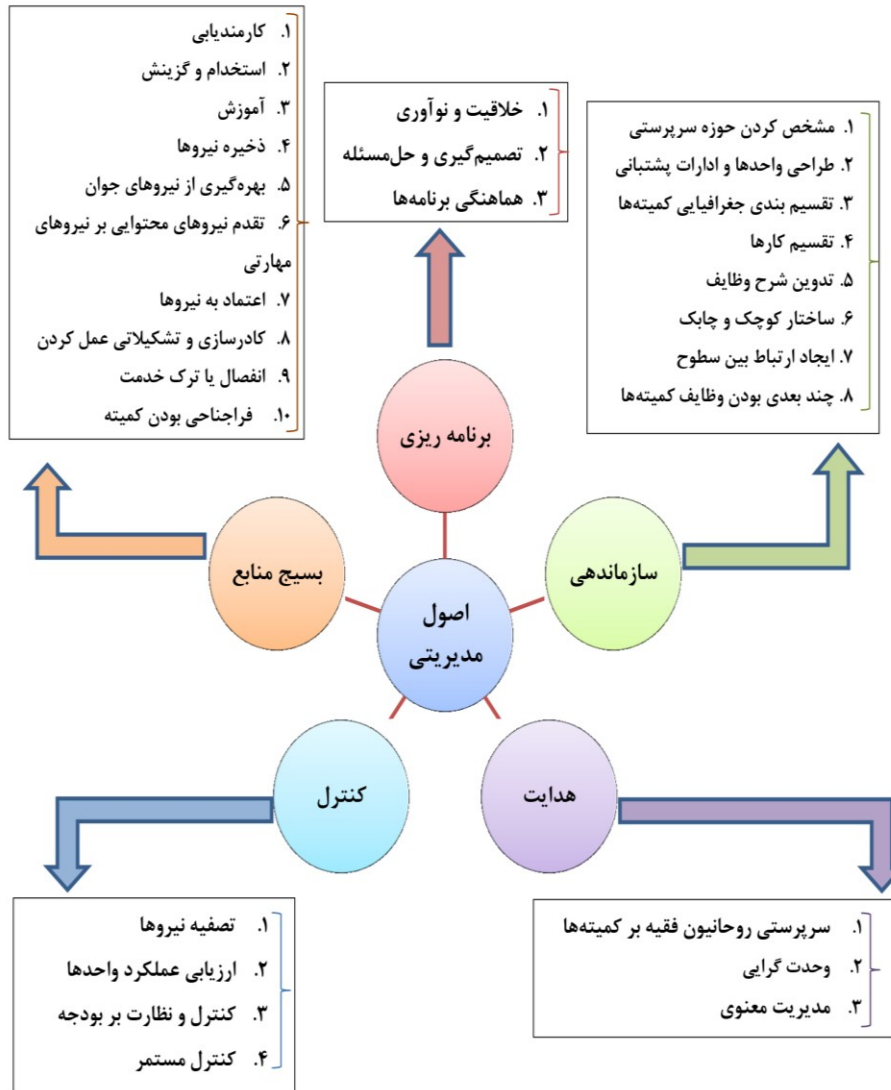
در بخش منبع نیروی انسانی، آیت‌الله مهدوی کنی بیشترین توجه خود را معطوف به رشد معنوی و ارتقاء نیروها در سطوح بالاتر مدیریتی داشتند؛ بنابراین شاخص‌های اصلی منبع نیروهای انسانی شامل: کارمندیابی، استخدام، آموزش، نیروهای ذخیره، بهره‌گیری از نیروهای جوان، کادرسازی، تقدم نیروهای محتوایی بر نیروهای مهارتی برای سرپرستی کمیته‌ها، اعتماد به نیروها، انفصال یا ترک خدمت و فراجراحی بودن کمیته می‌باشد. از میان شاخص‌های ذکرشده، آیت‌الله مهدوی کنی به آموزش و کادرسازی نیروها بیشترین توجه را داشت.

در حوزه رهبری، آیت‌الله مهدوی کنی بارزترین ویژگی یک رهبر اسلامی که شامل: اجتهاد، صداقت و صحت عمل می‌باشد را دارا بودند و برای هدایت کمیته‌های انقلاب اسلامی سه شاخص بارز که عبارت‌اند از: سرپرستی فقها بر کمیته‌های مناطق، وحدت‌گرایی و مدیریت معنوی را مدنظر داشتند؛ از این حیث آیت‌الله مهدوی کنی برای هدایت نیروها از روحانیون فقیه استفاده کردند تا علاوه بر انجام وظایف خودشان در سازمان، به‌عنوان مربیانی که به دنبال رشد معنوی افراد برای رسیدن به کمال، نهایت تلاش خود را به کار ببندند و در ایجاد وحدت و یکپارچگی میان نیروها نقش بسزایی ایفا کنند.

کنترل یکی از بخش‌های ضروری برای هر نهاد است تا با شناسایی نقاط ضعف، انحرافات و در صورت لازم اصلاح واحدها و... کمک شایانی را به تقویت عملکرد نهاد کند. از این حیث شاخص‌های کمیته انقلاب اسلامی شامل: تصفیه نیروها، ارزیابی عملکرد واحدها، کنترل و نظارت بر بودجه و کنترل مستمر می‌باشد.

در نهایت به ترسیم اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته انقلاب اسلامی، می‌پردازیم. در این الگو پنج مؤلفه اساسی برای اصول مدیریت که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، منبع نیروی انسانی، هدایت و کنترل می‌باشد که برای هر یک از مؤلفه‌های نامبرده، شاخص‌هایی برای آن مشخص شده است

که در شکل شماره ۸ قابل مشاهده است. لازم به ذکر است که همه این مؤلفه‌ها بر اساس چارچوب نظام ارزش اسلامی و فقهی استوار است.



شکل ۸: ترسیم اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در کمیته‌های انقلاب اسلامی

منابع

- احدی، مسعود (۱۳۸۵)، *مبانی سازمان و مدیریت*، ساری: پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم.
- اختری، عباسعلی (۱۳۶۹)، *مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلامی*، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
- استونز؛ فری من (۱۳۷۵)، *مدیریت*، ج ۱، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۵)، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، چاپ سوم.
- پاک‌دامن (۹۶/۱۱/۱۰)، متن مصاحبه در آدرس زیر موجود است: آرشیو دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله مهدوی کنی.
- ترابی، یوسف؛ رحمانی، سید احسان (۱۳۸۶)، «کمیته انقلاب اسلامی تجربه‌ی مهمی در سپهر پلیس جامعه‌گرا و مردمی»، مجله: دانش انتظامی، شماره ۳۵.
- جلالی خمینی، (۹۷/۲/۲)، متن مصاحبه در آدرس زیر موجود است: آرشیو دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله مهدوی کنی.
- خواجه‌سروی، غلامرضا (۱۳۸۴)، *خاطرات آیت‌الله مهدوی کنی*، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، چاپ اول.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهیان (سمت)، چاپ دهم.
- عباس‌زادگان، سید محمد (۱۳۶۶)، *اصول و مفاهیم اساسی مدیریت*، تهران: سروش.
- عبدی، سهراب؛ مرشدی‌زاد، علی (۱۳۹۱)، *عملکرد کمیته‌های انقلاب اسلامی در مبارزه با ضدانقلاب*، مجله رهیافت انقلاب اسلامی؛ شماره ۲۰.
- کلاکی، نرگس (۱۳۸۴)، *خاطرات عزت مطهری*، تهران: انتشارات مهر، چاپ اول.
- گودرزی، آیت (۹۶/۶/۴)، متن مصاحبه در آدرس زیر موجود است: آرشیو دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله مهدوی کنی.
- مدیردار، مرتضی (۱۳۸۴)، *خاطرات حجت‌الاسلام والمسلمین ناطق‌نوری*، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، چاپ اول.
- مشبکی، اصغر؛ روحانی، محمدحسین (۱۳۸۵)، *مبانی سازمان و مدیریت با تأکید بر رویش‌های تحلیلی و کاربردی*، تهران: اقبال، چاپ اول.
- مطهری، عزت (۹۷/۲/۵)، متن مصاحبه در آدرس زیر موجود است: آرشیو دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله مهدوی کنی.
- نبوی، محمدحسین (۱۳۸۲)، *مدیریت اسلامی*، قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه، چاپ اول.
- الویری، محسن (۱۳۸۷)، *خاطرات آیت‌الله سید احمد علم‌الهدی*، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، چاپ اول.
- هاشمی، سید علی؛ رنجبر اذربایجان، مهدی (۱۳۸۷)، *تاریخ شفاهی کمیته‌های انقلاب اسلامی*، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، چاپ اول.

- یزدان پناه (۹۶/۵/۲۳)، متن مصاحبه در آدرس زیر موجود است: آرشیو دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله مهدوی کنی.