

## کاربست عملی بکارگیری مفاهیم مدیریت جهادی در عرصه سازمان

دکتر علیرضا مقدسی\*<sup>۱</sup> محمدرضا عباسی ازغدی\*<sup>۲</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (علیه‌السلام)

[alireza\\_moghaddasi@yahoo.com](mailto:alireza_moghaddasi@yahoo.com)

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی- مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه امام رضا (علیه‌السلام)

[Reza.abbasi1980@gmail.com](mailto:Reza.abbasi1980@gmail.com)

### چکیده:

حرکت در مسیر پیشرفت سازمان جز با تکیه بر یک گفتمان و فرهنگ قوی امکان‌پذیر نخواهد بود. برای نمونه رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در ژاپن از نمونه‌های قابل‌عرضه در این چارچوب است. یکی از گفتمان‌های مدیریتی بومی که سال‌ها مورد تأکید قرار گرفته است، رویکرد مدیریت جهادی است. البته این تأکید بیشتر در عرصه نظری باقی‌مانده و جز در سازمان‌های نادر در عمل مورد توجه قرار نگرفته است. این مقاله سعی دارد با تأکید بر مفاهیم مدیریت جهادی و توجه به آسیب‌ها و الزامات کاربردی عملی آن، به توجه بیشتر به آن در عرصه عمل یاری رساند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت جهادی، فرهنگ جهادی، کاربردی عملی

#### ۱- مقدمه

تاریخ معاصر کشورهایی مثل آلمان بعد از جنگ جهانی اول و دوم، آمریکای پس از انقلاب صنعتی و جنگ‌های داخلی، چین و ژاپن پس از جنگ جهانی، کره جنوبی و ... نشان‌دهنده آن است که با برنامه‌ریزی و اراده ملی می‌توان از سخت‌ترین شرایط به سمت بهترین شرایط حرکت کرد. به نظر می‌رسد ایران مطلوب، بسیار دست‌یافتنی است همان‌گونه که طی چهار دهه قبل نیز با الگوی مدیریت جهادی و کار پرتلاش در برابر دشمنی‌ها، توفیقات بی‌نظیری به دست آمده است. سال‌ها قبل و در میانه دهه ۱۹۸۰ میلادی و بر اساس تحقیقاتی که آمریکایی‌ها منتشر کردند مشخص شد که ژاپنی‌ها برای اینکه مسئله بی‌کیفیتی تولیدات را حل کنند موضوع فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر را در سطح شرکت‌ها مطرح و پیگیری کرده‌اند. یعنی اینکه فقط واحد بازرسی نهایی خط تولید، مسئول کیفیت تولیدات نیست بلکه همه در هر جای سازمان که باشند موظف‌اند نسبت به کیفیت حساس باشند و در جهت حفظ و ارتقای آن تلاش کنند. این تصمیم و تغییر نگاه به کیفیت، مقدمه‌ای شد برای اینکه ژاپنی‌ها در عرصه تولید کالا، یکی از برترین کشورها و اقتصادهای دنیا شوند [۱]. به‌طور مسلم جهت پیشرفت و حرکت کسب‌وکارها در مسیر موفقیت باید دارای گفتمان و راهبردی ویژه‌ای بود و از آن مهم‌تر عملیاتی سازی این گفتمان به‌صورت عملی باید به‌صورت ویژه و واقعی در دستور کار قرار گیرد. موافق با الگوهای مورد بهره‌برداری در سایر کشورها، یکی از الگوها و گفتمان‌های بومی مورد تأکید فراوان در این موضوع مفهوم مدیریت جهادی است.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی بر اساس نیاز انقلاب و به‌فرمان حضرت امام خمینی (ره) برخی نهادها، تأسیس، و منشأ خدمات گوناگون و فراوانی برای جامعه به‌ویژه افشار محروم شد. مدیریت بر این نهادها به‌سرعت به فرهنگ و سبکی از مدیریت مبدل گشت تا آنجا که ضمن برخورداری از جایگاه والای ارزشی و تقدسی در محافل علمی نیز به‌عنوان فرهنگ‌سازمانی پویا و سبک خاصی از مدیریت مورد توجه قرار گرفت. این نهادها، که از جمله ویژگی‌های برجسته آن‌ها می‌توان به خدامحوری، دین‌مداری، ولایت محوری، انعطاف‌پذیری، مردم‌گرایی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد به دلیل حاکمیت دیوانسالاری سازمان‌ها دچار چالش و آسیب‌های جدی شد؛ زیرا نظام دیوان‌سالاری به دلیل ویژگی‌هایی که بر آن مترتب است، باعث شد نهادها، که سازگار با ساختارهای منعطف و ارگانیک بود، به سمت عدم کارایی و اثربخشی کم سوق پیدا کند و بعضی از آن‌ها منحل یا در دیگر سازمان‌ها ادغام شود و تعدادی نیز به‌مرور زمان کارکرد سازمانی پیدا کند. به تعبیر مقام معظم رهبری: «یکی از هنرهای بزرگ انقلاب، ایجاد نهادها بود؛ یعنی همین ساختارهای منعطف همه‌کاره همه‌فن‌حریف، مثل جهاد سازندگی آن‌هم از همین قبیل بود ... در همه این موارد می‌تواند حضور پیدا کند و ساختار متناسب را برای آن نیاز برای آن مورد به وجود بیاورد. این خصوصیت نهاد است» (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

بنا به تعبیر مقام معظم رهبری «اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرت‌های جهانی، قابل حل است و کشور حرکت روبه‌جلو را ادامه خواهد داد.» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲). به‌رحال اینک که ضرورت جامعه‌ایجاب می‌کند تا مدیریت نهادی بر سازمان‌ها حاکم باشد، لازم است بیش از هر زمان دیگر نقاط قوت و چالش‌های فرا روی رویکرد مدیریت جهادی را بشناسیم و با شناخت کافی وضعیت موجود برای حفظ و گسترش این تفکر و بازیابی هویت نهادهای مسخ‌شده در سازمان‌های کشور، تلاش کنیم [۲].

علیرغم مفهوم والای رویکرد و گفتمان مدیریت جهادی و تأکید فراوان بر آن و تجربه موفق آن در عرصه‌های مختلف اوایل انقلاب اسلامی در نهادهای مختلف و همچنین بکارگیری موفق آن در برخی نهادهای نظامی و فرهنگی کشور، این تفکر به اندیشه غالب و همه‌گیر به‌صورت عملی در سازمان‌های ما تبدیل نشده است. لذا در این مقاله ضمن آشنایی با چارچوب این رویکرد به بررسی کاربردی آن در عرصه سازمان خواهیم پرداخت.

## ۲- فرهنگ جهادی

ارائه تعریفی جامع‌و‌مانع که در بر گیرنده تمام جنبه‌ها و شاخص‌ها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم‌دست یافت؛ اما رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از فرهنگ جهادی، با اتکا به معیارها و ویژگی‌های مورد انتظار از کار جهادی که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان‌پذیر است. منظور از مفهوم فرهنگ جهادی، مجموعه‌های از مایه‌های فکری و ارزشی در رفتار اختیاری، گرایش‌ها و رفتارها و کردارهاست. فرهنگ جهادی را همان فرهنگ دین و مکتب اسلام می‌دانند و اعتقاد دارند که همان فرهنگ خداپاوران است؛ همان فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان است و باید توجه داشت که در تحلیل‌ها و بررسی‌ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا کرد.

فرهنگ جهادی مجموعه درهم‌تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی نهادی، تکامل یافته، انعطاف‌پذیر و رسالت محور است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی شکل گرفته و در راستای پاسخگویی به نیازهای اساسی محیط در عمیق‌ترین لایه‌های ذهنی قاطبه اعضای سازمانی رسوخ کرده است و به

عنوان منبعی الهام‌بخش و نیروزا در شکل‌دهی رفتار، ایفای نقش می‌کند.

ویژگی‌های فرهنگ جهادی با توجه به وضعیت بومی ارائه‌شده عبارت‌اند از: هویت جهادی، نظام تشویقی در سازمان، تحمل اختلاف سلیقه، ابتکار، هدایت و سرپرستی جهادی، خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری) و درنهایت، حمایت مدیریتی. به نظر می‌رسد در نظر گرفتن این شاخص‌ها می‌تواند دستگاه اندازه‌گیری و حرکتی مناسب برای

استقرار یک نظام مدیریت جهادی در کنار سایر عوامل مدیریتی را فراهم آورد. ویژگی‌های فرهنگ جهادی، شامل ایثارگری، مردمی بودن، دین‌مداری، ولایت محوری و اعتماد متقابل در تمام سطوح سازمانی است. مهم‌ترین ویژگی جهادگران؛ خودشناسی، تعبد، خدمتگزاری، حفظ اسرار، خداترسی، وظیفه‌شناسی و عزت‌نفس است. عناصر شاکله این فرهنگ عبارت‌اند از: ایمان، معنویت، آرمان‌گرایی و داشتن اهداف بلند و مقدس، زیر پا نهادن فرهنگ مادی و مادی‌گرایی و در نتیجه، خدمت به مردم، جوشش و تحرک ذاتی. در این تفکر، فرد جهادی کسی است که در برخورد با مسائل، ضمن در نظر گرفتن رضای خدا سعی می‌کند کار را به بهترین نحو ممکن انجام دهد. در این فرهنگ، فرد جهادی کسی است که ضمن نوآوری در کارها، سعی می‌کند نگاه جامعه نگر نسبت به موضوعات داشته باشد تا حاصل کارش برای جامعه مفیدتر باشد. بنابراین، فرهنگ جهادی فرهنگی است توأم بانضباط، دانش‌محوری، آرمان‌گرایی و روحیه خدمت به دیگران.

### ۳- مدیریت جهادی

از آنجاکه مدیریت به معنی استفاده مطلوب از همه منابع موجود از طریق نظام مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت، کنترل و هماهنگی) برای رسیدن به هدفی مشخص است، می‌توان از تلفیق این تعریف با شاخص‌های مدیریت و شاخص‌های جهاد در قرآن کریم، تعریفی مبتنی بر تعالیم قرآنی از مدیریت جهادی ارائه کرد: مدیریت جهادی، فرایند بکارگیری همه استعداد‌های فردی و بن‌مایه‌های دینی و ویژگی‌های سازمانی مدیر جهادی در راه نیل به هدفی مشخص است.

رهبر معظم انقلاب، مدیریت جهادی را نوعی روحیه و فرهنگ مبارزه‌جویی و کنشگری آگاهانه معنا و تفسیر کرده‌اند؛ معنایی که در فرهنگ اسلامی- ملی ما مصداق‌های فراوان برای آن می‌توان برشمرد. مدیریت جهادی در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ الگویی که توان لازم تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را دارد و واجد توانایی‌ها و ارزش‌هایی است که از هر نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار می‌رود [۳].

### ۴- ویژگی‌های مدیران جهادی

نمی‌توان از مدیریت جهادی و کاربرست آن نوشت و از مصداق بارز آن یعنی سردار شهید حاج قاسم سلیمانی نامی نبرد. با بررسی شیوه مدیریتی حاج قاسم می‌توان ویژگی‌هایی برای مدیران جهادی برشمرد. با بهره‌گیری از سیره شهید سلیمانی می‌توان در ساحت سلوک فردی دارا بودن شایستگی‌هایی چون شخصیت معنوی، فضایل اخلاقی، شخصیت قوی و تأثیرگذار را مورد نیاز این مدیران دانست. این شایستگی‌ها را می‌توان در موضوعات زیر گسترش داد: شخصیت معنوی، ایمان و عمل صالح، تربیت‌یافته مکتب امام حسین علیه‌السلام، فارغ بودن از تعلقات دنیایی، با اخلاص و بی‌ریا بودن، تکلیف‌مداری، ایمان قلبی به سنت‌های الهی، مدیریت نفس و جهاد اکبر، عقل‌مداری، بصیرت، تواضع، جدیت، احترام‌گذاری،

شجاعت، حس مسئولیت نسبت به دیگران، مهربان و عاطفی، اعتماد به نفس، اهل مطالعه، بیان نافذ، اقتدار و قاطعیت و شخصیت کلیدی و تأثیرگذار را در نظر گرفت. در ساحت سلوک سازمانی نیز می‌توان به روحیه جهادی در کارها، نگاه راهبردی و انسان‌مدار بودن را به‌عنوان شایستگی‌های محوری این مدیران دانست. مفاهیمی چون تالش پیوسته، روحیه عملیاتی، پیگیری پیوسته، بهره‌برداری بهینه از زمان، توانمندی و تسلط، حضور فیزیکی و مستقیم در میدان عمل، شناخت محیط عملیاتی، دشمن‌ستیزی، کیفیت‌گرایی و نتیجه‌گرایی، نگاه راهبردی، مدیریت ظرفیت‌ها، مدیریت تغییر، استقبال از تحولات، بهره‌گیری از تجربه‌های موفق، خلاقیت و ابتکار، بن‌بست شکنی، آرمان‌گرا، ایجاد انگیزه و روحیه در نیروها، اسوه عمل، ابراز علاقه به نیروها، توجه به خرد جمعی، اهل تعامل و جمع‌اضداد (سختگیر بر دشمنان، مهربان با مؤمنین) اشاره کرد. در نهایت، در سلوک ملی - فراملی می‌توان به شایستگی‌های اصلی انقلابی بودن، شخصیت جامع‌الاطراف، مردم‌داری، مسئولیت‌پذیر و دردمند، جذب حداکثری و اقدام فراتر از مرزها اشاره کرد که این شایستگی‌ها را نیز می‌توان به این صورت گسترش داد: سرباز ولایت، شدیداً انقلابی، دارای نظام و مکتب فکری، دارای فهم عمیق نسبت به مسائل مختلف، دارای هوش اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، خدوم، محبوبیت، مردم‌باوری، هدایت افراد در مسیر انقلاب، تعامل مثبت با همه، آتش به اختیار، دارای شخصیت خط‌شکن و پیشگام، مدیریت نیروی انسانی گوناگون، رابطه صمیمی با نیروها، توسعه مرزهای جغرافیایی به مرزهای ایدئولوژیک، تقویت جبهه مقاومت، ایجاد ارتش چندملیتی اسلامی و مبارز بین‌المللی با ظلم [۶].

##### ۵- تأکید بر سبک رهبری خدمت‌گزار در مدیریت جهادی

ضعف‌های مدیریتی، از چالش‌های اساسی درونی کشور است. که بدون برطرف نمودن آن پیمودن مسیر انقلاب در گام دوم بسیار به‌سختی و آهسته خواهد بود و تنها راه مرتفع ساختن این چالش، رو آوردن به مدیریت جهادی و استفاده از مدیران جهادی در رأس امور است. ولیکن سؤال اصلی این است که آیا همه مدیران ما روحیه جهادی دارند؟ بدون تعارف باید گفت که جواب منفی است. پس چگونه می‌توانیم فضای عمومی مدیریتی کشور را به‌سوی تحقق مدیریت جهادی سوق دهیم؟ آنچه به نظر می‌رسد این است که باید از یک میانجی و کاتالیزور کاملاً سنجش‌پذیر برای صعود به مدیریت جهادی در کشور سود برد. از میان سبک‌های مختلف رهبری و مدیریتی در دنیا سبک «رهبری خدمت‌گزار» برای تحقق آرمان‌های انقلاب، می‌تواند مدل مناسبی باشد، زیرا نزدیک‌ترین سبک به نگاه و بیان امامین انقلاب و نیز روح تعلیمات اسلامی است. بر اساس آرمان‌های اسلامی، دولت و مدیریت محملی برای خدمت‌گزاری هستند، نه قدرت‌طلبی. در کلام حضرت امام(ره) به نقل از مقام معظم رهبری، این عبارت عیناً جاری شده است که فرمودند: «اگر به من خدمت‌گزار بگویند، بهتر از این است که رهبر بگویند» مقام معظم رهبری هم خود و همه مسئولان نظام را خدمت‌گزار مردم می‌دانند: «همه خدمت‌گزاریم؛ این حقیر هم خدمت‌گزار همه شما هستیم.»

با متزلزل شدن اعتماد به رهبران و مدیران در بخش‌های مختلف، علاقه به توسعه رهبران و مدیرانی که منافع شخصی خود را برای بهبود پیروان و سازمان‌های خویش کنار می‌گذارند، افزایش یافته است. برای اینکه یک سازمان به اثربخشی دست یابد، ضروری است که استعدادهاى منحصر به فرد کارکنان آن شناسایی، استفاده و توسعه داده شود. رهبران می‌توانند نقش مهمی در کمک به کارکنان برای درک پتانسیل خود ایفا کنند. رویکردی به رهبری به نام رهبری خدمت‌گزار بر توسعه کارکنان با حداکثر پتانسیل در زمینه‌های اثربخشی وظیفه، سرپرستی اجتماع، خودانگیختگی و قابلیت‌های رهبری آینده تمرکز دارد.

رهبری خدمت‌گزار بر این فرض استوار است که برای نمایان ساختن بهترین پیروان و نیروهای خود و درک توانایی‌ها، نیازها، خواسته‌ها، اهداف و پتانسیل‌های آن افراد، بر ارتباطات فردی تکیه می‌کنند. رهبران با آگاهی از ویژگی‌ها و علایق منحصر به فرد هر پیرو، به پیروان در دستیابی به پتانسیل خود کمک می‌کنند. این تشویق از طریق ایجاد اعتماد به نفس، خدمت به عنوان یک الگو، اعتماد الهام‌بخش و ارائه اطلاعات، بازخورد و کردانی انجام می‌شود. رهبری خدمت‌گزار با رویکردهای سنتی رهبری متفاوت است زیرا بر یکپارچگی شخصی تأکید کرده و بر ایجاد روابط بلندمدت قوی با کارکنان تمرکز می‌کند. همچنین از این جهت منحصر به فرد است که در خارج از سازمان گسترش می‌یابد - رهبران خدمت‌گزار به چندین ذینفع از جمله اجتماعات و جامعه به عنوان یک کل خدمت می‌کنند. سبک رهبری خدمت‌گزار به عنوان راهی برای ساخت اعتماد با کارمندان، مشتریان و اجتماعات، محسوب می‌شود.

رهبران خدمت‌گزار ابتدا با خدمت فداکارانه به دیگران، اعتماد ایجاد می‌کنند. موضوع خدمت به دیگران قبل از خود از محل کار تا خانه و اجتماع گسترش می‌یابد. در تمام جنبه‌های زندگی، رهبران خدمت‌گزار این جهت‌گیری «خدمت» را تمرین می‌کنند. شاید مهم‌تر از همه این است که آن‌ها اعتماد به نفس و تمایل به تبدیل شدن به رهبران خدمت‌گزار را به پیروان خویش القا می‌کنند. از طریق این تبدیل پیروان به رهبران خدمت‌گزار، می‌توان فرهنگ رهبری خدمت‌گزار را ایجاد کرد.

روابطی که بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد برای رهبری خدمت‌گزار محور است. تحقیقات رهبری در چند دهه گذشته نشان داده است که روابطی که کارکنان با رهبران خود ایجاد می‌کنند برای درک روشی که در آن کارکنان می‌توانند پتانسیل خود را برآورده کنند و خودانگیخته شوند، حیاتی است. هنگامی که رهبران خودکارآمدی و خودانگیختگی را پرورش می‌دهند و مشارکت اجتماع را تحریک می‌کنند، کارکنان نیز به نوبه خود به ارزش‌های سازمانی متعهدتر می‌شوند و تمایل بیشتری برای حفظ سطوح عملکرد بالا پیدا می‌کنند و به احتمال زیاد نگرانی رهبران خود را برای جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند الگو برداری می‌کنند.

رهبران خدمت‌گزار، طبق تعریف، نیازهای زیردستان را مقدم بر نیازهای خود قرار می‌دهند و تلاش خود را بر کمک به رشد زیردستان برای رسیدن به حداکثر پتانسیل خود و دستیابی به موفقیت بهینه‌سازمانی و شغلی متمرکز می‌کنند. انگیزه آن‌ها در انجام این وظایف، علاقه شخصی



نیست. بلکه رهبران خدمت‌گزار «می‌خواهند که زیردستان به نفع خودشان پیشرفت کنند و توسعه پیروان را به‌خودی‌خود یک هدف می‌دانند، نه صرفاً وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف رهبر یا سازمان» [به این معنا، «خدمت‌گزاری» فراتر از خواسته‌های خودخواهی گسترش می‌یابد و جو کاری این را ایجاد می‌کند که احساس توانمندسازی کارکنان را در پی دارد. علاوه بر این، رهبری خدمت‌گزار فراتر از محل کار گسترش می‌یابد تا روحیه خدمت‌گزاری را در پیروان تقویت و یا به‌طور کلی جهت ایجاد ارزش برای اجتماع تلاش کند. ویژگی‌هایی که از طریق رفتار یک رهبر خدمت‌گزار خود را نشان می‌دهد شامل رفتار اخلاقی و سطح بالایی از توانایی مفهومی است. در نتیجه اعتماد در رابطه ایجاد می‌شود که زیردستان قضاوت‌ها و اقدامات رهبر را متفکرانه، قابل اعتماد و اخلاقی می‌داند. به‌غیر از این، تأکید رهبر خدمت‌گزار بر برآوردن نیازهای زیردستان، این باور را در زیردستان تقویت می‌کند که رهبر به‌طور فعال یک رابطه باکیفیت را دنبال می‌کند. رهبران خدمت‌گزار علاوه بر کمک به زیردستان برای رشد، به نیازهای عاطفی و احساسی زیردستان توجه می‌کنند و حمایتی را ارائه می‌دهند که فراتر از قرارداد رسمی کار است. رهبری خدمت‌گزار در اصول حکیمانه و رفتار خادمانه رهبر و مدیر کلان یک مجموعه تجلی می‌یابد. با توجه به اینکه دولت فعلی به دنبال تحول مردمی و حکمرانی مردم پایه است و همچنین به‌منظور ترویج فرهنگ خدمت‌گزاری که پایه حرکت به سمت مدیریت جهادی است، شایسته است این الگو به‌عنوان یک سبک مطلوب رهبری و مدیریت به مدیران نظام جمهوری اسلامی ایران عرضه و تدریس شده و در انتصاب، گزینش و ارزیابی مدیران، بر ابعاد مختلف مطرح‌شده در این الگو توجه شود [۴].

### ۶- تحلیل استراتژیک عوامل بکارگیری کاربست عملی مدیریت جهادی

همان‌گونه که عوامل متعدد در شکل‌گیری مدیریت جهادی نقش دارند، وجود تأثیر عوامل گوناگون درونی و بیرونی نیز در سست کردن پایه‌های مدیریت جهادی، غیرقابل انکار است. با وجود دستاوردهای برجسته برخی از نهادها، از قبیل سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی، کمیته انقلاب اسلامی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، کمیته امداد امام خمینی (ره) و ...، متأسفانه به تدریج و بنا به دلایلی، مبانی و پایه‌های این سبک از مدیریت و اداره سازمان‌ها، متزلزل و با چالش‌ها و آسیب‌هایی روبه‌رو شده است. با وجود تأکیده‌های مکرر مقام معظم رهبری مبنی بر اجرا و نهادینه‌سازی فرهنگ و مدیریت جهادی به‌عنوان بهترین الگوی مدیریتی، متأسفانه تمامی شواهد گویاست که احیای این فرهنگ و شیوه مدیریتی مورد اهتمام جدی سایر تصمیم‌گیرندگان، برنامه‌ریزان و مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران نیست؛ باین‌وجود، عمیقاً بر این باوریم که هر جا تحولی بنیادین و دستاوردی قابل توجه در کشور به دست می‌آید، ریشه در فرهنگ و مدیریت جهادی و انقلابی دارد. بدیهی است این تفکر مدیریتی نیز همانند دیگر رویکردهای مدیریتی یا هر پدیده اجتماعی دیگر، از تهدیدها و آسیب‌ها مصون نیست و پیوسته با چالش‌هایی روبه‌رو خواهد بود. بنابراین، هیچ انسان عاقلی نباید به دنبال تضاد و تعارض با آن‌ها باشد؛ بلکه باید به دنبال پیدا کردن راه‌حل و روش چگونگی رویارویی

با چالش‌ها و آسیب‌ها بود و ضمن مدیریت آن‌ها، الزامات و سازوکارهای دستیابی به مدیریت جهادی را فراهم ساخت تا بدین‌وسیله، راه برای تعالی، فراگیر کردن، گسترش و توسعه، ماندگاری، جهانی‌سازی و ابدی کردن مدیریت جهادی هموار شود.

در آسیب‌های درونی، سه بعد دوری از خدا، وابستگی به دنیا و تغییر هدف و در آسیب‌های بیرونی، ابعاد دوری از شایسته‌سالاری، حاکمیت روابط به‌جای ضوابط، بوروکراسی، نفوذ فرصت‌طلبان و سست عنصران، جدایی و برون‌رفت سرمایه اصلی، ضعف نظارت و ارزشیابی، سستی در کادر سازی، بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه، عدم مشارکت مردم، عدم هماهنگی در امور و اهداف، عدم پایبندی به قانون و قانون‌گریزی، عدم تدوین مبانی و شاخص‌های فرهنگ جهادی و سانسور، به‌عنوان مهم‌ترین یافته‌ها، شناسایی شدند.[۳].

به‌منظور تحقق هرچه بیشتر مدیریت جهادی در سطوح مدیریتی کشور، راهکارهای زیر نیز پیشنهاد می‌گردد: استفاده از پژوهش‌های نظری انجام‌گرفته در زمینه مدیریت جهادی برای تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در راستای ارتقاء میزان تحقق مدیریت جهادی در نظام مدیریتی کشور، تدوین چارچوب درسی مدیریت جهادی و تدریس آن در دانشگاه‌ها بخصوص دانشگاه‌های راهبردی و دانشگاه‌های پرورش مدیران کشوری و لشکری، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت جهادی برای مدیران دستگاه‌های مختلف کشور جهت توسعه مدیریت جهادی و تبدیل آن به گفتمان غالب در نظام مدیریتی کشور، ایجاد بستر سازمانی مناسب جهت تسهیل اجرای مدیریت جهادی در نهادهای مختلف از طریق اقداماتی مانند کاهش بوروکراسی‌های افراطی، غیرضروری، دست و پاگیر و نتیجه‌محور کردن فعالیت‌ها در عین قانونمندی و چابک‌سازی سازمان‌ها[۵].

#### ۷- چالش‌های فرا روی کاربست عملی بکارگیری مدیریت جهادی

شناسایی، بررسی و تحلیل چالش‌ها و آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در کشور مستلزم داشتن نقشه جامع و چارچوب منطقی است که در پژوهشی بر اساس الگوی سه‌شاخگی میرزایی اهرنجانی، این چالش‌ها در سه حوزه، مشخص و فهرست بندی شده است:

#### ۷-۱- فهرست مهم‌ترین آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت جهادی از بعد رفتاری:

کم‌رنگ شدن میزان التزام عملی مدیران و کارکنان به رفتارهای دینی و اخلاقی، بی‌مهری نسبت به مدیران و کارکنان ارزشی، سستی و سهل‌انگاری مدیران در کادر سازی منابع ارزشی، روی کار آوردن برخی افراد و مدیران ناصالح و ناشایسته و غیر مهذب، تضعیف نظام و تفکر مدیریتی با صبغه فرهنگ جهادی، قدرت‌طلبی و بی‌تقوایی و میدان دادن به فرصت‌طلبان، منفعت‌طلبان و جاه‌طلبان، کنار رفتن و کنار گذاشتن



و منزوی کردن برخی از مدیران و افراد خادم و خدمتگزار، عمل نکردن به تکلیف دینی و سازمانی حول محور اسلام و انقلاب، کم‌رنگ شدن روحیه تعاون، همدلی، برادری و صمیمیت، گرایش به تجملات و تشریفات زائد اداری، رواج ناهنجاری‌های رفتاری فردی و جمعی سازمانی، تعرض به حدود و ثغور شخصیتی و سازمانی افراد اثرگذار و اثربخش با صبغه ارزشی، مخدوش نشان دادن عملکرد خوب و خدمات شایسته و ارزشمند افراد ارزشی، کاهش روحیه مدیریت مشارکت‌پذیری جهادی، توجه به فردگرایی به جای تفکر جمعی و جمع‌گرایی، کاهش روحیات خطرپذیری و جرات و جسارت در مدیران و کارکنان، عافیت‌طلبی و راحت‌طلبی و شانه خالی کردن از زیر بار وظایف سخت و سنگین، کم‌رنگ شدن میزان وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای.

### ۲-۷- فهرست مهم‌ترین آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت جهادی از بعد ساختاری:

وادار کردن اجباری سامانه‌های قانونی به تخلفات، بی‌توجهی به اجرای دقیق قوانین و مقررات به صورت علنی میدان دادن و حمایت از افراد متخلف به صورت رسمی و غیررسمی، تمایل مدیران به ایجاد پست‌های تشریفاتی در سازمان، صلب و سنگین بودن نظام اداری در کشور و کاهش پویایی سازمانی، توجه و تأکید بیش از حد بر تخصص‌گرایی بدون تعهد، ایجاد و استقرار تدریجی نظام مدیریت متمرکز و آمرانه و دستوری به جای مدیریت تفویضی یا اقتضایی و مشارکتی، جایگزینی نظام ارتباطات شفاهی و مبتنی بر اعتماد متقابل به نظام آیین‌نامه‌ای حاکمیت تدریجی بوروکراسی و کاغذبازی اداری و دیوانسالاری و سلسله‌مراتب خشک و غیر منعطف وارداتی، توجه بیش از حد به بودجه و نظام بودجه‌بندی و موقوف کردن تمام کارها به تأمین آن، تمایل به تقسیم وظایف بر اساس بوروکراسی اداری و جزیره‌ای شدن کارها، تبعیض در واگذاری امکانات به افراد و عدم حاکمیت نظام پرداخت بر مبنای عملکرد، نبودن نظام پاداش و تشویق منصفانه و عدالت محور، افسارگسیختگی مالی در فرآیند اجرای برخی از کارها و پروژه‌ها، جایگزینی روابط به جای ضوابط، توسل به ابزار غیرقانونی تحت عنوان محدودیت‌ها و کاستی‌های قانونی برای از بین بردن زشتی تخلفات و جرائم.

### ۳-۷- فهرست مهم‌ترین آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت جهادی از بعد زمینه‌ای (فرهنگی و محیطی):

گسترش و تشدید فرهنگ کنترل و نظارت اداری متعارض با مبانی و معیارهای فرهنگ نهادی، نقش افراد و گروه‌های فشار در تهدید، تطمیع، تضعیف، منزوی نمودن و یا حذف فیزیکی افراد ارزشی نهادها از مناصب و مسئولیت‌های خود، تعرض به حدود و ثغور مرزهای اخلاقی و اعتقادی مدیران و کارکنان ارزشی، استحاله معنوی، فرهنگی و فکری بعضی از کارکنان و مدیران در نظام اداری، تضعیف آرمان‌های ارزشی و کم‌رنگ شدن باورهای جهادی، عدم تدوین و تبیین مبانی و شاخص‌های فرهنگ جهادی، جنگ قدرت یا تقسیم قدرت در سازمان‌ها مبتنی بر جهت‌گیری‌های سیاسی و جناحی، حذف یا تضعیف برخی از مبانی فکری و فرهنگی ارزشی حاکم بر نهادهای انقلاب اسلامی، عدم تجربه نگاری و مستندسازی فرهنگ و ارزش‌های دوران دفاع مقدس به عنوان مهم‌ترین الگوی مدیریت جهادی، بی‌توجهی به تدابیر و رهنمودهای امام خمینی

و مقام معظم رهبری و عدم جدیت مدیران در جهت اجرای آن‌ها در مجموعه متبوع خود، کم‌توجهی به تحولات عمیق و جدی در فرهنگ جهادی، عدم ارتباط منطقی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی [۲].

### ۸- ارائه پیشنهادهایی در خصوص کاربست عملی بکارگیری مدیریت جهادی

علاوه بر آسیب‌شناسی مدیریت جهادی و شناسایی و تعیین چالش‌های فرا روی آن و ضرورت مدیریت بر چالش‌ها، در نگرش سیستمی و رویکرد نظام گرا، لازم است الزامات و سازوکارهای مدیریت جهادی نیز شناسایی شود و برای اجرا در اختیار مراجع ذی‌ربط قرار بگیرد. بر این اساس و با توجه به جامعیت چهاروجهی الگوی ذیل به‌منظور مطالعه و تبیین الزامات و سازوکارهای تحقق تصمیمات و اقدامات سازمانی، الزامات مدیریت جهادی در نظام جمهوری اسلامی ایران در چهار بخش رویکردی (جهت‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها)، مدیریتی، انسانی و ساختاری، شناسایی و مورد دسته‌بندی قرار گرفته است:

#### ۸-۱- الزامات رویکردی کاربست عملی بکارگیری مدیریت جهادی:

تأکید بر تعالی‌جویی و معنویت‌طلبی مدیران و کارکنان، ترسیم آینده‌ای مطلوب از این پدیده بین مدیران نظام، تأکید بر ارزش‌های محوری و پایدار و ترسیم افق‌های روشن، تدوین چشم‌اندازهای سازمانی مبتنی بر رویکرد جهادی، انقلابی و نهادی، تدوین اهداف، سیاست‌ها و راهبردها بر اساس مدیریت جهادی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی امور مبتنی بر اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت، جهادی در سازمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تأکید بر تغییر نگرش‌ها بر محور ارزش‌های فرهنگ جهادی، تمرکز بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی مناسبات سازمانی، تأکید بر این نکته که سازمان در خدمت انسان‌ها است و نه برعکس، تمرکز بر فرهنگ نهادی پویا و انعطاف‌پذیر، ایجاد اجماع و ائتلاف بر ارزش‌های برخاسته از انقلاب اسلامی و اهداف متعالی، برخورداری از منشور اخلاقی و هنجاری مبتنی بر آموزه‌های دینی، تأکید بر تحول‌خواهی، پویایی، چالش‌طلبی و خطرپذیری، ایجاد ارتباط تنگاتنگ بین محیط کار و محیط خانواده، شناسایی و یافتن محیط‌های جدید برای سازمان و استفاده از فرصت‌ها، برخورداری از مسئولیت اجتماعی، امیدبخشی، خلق تصویرهای آرمانی و تفکر خلاق بین کارکنان.

#### ۸-۲- الزامات مدیریتی کاربست عملی بکارگیری مدیریت جهادی:

تأکید بر هدایت، پیشوایی، راهنمایی (رهبری) به‌جای مدیریت سلسله‌مراتبی، توجه به تغییر و تحول ماهوی مدیریتی مرسوم و سنتی حاکم بر سازمان‌ها، برخوردار از نظام ارتباط چندلایه و دوستانه، تأکید بر مدیریت پیش‌نگر و نه گذشته و حال نگر، پیوسته به دنبال فرصت‌ها بودن و از تهدیدات فرصت ساختن، خود پای، خود پالایی و خود پیرایی فردی و سازمانی مدیران، تأکید مستمر بر تسهیم اطلاعات، دانش و قدرت، استقبال از چالش‌ها و امور هیجان‌انگیز، تشویق کارکنان به‌مواجهه با مخاطره‌ها و حمایت از کارکنان جسور و خلاق، تأکید بر نظارت کلی و حمایت فضای اطمینان و اعتماد در سازمان، ایجاد محیط بانگیزه از طریق مشوق‌های درونی، تأکید توأمان بر مدیریت ارزش و مدیریت دانش، اهتمام به نقش

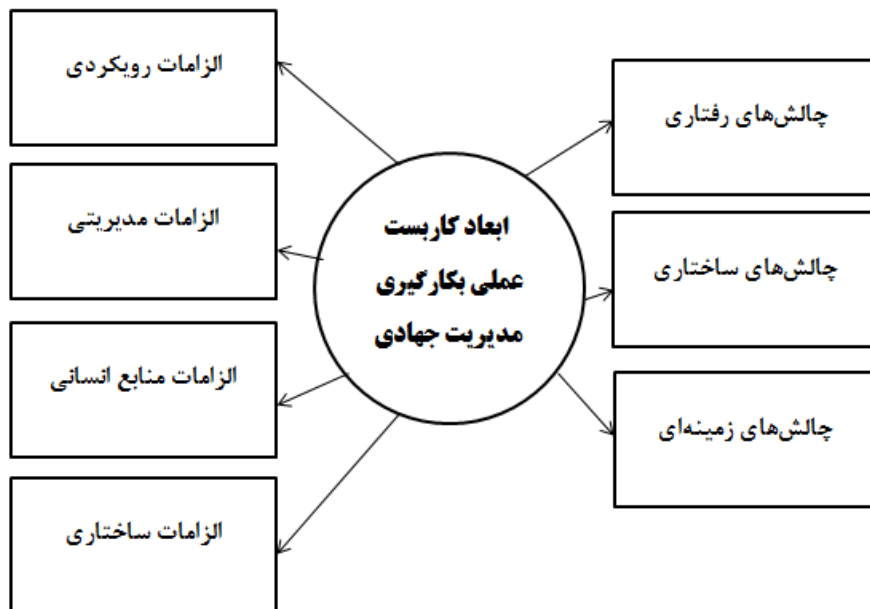
تسهیل گری و نوآوری، اهتمام به مشارکت جویی، واگذاری اختیار و مدیریت عدم تمرکز، تصمیم‌گیری اقتضایی با مدیریت معکوس، شایسته‌یابی و شایستگی پروری و شایسته‌گزینی.

### ۸-۳- الزامات منابع انسانی کاربست عملی بکارگیری مدیریت جهادی:

برخوررداری از منابع انسانی سریع‌العمل و با اعتمادبه‌نفس زیاد، برخورداری از منابع انسانی تحلیل‌گرا، بلندپرواز و سرشار از افکار محرک، برتری تفکر و تعقل بر تخصص در فرایند کارها، تأکید توأمان بر تعهد‌گرایی و تخصص‌گرایی (با برتری تعهد)، پذیرش اشتباهات توسط کارکنان و تلاش در جهت رفع آن‌ها، برخورداری از منابع انسانی با تعلق پایدار به آرمان‌ها و اهداف متعالی، تمرکز توجه کارکنان به مشتریان و عرضه خدمت حداکثری و جلب رضایت آنان، تکیه بر روابط صمیمی و ارزش‌های گروهی، تأکید بر انگیزش‌های درونی و مشوق‌های بلندمدت، نگاه سرمایه‌ای داشتن به انسان در تمامی مناسبات سازمانی، برخورداری از موقعیت کار گوناگون و هدفمند (چند حرفه‌ای بودن کارکنان)، تأکید بر ارتقای مهارت‌های انسانی، ارتباطی و ادراکی در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای کارها، الگوسازی و بهینه‌سازی سامانه‌های اداری برای تکامل انسان، توسعه خودآگاهی، بصیرت و تأکید بر تربیت و پرورش منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، تأکید بر نوآوری و تحول و تشویق و حمایت از جسارت و خطرپذیری، شناسایی و استعدادیابی منابع بالقوه، تمرکز بر مهارت‌های شغلی آینده، تعریف مسیر پیشرفت شغلی وسیع و گسترده، بهبود و بهسازی عملکرد از طریق کار جهادی و انقلابی.

### ۸-۴- الزامات ساختاری کاربست عملی بکارگیری مدیریت جهادی:

تأکید بر چابک و چالاک بودن ساختار و فرایندها، تأکید بر ساختارهای گروهی، اجتماعی و شبکه‌ای، تأکید توأمان بر کارایی و اثربخشی (با برتری اثربخشی بر کارایی)، شکل‌گیری و تغییر ساختارها و فرایندها بر اساس نیازهای حیاتی جامعه، طراحی نظامات مبتنی بر خود نظارتی و اعتماد، تنظیم و اولویت‌بندی مراتب سازمانی بر اساس مشتریان، کارکنان، مدیران، تعریف و تنظیم ارتباطات و روابط کاری باز و شفاف، تعیین شفاف نقش‌ها و طراحی فرایندهای ساده و راحت، تأکید بر سلولی، انعطاف‌پذیری و پویایی ساختارها و نظامات، تأکید بر سلسله‌مراتب تخت و افقی، برخورداری از سامانه‌های باز و منعطف، توجه به هم‌افزایی، تقویت متقابل و همسازي سامانه‌ها، یادگیرنده و روزبه‌روز نو شونده بودن، تأکید بر گرفتن بازخوردهای مستمر و بازمهندسی نظامات و فرایندها، تأکید بر کیفیت مطلوب و مهیج محصولات و خدمات، تأکید توأمان بر سخت‌افزار و نرم‌افزار (با برتری نرم‌افزار بر سخت‌افزار)، طراحی نظام کنترل‌های کلی و دور با تأکید بر خود نظارتی، بهره‌گیری حداکثری از دنیای مجازی و دیجیتالی و فناوری‌های نوین [۲].



شکل ۱: ابعاد کاربرد عملی بکارگیری مدیریت جهادی

#### ۹- نتیجه‌گیری

کشورهایی مانند ژاپن، آلمان و کره جنوبی بر پایه فرهنگ خویش، پس از یک دوره تأکید بر رویکردهای مدیریتی ویژه خود و همگانی سازی و کاربرد عملی این رویکردها و گفتمان‌ها توانسته‌اند به پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای نائل شوند. یکی از رویکردهای مدیریتی بومی ایرانی- اسلامی، گفتمان فرهنگ و مدیریت جهادی است که سال‌ها است در عرصه‌هایی که به‌طور جدی و عملی با تأکید رهبر انقلاب امام خامنه‌ای مورد توجه قرار گرفته است توانسته است اثربخشی خود را نشان دهد اما متأسفانه به‌صورت یک رویکرد غالب و عمومی در عرصه سازمان‌های دولتی و خصوصی ما مورد توجه قرار نگرفته است. این مقاله با ارائه مفهوم فرهنگ جهادی و مدیریت جهادی و بررسی آسیب‌ها و الزامات کاربرد عملی مدیریت جهادی نشان داد می‌توان با یک همت واقعی و دوری از این آسیب‌ها و توجه جدی به الزامات، شاهد اثرات کاربرد گفتمان مدیریت جهادی در سازمان‌های خود باشیم.

#### ۱۰- منابع

- ۱- لطیفی، میثم. (۱۳۹۸). فصلنامه مدیریت جهادی، شماره سوم ۳۴-۳۹.
- ۲- سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات. مدیریت اسلامی، ۲(۲)، ۹-۳۹.

۳-الماسی، معصومه، و توکلی، عبدالله. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۷(۲) (۱۶) ۲۷۴-۲۵۳.

۴-ricac.farhang.gov.ir حسین تدین، عضو پژوهشکده فرهنگ پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات

۵-چهاردولی، عباس، و هرمزی زاده، ایمان. (۱۳۹۸). ارائه مدل مناسب مدیریت جهادی مبتنی بر تفکر بسیجی. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۲(۸۴)، ۲۴-۵.

۶-پهلوان شریف، محمدمین، و کاظمی شورئی، محمدحسین. (۱۳۹۹). تبیین الگوی شایستگی مدیران جهادی تمدن ساز (مورد مطالعه: شهید قاسم سلیمانی). مدیریت اسلامی، ۲۸(۴)، ۱۶۸-۱۴۱.