

# مدل‌سازی ساختاری تفسیری مؤلفه‌های مدیریت جهادی

مصطفی حیدری هراتمه<sup>۱\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و شش، شماره ۹۸، بهار ۱۴۰۲

20.1001.1.1735501.1402.26.98.4.4

## چکیده

نگاه عقلایی همراه با رفتار جهادی، به‌عنوان زیربنای هر سبک مدیریتی می‌تواند منجر به ایجاد تمایزات بسیاری بین سبک‌های مدیریتی شود. با این حال، علیرغم پرداخته شدن به عقلانیت در مطالعات موجود، عقلانیت توأم با مدیریت جهادی به‌صورت خاص، مورد توجه واقع نشده است؛ بنابراین، هدف مطالعه حاضر شناخت مؤلفه‌های مدیریت جهادی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نظر گرفته شد. نوع تحقیق، کاربردی، توسعه‌ای است که بخش انتخاب مؤلفه‌های مدیریت جهادی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. برای انجام تجزیه و تحلیل محتوا، داده‌ها به‌طور منظم از مجموعه متون و تحقیقات خاص و مرتبط با مدیریت جهادی به‌صورت نوشتاری، شفاهی یا تصویری جمع‌آوری و مؤلفه‌های بسیاری استخراج گردید که ۲۴ مؤلفه با فراوانی و تکرار بیشتر انتخاب و با نظر خبرگان (۱۰ نفر از جهادگران دوران وزارت جهاد سازندگی) و استفاده از انحراف معیار کمتر، ۹ مؤلفه نهایی جهت مدل‌سازی ساختاری تفسیری، استخراج و جهت تعیین روابط میان مجموعه مؤلفه‌ها استفاده گردید. بعد از تعیین ماتریس و ترسیم خطوط مرزی، مؤلفه‌ها بر اساس میزان نفوذ و وابستگی مشخص و دسته‌بندی شدند. مؤلفه‌های پیوندی شامل "کارایی، عدالت و برنامه محور" نیروی نفوذ و هم‌چنین نیروی وابستگی قدرتمندی دارند، این مؤلفه‌ها در حقیقت مؤلفه‌هایی هستند که بی‌ثبات‌اند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مؤلفه‌ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مؤلفه‌ها اثر می‌گذارد، می‌تواند در قالب بازخورد از سایر مؤلفه‌ها بر خود مؤلفه نیز اثرگذار باشد. مؤلفه‌های مستقل شامل "اخلاص و هوشمندی" است که نیروی نفوذ قوی دارند، اما نیروی وابستگی آن‌ها ضعیف است که در واقع مؤلفه‌های کلیدی بوده و با ایجاد تغییر در آن‌ها می‌توان بر بقیه مؤلفه‌ها تأثیر گذاشت. مؤلفه‌های وابسته شامل سخت‌کوشی و چالش با موانع" هستند که نیروی نفوذ ضعیفی دارند، با این‌وجود از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار هستند. در واقع استخراج این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که علیرغم اینکه در نگاه عام، مفهوم مدیریت جهادی، معنای ساده‌انگارانه داشته اما در نگاه علمی، یافته نشان دادند که مبتنی بر شاخص‌های کاملاً علمی مدیریتی بوده و می‌تواند به‌عنوان یک سبک نوین مدیریتی ارائه و پیاده‌سازی گردد.

## کلیدواژه‌گان:

"مدیریت جهادی"، "قدرت نفوذ"، "قدرت وابستگی"، "مدل‌سازی ساختاری تفسیری"

<sup>۱</sup> گروه اقتصاد و مدیریت، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران. (نویسنده مسئول). heidarimu@yahoo.com

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

### ۱-۱- مقدمه موضوع

کوشش در انجام کار، جهد و جاهد بودن، معانی لغوی جهاد است. البته مبارزه و فعالیت نیز معنی می‌دهد؛ اما تنها به معنی مبارزه در میدان جنگ نیست، بلکه در اصل به معنی کوشش و مبارزه است که می‌تواند در عرصه‌های گوناگون باشد. جهاد، مصادیق دیگری چون جهاد اصغر، جهاد مالی و جهاد زبانی دارد. برخی از عبادات نیز معادل آن دانسته شده‌اند. از طرفی واژه مدیریت عبارت است از فرایند به‌کارگیری کارا و اثربخش منابع مادی و انسانی زیر نظام ارزشی پذیرفته‌شده آن جامعه با عنایت به اصولی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل و نظارت بر اساس هدف‌های از پیش تعیین‌شده مدیریت از دید کارکردی شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، تصمیم‌گیری، اقدام و نظارت خواهد بود. منابع حوزه مدیریت، علیرغم اینکه، نقاط مثبت و مفید زیادی دارند اما خالی از کاستی‌ها و نواقص نیست؛ بنابراین قادر به تبیین الگوی جامعی برای مدیریت جامعه اسلامی ایران نمی‌باشد؛ چراکه بارزترین وجه افتراق سبک‌های مدیریتی به نوع جهان‌بینی، هستی‌شناسی و انسان‌شناسی افراد بستگی دارد؛ به سخن دیگر، اکثر کتب و منابع مدیریتی برگرفته از فرهنگ و نگاه غربی نوشته شده است و سنجیتی با فرهنگ و محیط جوامع اسلامی ندارد یا اینکه بسیار اندک است (خاشعی، ۱۳۹۵). باین‌وجود، مباحث و مقوله‌های ارزشمندی زیادی در حوزه مدیریت وجود دارد که مبتنی بر بینش و تفکرات دینی است و بهره‌مندی از این مطالب می‌تواند در کارآمد کردن مدیریت‌ها، بسیار مفید و سودمند باشد. بر این اساس مدیریت جهادی حرکتی الهی، مخلصانه، هوشمندانه، کارا، مستمر، صبورانه با همت مضاعف است. توقف، بریدگی، خمودگی، فقدان یا کمبود مؤلفه‌های فوق عامل اخلال در مدیریت جهادی است. در تعداد زیادی از مؤلفه‌های ارائه‌شده در مطالعات مختلف، راهبردی برای تبیین و توسعه آن‌ها بیان نشده است و از کاربردی بودن آن می‌کاهد. جامعه امروز در سطح ملی و خرد از ناکارآمدی مدیریت حاکم رنج می‌برد به گونه‌ایی که به‌عنوان مثال، میانگین ساعت کاری، بهره‌وری عوامل تولید در سطح سازمان و ملی کمتر از میانگین مطلوب است؛ بنابراین مدیریت، زمانی می‌تواند دستاوردهای بزرگ مورد انتظار و کارآمد را تحقق بخشد که با مؤلفه‌های جهادی همراه باشد. لذا چنانچه مدیریت خردمند با رویکرد جهادی به هدایت امور بپردازد، قطعاً علاوه بر اهداف مالی به اهداف غیرمالی و متعالی نیز می‌تواند، نائل گردد. رویکرد مدیریت جهادی به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی نیازمند شناخت بهتر توسط مدیران می‌باشد. همچنین تحلیل و ارزیابی هر رویکرد مدیریتی مستلزم شناخت و تبیین



بهتر آن رویکرد می‌باشد (رضائیان، ۱۳۹۳)؛ بنابراین از آنجایی که مدیریت جهادی تلاشی هوشمندانه برای سرعت بخشی، ارتقاء و کیفیت بخشی محصولات مدیریت محور است. همچنین ارتقاء بهره‌وری، کارآمدی و تخصیص بهینه منابع را در سطح ملی و سازمانی به دنبال دارد. می‌تواند کلید ضعف تدبیر و در نتیجه حل عمده مشکلات مدیریتی در سطح ملی و سازمانی باشد. از این رو مطالعه حاضر در پی شناخت مؤلفه‌های مدیریت جهادی با روش تحلیلی-توصیفی معادلات ساختاری تفسیری می‌باشد. در ادامه مساله تحقیق به همراه مؤلفه‌های مدیریت جهادی ارائه می‌شود. سپس روش‌شناسی تحقیق و تجزیه و تحلیل آن گزارش می‌شود و در نهایت نتایج و بحث‌های متناظر ارائه می‌شوند.

## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

مدیریت جهادی، سبک خاصی از مدیریت اسلامی است که ریشه در انقلاب اسلامی و نهادهای برخاسته از آن دارد. این سبک مدیریت با میراث عظیم برجای مانده از جهاد سازندگی و هشت سال دفاع مقدس سعی در تحقق اهداف انقلاب و موفق نشان دادن دین در عرصه اداره مسائل اجتماعی دارد. این سبک از مدیریت، لزوماً در راستای الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت قرار خواهد داشت (بوداکی و شادی، ۱۳۹۳). مدیریت جهادی، هنر توانستن و ارائه طرح و ایده‌های جدیدی بود که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت (لطیفی و سعدآبادی، ۷۷۳۷). مدیریت جهادی را می‌توان از نوع هنر مدیریت دانست. این نگرش مدیریتی، متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر، عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم است. مدیریت جهادی یعنی علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، مبتنی بر مبارزه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک نظام و رفع موانعی است که در رسیدن به آن وجود دارد. مدیریت جهادی در واقع، سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ایران است. از ویژگی‌های این مدیریت، خدمت با نیت الهی، خستگی‌ناپذیری، استقامت در کار، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیرپروری، شجاعت، مسئولیت‌پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است. این رویکرد مدیریتی دارای یک اصل محوری و بنیادی است که آن تأکید تام بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی، اسلامی و انسانی است. در واقع، مدیریت جهادی بدون معنویت وجود نخواهد داشت (تولایی و شکوهیار، ۱۳۹۳). رضوان خواه و فاضلی دهکردی (۱۳۸۹) پژوهشی حول اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی انجام داده‌اند که بر اساس آن، تقویت شخصیت اجتماعی، پیشرفت اقتصادی و استقلال اقتصادی از مبانی کار جهادی هستند، احساس مسئولیت اجتماعی، حفظ عزتمندی، تخصص داشتن، رعایت اخلاق حرفه‌ای، اعتدال در فقر و غنا، جلب رضای



پروردگار و اصالت کار از اصول کار جهادی بوده و روش‌های عمل جهادی نیز شامل انفاق کردن، زکات دادن، قرض‌الحسنه (وام) دادن، قناعت ورزیدن، پرهیز از حرص و طمع، مداومت ورزی بر یک کار مشخص، تجربه‌اندوزی، تعهد و وجدان کاری داشتن در کار، کار مضاعف و پرهیز از تنبلی، پرهیز از دغل‌کاری، پرهیز از اسراف، کسب روزی حلال، شکرگزاری و استفاده صحیح از نعمت‌ها و پرهیز از احتکار و کم‌فروشی است. با ظهور انقلاب اسلامی ایران، تحولات زیادی را در عرصه‌های مختلف شکل گرفت. یکی از این عرصه‌ها نگاه انقلابی اما آگاهانه و علمی به موضوع مدیریت و سبک‌های آن می‌باشد که در نهادها و ارگان‌های انقلابی نمود پیدا کرد. سبکی که حرف جدید و تازه‌ایی در مدیریت ارائه شد که با روش‌ها و سبک‌های متداول، تفاوت‌های اساسی داشت؛ ایثار، تلاش مجددانه، اخلاص، شورایی عمل کردن، وحدت، در بین نیروی انسانی بودن و روابط دوستانه و برادرانه جایگزین روابط خشک سلسله‌مراتبی شد و همه خود را به‌عنوان عضوی از یک خانواده محسوب می‌کردند. این نوع از مدیریت بعد مدیریت جهادی شناخته شد اما در گذر زمان و به‌مرور دچار کم‌لطفی گردید و مجدد به سمت مدیریت غربی کشیده شد اما با نگاه با بصیرت و همه‌جانبه‌مقام معظم رهبری و معطوف به مبانی اسلامی ایرانی آن، دوباره مدیریت جهادی مورد توجه قرار گرفت. مدیریت جهادی زمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی خود را به‌عنوان یک سبک مدیریتی ایرانی و اسلامی به‌خوبی نشان دهد که بتواند بر روی بهبود عملکرد سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد. مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید. این ویژگی‌ها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته‌شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی داشته است، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و ارزیابی و اثربخشی آن‌ها در سازمان‌ها، نیاز به کار پیشگامانه و دور از هراس و خودکم‌بینی صاحب‌نظران و عالمان مدیریت و همچنین پژوهش مستمر در این جهت دارد. در همین راستا و برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جهادی، علیرغم اینکه تحقیقات متعددی در سال‌های اخیر انجام شده است اما پراکندگی این مطالعات سبب شده است که مؤلفه‌های مدیریت جهادی، از انسجام و یکنواختی لازم برخوردار نشده و تعریف جامع و کاملی برای آن ارائه نشده است. نهایتاً جهت دستیابی به یک نگاه عالمانه معطوف به مطالعات صورت گرفته، این مقاله تلاش دارد مؤلفه‌های مدیریت جهادی را شناسایی و در نهایت تعریفی نو و متفاوت از مدیریت جهادی ارائه کند.

#### – شاخص‌ها یا مؤلفه‌های مدیریت جهادی

یکی از الزامات مهم و اساسی در شرایط کنون کشور، چگونگی مدیریت در همه ابعاد



اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و غیره و همچنین نوع اداره امور اداری و سیاسی کشور است. امور اداری یک کشور و یک سیستم سیاسی بی‌شک از یک سری سیاست‌های قانونی پیروی می‌کند؛ اما متأثر از نوع نگاه و مدیریتی است که برای رفع و حتی بهبود شرایط حاکم در همه ابعاد باید اتخاذ گردد. یکی از کارآمدترین آن، تفکر و مدیریت جهادی است. در واقع زمانی که حرف از مدیر جهادی و مدیریت جهادی، به میان می‌آید، قطعاً ذهن‌ها به سمت ایده‌آل پرواز می‌کند. وجود قانون و اجرای قانون امور را پیش می‌برد اما داشتن روحیه جهادی و مدیرانی که با این روحیه و تفکر جهادی مسئولیت را به دست می‌گیرند نه تنها امور را پیش می‌برد بلکه به سرمنزل مقصود که همان داشتن جامعه اسلامی است، می‌رساند. در کشوری که تفکر جهادی و روح آن بر مدیران حکم‌فرما نباشد، جز پژوهش‌گری و حاصل شدن نتایجی موقتی به بار نخواهد نشست. تحقیقات و مطالعات زیادی در مورد مدیریت جهادی، انجام شده است. آنچه قابل ذکر است اینکه گستره و دامنه این موضوعات، گوناگون و فراوان است؛ بنابراین جهت استخراج مؤلفه‌های مدیریت جهادی از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده گردید. چراکه محققان از تجزیه و تحلیل محتوا برای یافتن اهداف، پیام‌ها و تأثیرات محتوا بر روی ارتباطات استفاده می‌کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند تولیدکنندگان محتوا و مخاطبان آن‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و به نتایج مطلوبی راجع به آن‌ها دست یابند. مهم‌تر اینکه از تحلیل محتوا می‌توان برای تعیین کیفیت برخی کلمات، عبارات و عناوین و یا مفاهیم در مجموعه‌ای از متون تاریخی یا معاصر استفاده کرد. برای انجام تجزیه و تحلیل محتوا، داده‌ها به‌طور منظم از مجموعه متون و تحقیقات خاص و مرتبط با مدیریت جهادی به‌صورت نوشتاری، شفاهی یا تصویری جمع‌آوری گردید. با بررسی اکثر تحقیقات مرتبط با مدیریت جهادی، مؤلفه‌های زیادی (پیوست) تعیین و ۲۴ مؤلفه با فراوانی و تکرار بیشتر انتخاب که با نظر خبرگان (۱۰ نفر از جهادگران دوران وزارت جهاد سازندگی) و استفاده از انحراف معیار کمتر مرتبط با نظرات خبرگان، ۹ مؤلفه نهایی جهت مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری، استخراج که به شرح زیر تشریح می‌شود:

#### ۱) اخلاص در عمل

در بحث مدیریت جهادی یکی از شروط اساسی آن داشتن اخلاص است. مدیریتی که مخلصانه نباشد اصلاً در تعریف مدیریت جهادی نمی‌گنجد. اخلاص یعنی پاک و خالص ساختن قصد و نیت و عمل را فقط برای خدا انجام دادن. از نظر اسلام اساس و شالوده و زیربنای سعادت انسان بندگی مخلصانه اوست (پور اسدی و نوربخش، ۱۳۹۹). تعریف لغوی: اخلاص در لغت ویژه کردن را گویند؛ یعنی پاک کردن چیزی از هر چیزی که غیر آن باشد



و با آن درآمیخته باشد<sup>۱</sup>. تعریف اصطلاحی: در بیان اندیشمندان اسلامی عبارت است از پاک و خالص ساختن قصد و نیت از غیر خدا. به عبارت دیگر «حقیقت اخلاص آن است که نیت انسان از هرگونه شرک خفی و جلیّ پاک باشد»<sup>۲</sup> (باتلخیص) «پس هرکسی که طاعتی را بجا آورد و قصد قربت داشته باشد ولی با آن غرضی دنیوی بیامیزد عملش خالص نمی‌باشد. کسی که کاری را هم برای خدا و هم برای غیر خدا انجام دهد، خدا آن کار را نمی‌پذیرد؛ زیرا دین کما و کیفاً مخصوص خداست. تنها کسانی متدین واقعی و دین‌دارند که مخلص باشند. از این رو خدای سبحان می‌فرماید: «مردم هیچ مأموریتی ندارند جز این که دستورهای دین را مخلصانه برای خدا انجام دهند (سوره البینه). یعنی فهمشان و عملشان برای خدا باشد و محصول اخلاص نیز لقای بهشت است

## ۲) تخصص و دانش‌بنیانی

اقتصادی را می‌توان اقتصاد دانش نامید که از آن به‌عنوان موتور کلیدی برای رشد اقتصادی استفاده کند. در چنین اقتصادی، دانش، ایجاد، منتشر و به کار می‌رود تا توسعه اقتصادی را سرعت بخشد. این ویژگی صرفاً در مورد صنایع دارای فناوری بالا یا فناوری اطلاعات نیست (چن و دالهام، ۲۰۰۵، ص ۴). اقتصاد و مدیریت مبتنی بر دانش یا «دانش‌بنیانی» شاخصی تأثیرگذار در جهت تحقق اهداف کلان اقتصادی و تسریع آن می‌باشد، بنابراین وجود دانش و تخصص لازم در اداره امور به هر سبک و سیاقی منجر به کارآمدی بیشتر خواهد شد؛ بنابراین مدیریت با سیاق جهادی نیز از این قاعده مستثنا نخواهد بود. پس در سبک مدیریت جهادی نیز این مؤلفه لازم خواهد بود. همچنین مقوله «آگاهی» یا «دانش» با عنوان کلی «علم و معرفت» واجد تأکیدات بسیار زیادی در منابع دینی به‌خصوص قرآن کریم، نیز است. (برای مثال: زمر: ۹؛ مریم: ۴۳؛ مجادله: ۱۱؛ بقره: ۲۴۷؛ یوسف: ۵۵). دانش‌بنیانی مطلوب در ادبیات اقتصاد اسلامی و اقتصاد مقاومتی، با لحاظ جهت‌گیری‌های معرفتی و منطبق بر روابط دانش و اقتصاد (روابط نظام‌مند و مسبوق به سابقه) قابل طرح بوده و این دانش‌بنیانی فاقد ادعاهای چالش‌برانگیز ادبیات اقتصاد دانش‌بنیان می‌باشد.

<sup>۱</sup> مصطفوی، حسن؛ التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، مؤسسه الطباعة والنشر وزارت فرهنگ و ارشاد، چاپ اول، ۱۳۷۱ ش، ج ۳ ص ۱۰۲؛ خواجه نصیر طوسی، أوصاف الأشراف، چاپ، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ: سوم، ۱۳۷۳ ش، ج ۱، ص ۲۱؛ طریحی، فخرالدین؛ مجمع البحرین، تحقیق سید احمد حسینی، المکتبه المرتضویه واژه «خلص»، ج ۴، ص ۱۶۸.

<sup>۲</sup> فیض کاشانی، ملا محسن؛ المحجة البيضاء، تصحیح و تعلیق، علی اکبر غفاری، چاپ: دفتر انتشارات اسلامی، چاپ: چهارم، ۱۴۱۷ ق، جلد ۸، صفحه ۱۲۸.



## ۳) کارایی

یکی از مسائل مهم در مدیریت کارایی است. کارایی زمانی اتفاق می‌افتد که از سویی، هیچ منبعی اعم از نیروی انسانی، سرمایه و دارایی پولی معطل و بیکار نباشد. از سوی دیگر، از همه این عوامل استفاده بهینه شود؛ به گونه‌ای که نتوانی به تولید کالایی اضافه کنی جز با کم کردن از تولید کالای دیگر. (اقتصاد خرد جلد یک، سید محمدکاظم رجایی). آنچه در واقعیت‌های زندگی مشاهده می‌شود این است که همواره امکانات معطل و نیروی انسانی بیکار در جامعه وجود دارد. در این صورت با کارایی یا با مرز امکانات تولید فاصله شکل می‌گیرد. چنانچه منابع بیکار باشد، یعنی می‌توان بدون کم کردن از تولید کالایی؛ تولید کالای دیگر یا تولید همه کالاها را افزایش داد، به عبارت دیگر، نقطه غیرکارا شکل می‌گیرد (افجه و همکاران، ۱۳۹۲). گاهی ممکن است همه منابع به کار گرفته شده باشند و منابع بیکار یا معطل وجود نداشته باشد و با وجود آن بتوان بدون کم کردن از تولید کالایی به تولید کالا یا کالاهای دیگر اضافه نمود. در این صورت عامل را باید در فرهنگ، سوء تدبیر، مدیریت غیر کارآمد، مقررات ناکارآ، انحصار و امثال این‌ها جستجو کرد. تربیت توحیدی، آموزش و مهارت‌آموزی نیروی انسانی در کاهش اثربخشی عوامل فوق نقش اساسی دارد. وقتی همه امکانات به کاررفته شود و منابع بیکار وجود نداشته باشد و از سوی دیگر، از منابع به‌خوبی استفاده شود و سازمان در نقطه کارآ قرار داشته باشد، مفهوم کمیابی شدیدتر خود را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، تدبیر بسیار دقیق و دانش فنی بالا نیاز است تا تولید کالا و خدمات افزایش یابد. سازمان ممکن است در وضعیتی باشد که از منابع به نحو کارآ استفاده شده باشد، ولی عمده امکانات تولید صرف تأمین نیازهای لوکس و تجملی صاحبان ثروت شده باشد و طبقات محروم از ثمره به‌کارگیری کارایی منابع چندان بهره‌مند نشده باشد. به عبارت دیگر، کارایی ممکن است با نابرابری و شکاف فاحش درآمدی همراه باشد. مدیریت جهادی انگیزه نیروی انسانی را افزایش، سطح دانش و فناوری منابع را ارتقاء و موجب افزایش کارایی سازمان می‌شود.

## ۴) هوشمندی

هوشمندی به‌کارگیری «مهارت‌های خود و هر آنچه در آن است در دستیابی به آنچه شما برای رسیدن به زندگی خود در زمینه فرهنگی اجتماعی با تکیه بر توانایی‌های خود می‌خواهید و توجه به جبران یا بهبود نقاط ضعف خویشتن» است. هوشمندی، ظرفیت و توان ذهنی انسان است که توسط ادراک، آگاهی، خویشتن‌آگاهی و اراده مشخص می‌شود. از طریق هوشمندی خود، انسان دارای توانایی‌های شناختی برای یادگیری، یادگیری مفاهیم، درک، به‌کارگیری منطق و خرد، از جمله ظرفیت برای بازشناخت الگوها و سرمشق‌گیری،



درک افکار، برنامه‌ریزی، مشکل‌گشایی، تصمیم‌گیری، حفظ اطلاعات و استفاده از زبان برای برقراری ارتباط است (خضری و همکاران، ۱۳۹۸). در مدیریت هوشمند هم‌زمان همه ابعاد مسئله فرایندهای تغییر و تحول و پیامدهای حاصل از آن‌ها مورد توجه و دقت نظر قرار گرفته و سپس تدبیر و خط‌مشی‌گذاری و اقدام صورت می‌گیرد؛ بنابراین هر تصمیم یک مدیر می‌تواند طی یک‌روند سلسله‌وار، دیر یا زود، سرنوشت تمام نهادهای جامعه را دستخوش تغییر نماید. در همین راستا ضرورت توجه به مدیریت هوشمند به‌عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد اهداف راهبردی و همچنین بالا بردن فرهنگ جامعه در جهت کاهش تغییرات به نظر کوچک اما مهم مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل مدیریت هوشمند، شناخت مشکلات و نیازهای کشور و نحوه برخورد با این مشکلات و نیازها را نمی‌توان در جامعه بهره گرفت. لذا باید توجه داشت که مدیریت هوشمند یک امر اجتناب‌ناپذیر است که همواره مسئولین کشور را در تغییرات یاری می‌کند و نیازمند پشتیبانی و توجه است. آنچه که موفقیت این مدیریت را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک می‌تواند قطعیت بخشد، این است که تک‌تک افراد جامعه به‌عنوان صاحبان دانایی مورد توجه قرار گیرند و نحوه اجرای قوانین به‌گونه‌ای باشد که این مدیریت را در بر بگیرد.

#### ۵) عدالت

عدالت از عدل گرفته شده و ضد ظلم و جور است. در لغت می‌خوانیم: عدالت و معادله، لفظی است که معنای مساوات (برابری) را افاده می‌کند. عدل به معنای تقسیم به‌طور مساوی است. (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۵)؛ اما معنای دقیق و کامل‌تر این واژه را باید در رهنمودها و گزارش‌های دینی، جست‌وجو کرد. امام علی (ع) درباره عدالت می‌فرماید: عدل آن است که هر چیزی در جای خودش قرار گیرد. استاد مطهری اصل عدل را به عدل الهی و عدل انسانی و عدل الهی را به عدل تکوینی و تشریحی و عدل انسانی را به عدل فردی و اجتماعی تقسیم‌بندی کرده است. به نظر ایشان، عدالت فردی زیربنای عدالت اجتماعی و عدل الهی و ایمان نیز زیربنای عدالت فردی است. ایشان می‌گویند: «منظور از عدل تکوینی این است که نظام هستی و آفرینش بر اساس عدل، توازن، استحقاق‌ها و قابلیت‌هاست. و عدل تشریحی یعنی در نظام جعل و وضع قوانین، همواره اصل عدل رعایت شده است. عدل انسانی را می‌توان با توجه به حوزه‌های مستقل حیات فردی انسان یعنی عقیده، اخلاق و رفتار تقسیم کرد. منظور از عدالت عقیدتی، همان توحید است که در مقابل آن شرک می‌باشد و قرآن مجید آن را ظلم بزرگ دانسته است (لقمان (۳۱) آیه ۱۳). عدالت اخلاقی، اعتدال قوای سه‌گانه (شهوت، غضب و شیطانی) است. امام خمینی (ره) می‌فرماید: عدالت، عبارت است از تعدیل قوه عملیه و تهذیب آن. عدالت اخلاقی باعث می‌شود انسان به توازن و تسلط





روحی برسد و به دام افراط و تفریط نیفتد.

#### ۶) برنامه محور

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع موردنیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این فرایند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود (خزائی، ۱۳۹۸).

برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به‌درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزی مؤثر به‌منظور تصویر کردن طرح و برنامه یک سازمان بکار می‌رود، اما هرگز نمی‌تواند مشخصاً پیش‌بینی کند بازار در آینده دقیقاً چگونه خواهد بود و در آینده نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد (عزیزی، ۱۳۹۰). متفکران و خبرگان حوزه استراتژی در سازمان می‌باید استراتژی‌های سازمان را بر اساس زنده ماندن در شرایط سخت طراحی کنند. در واقع برنامه‌ریزی راهبردی به‌نوعی تصویر رسمی آینده سازمان است. هر برنامه راهبردی دست‌کم به یکی از پرسش‌های زیر پاسخ خواهد داد: دقیقاً چه کار باید کرد؟ برای چه کسی کار باید کرد؟ چگونه باید کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام داد؟ در برنامه‌ریزی‌های تجاری ممکن است پرسش سوم به شکل زیر پرسیده شود: چگونه می‌توان رقیب را از سر راه برداشت یا از رقابت اجتناب کرد؟ در این رویکرد بیشتر به دنبال شکست دادن رقیبان هستیم تا بهترین بودن! در بسیاری از سازمان‌ها برنامه راهبردی درباره این است که سال آینده سازمان به کجا خواهد رسید که به‌طور معمول تر در خصوص سه تا پنج سال آینده (درازمدت) نیز صادق است، اگرچه بعضی از سازمان‌ها چشم‌انداز خود را تا ۲۰ سال آینده گسترش داده‌اند.

#### ۷) عشق، ایمان و کار برای خدا

یک مدیر مسلمان ممکن است نگاهی غیرعبادی به کار خود داشته و مانند پدیده‌ای مادی و دنیایی با آن برخورد کرده و نگاه خشک علمی و آکادمیک به آن داشته باشد (رحمانی، ۱۳۸۷). چنین مدیریتی حتی اگر موفقیت‌هایی نیز در پی داشته باشد، آن موفقیت‌ها بسیار ناچیز بوده و چنین نحوه‌ی مدیریتی را نمی‌توان «مدیریت جهادی» نامید؛ اما اگر تمام امور و فعالیت‌های خود را ملزم به رضایت خداوند نموده و با عشق و ایمان راسخ آن را انجام دهد قطعاً با موفقیت خواهد بود و عملکرد آن مطلوب خواهد شد.

#### ۸) سخت‌کوشی

طبق منویات مقام رهبری، افراد هرچند در ابتدای انقلاب بسیار پر قدرت وارد میدان کار



شده بودند، اما خسته شدن در برابر طوفان مشکلات و به اصطلاح عامیانه، «بریدن» این افراد، شاهدی است بر جهادی نبودن مدیریت‌های این‌چنینی! روحیه‌ی جهادی با حرکت طبیعی در تعارض است و نسبت این دو، نسبتی معکوس است؛ یعنی هر قدر که انسان بخواهد امور دنیا و آخرتش را از مجاری عادی و با حرکتی طبیعی انجام دهد به نتیجه نخواهد رسید. لازمه‌ی روحیه‌ی جهادی حرکتی بی‌وقفه در هر شرایط مکانی و زمانی و امکاناتی است و این امر، یعنی دارا بودن روحیه‌ی «خستگی‌ناپذیری»، آن چنان که رزمندگان دفاع مقدس الگوی عملی آن بودند که در سخت‌ترین شرایط، گاه تا چند شبانه‌روز، بدون استراحت به جهاد فی سبیل الله مشغول بودند. مطابق با آیه شریفه: «وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَ قَفَّيْنَا مِنْ بَعْدِهِ بِالرُّسُلِ...» یعنی خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند (طبرسی، ۱۳۷۲). این آیه نیز به ما می‌فهماند که یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه‌ی نهایی است. همچنان که خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.

#### ۹) چالش با موانع و عبور از آن‌ها

مقام ایشان، چالش با موانع را از خصوصیات و شاخص‌های «مدیریت جهادی» معرفی کرده‌اند. این موانع می‌توانند ضعف‌های فکری و عقلانی، راحت‌طلبی، آسان‌گرایی، آسان‌پنداری، گریز از چالش‌ها، عادت‌های تاریخی (مثل «ما نمی‌توانیم») و چیزهایی از این قبیل باشند که یک «مدیر جهادی» با توکل به خداوند متعال و با جدیت و خستگی‌ناپذیری خود از تمامی این موانع به‌سلامت عبور خواهد کرد؛ بنابراین در تفکر مدیریت جهادی، نه تنها از چالش‌ها و بحران نباید فرار کرد بلکه باید با سلاح تدبیر و رفتار عقلایی با آن‌ها مواجه شده و از آن‌ها گذر نمود.

#### ۳- روش تحقیق

هدف مطالعه حاضر تبیین مؤلفه‌های مدیریت جهادی است. داده‌های جمع‌آوری شده از مطالعات موجود، کتب دینی و سخنرانی‌های مقام رهبری استفاده شده و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، جهت تعیین روابط میان مجموعه مؤلفه‌ها استفاده شده است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری رویکردی اکتشافی دارد بنابراین برای شناسایی رابطه میان عوامل مناسب است. نوع تحقیق، کاربردی، توسعه‌ای است که بخش انتخاب مؤلفه‌های مدیریت جهادی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. برای انجام تجزیه و تحلیل محتوا، داده‌ها به‌طور منظم از مجموعه متون و تحقیقات خاص و مرتبط با مدیریت جهادی به‌صورت نوشتاری، شفاهی یا تصویری جمع‌آوری و مؤلفه‌های بسیاری



استخراج گردید که ۲۴ مؤلفه با فراوانی و تکرار بیشتر انتخاب و با نظر خبرگان (۱۰ نفر از جهادگران دوران وزارت جهاد سازندگی) و استفاده از انحراف معیار کمتر، ۹ مؤلفه نهایی جهت مدل‌سازی ساختاری تفسیری، استخراج و جهت تعیین روابط میان مجموعه مؤلفه‌ها استفاده گردید.

### ۱-۳- مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup>

مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی اکتشافی برای شناسایی روابط شاخص‌ها و سطح‌بندی آن‌ها مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایانه است. با استفاده از این روش می‌توان الگوی روابط علی و پیچیده میان یک مجموعه از عوامل را شناسایی کرد. این روش نوعی تحلیل ساختاری است که بر اساس پارادایم تفسیری بنانهاده شده است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین مؤلفه‌های زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است و برای مطالعات مدیریت و علوم اجتماعی مناسب است. طراحی مدل ساختاری تفسیری روشی برای بررسی اثر هر یک از مؤلفه‌ها بر روی مؤلفه‌های دیگر است. این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و برای توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود. از این روش برای شناسایی روابط میان یک مجموعه عوامل، شاخص‌ها یا مؤلفه‌ها استفاده می‌شود. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری رویکردی اکتشافی دارد بنابراین برای شناسایی رابطه میان عوامل مناسب است. از این منظر کاربرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری مشابه روش دیمتل است اما علاوه بر شناسایی روابط به سطح‌بندی شاخص‌ها نیز می‌پردازد. کاربرد اصلی این روش برای پژوهشگران، طراحی الگوی اولیه پس از شناسایی عوامل زیربنایی پدیده مورد مطالعه با روش‌های کیفی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ISM استفاده می‌شود. دقت کنید این پرسشنامه تنها یک ماتریس استاندارد است و با پرسشنامه‌های سنجش نگرش با طیف لیکرت تفاوت دارد. مفاهیمی مانند روایی و پایایی نیز در مورد این پرسشنامه مصداق ندارند. در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تنها از ۰ و ۱ برای تعیین روابط شاخص‌ها استفاده می‌شود بنابراین پاسخ‌دهندگان آزادی چندانی در بیان رابطه شاخص‌ها ندارند. برای انجام مدل‌سازی ساختاری تفسیری پنج گام اصلی برداشته می‌شود:

- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری
- ماتریس دستیابی
- ماتریس انتقال‌پذیری

1. Interpretive Structural Modeling = ISM



- سطح بندی شاخص‌ها
  - ترسیم نمودار قدرت نفوذ-وابستگی
- گام (۱) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع  $n \times n$  از شاخص‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این مطالعه شاخص‌ها یا مؤلفه‌ها به شرح زیر گزارش می‌گردد:

مؤلفه‌های مدیریت جهادی

| 1             | 2                  | 3      | 4       | 5     | 6           | 7            | 8        | 9             |
|---------------|--------------------|--------|---------|-------|-------------|--------------|----------|---------------|
| A             | B                  | C      | D       | E     | F           | G            | H        | I             |
| چالش با موانع | تخصص و دانش بنیانی | کارایی | هوشمندی | عدالت | برنامه محور | کار برای خدا | سخت کوشی | چالش با موانع |

ماتریس خودتعاملی ساختاری Structural Self-Interaction Matrix یا SSIM از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. این ماتریس توسط خبرگان و متخصصین فرآیند محوری تکمیل می‌گردد. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدل سازی ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردیده است. منطق مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند.

| I    | H    | G    | F    | E    | D    | C    | B    | A    |   |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| 0    | 1    | 2    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | ---- | A |
| 1    | 1    | 0    | 2    | 0    | 1    | 1    | ---- | ---- | B |
| 1    | 1    | 1    | 2    | 1    | 2    | ---- | ---- | ---- | C |
| 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | ---- | ---- | ---- | ---- | D |
| 0    | 1    | 2    | 1    | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | E |
| 1    | 1    | 0    | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | F |
| 1    | 1    | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | G |
| 1    | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | H |
| ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | I |

روابط بین مؤلفه‌های فوق بر اساس نظام قراردادی زیر تبیین می‌شود:

ارتباط یک طرفه از  $i$  به  $j$   $1 = j$     ارتباط یک طرفه از  $j$  به  $i$   $1 = i$  -

ارتباط دوطرفه بین  $i$  و  $j$   $2 = j$     عدم ارتباط بین  $i$  و  $j$   $0 = j$  .



با استفاده از نمادهای مندرج در جدول فوق الگوی روابط علی میان مؤلفه‌ها تعیین می‌شود. به این ترتیب ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل می‌شود.

SSIM - Matrix

|   | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| A | -  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 2  | 1  | 0 |
| B | 0  | -  | 1  | 1  | 0  | 2  | 0  | 1  | 1 |
| C | -1 | -1 | -  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1 |
| D | 0  | -1 | 2  | -  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1 |
| E | -1 | 0  | -1 | -1 | -  | 1  | 2  | 1  | 0 |
| F | -1 | 2  | 2  | -1 | -1 | -  | 0  | 1  | 1 |
| G | 2  | 0  | -1 | 0  | 2  | 0  | -  | 1  | 1 |
| H | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -  | 1 |
| I | 0  | -1 | -1 | -1 | 0  | -1 | -1 | -1 | - |

## گام ۲) ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی Reachability matrix از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای ۱ و ۲ از عدد یک و به جای علائم ۰ و ۱ از عدد صفر استفاده می‌شود. ماتریس به دست آمده ماتریس دریافتی اولیه نام دارد. درایه‌های قطر اصلی برابر یک یا خط تیره قرار می‌گیرد.

## Initial - Reachability - Matrix

## ماتریس دریافتی اولیه

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| B | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| C | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| E | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| F | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| G | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| H | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| I | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

## گام ۳) ماتریس انتقال پذیری

بعد از آنکه ماتریس به یک ماتریس صفر و یک تبدیل شد باید ماتریس ثانویه طراحی شود. در یک ماتریس دریافتی برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود؛ یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده



باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. به زبان علمی با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط شاخص‌ها، ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های آن هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته باشد یک و در غیراینصورت برابر صفر است. حالت‌های ممکن تعدی برای تک تک مؤلفه‌ها طبق ماتریس خودتعاملی ساختاری انجام می‌شود و ماتریس زیر به دست می‌آید. حال باید تک به تک مؤلفه‌ها را بررسی نمود و اگر تغییری به وجود آمد با علامت \* ۱ یا رنگ قرمز در ماتریس نشان داده می‌شود.

### ماتریس دریافتی نهایی

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| B | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| C | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| E | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| F | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| G | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| H | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| I | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

#### گام ۴) نمودار قدرت نفوذ - وابستگی

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. از این ویژگی با عنوان تحلیل میک مک یاد می‌شود که برداشتی کاملاً اشتباه است.

قدرت یا میزان نفوذ Driving Force: تعداد عناصری که عنصر i ام بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در واقع میزان تأثیر بر مؤلفه‌های دیگر است که برای هر مؤلفه از جمع اعداد هر سطر در ماتریس دریافتی نهایی به دست می‌آید.

قدرت یا میزان وابستگی Dependent Force: تعداد عناصری که بر عنصر i ام تأثیر می‌گذارند. در واقع تأثیرپذیری از مؤلفه‌های دیگر را نشان می‌دهد که برای هر مؤلفه از جمع اعداد هر ستون در ماتریس دریافتی نهایی به دست می‌آید.



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |               |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | مؤلفه‌ها      |
| I | H | G | F | E | D | C | B | A |               |
| ۱ | ۲ | ۷ | ۸ | ۸ | ۸ | ۹ | ۸ | ۹ | میزان نفوذ    |
| ۹ | ۸ | ۷ | ۷ | ۷ | ۵ | ۷ | ۶ | ۴ | میزان وابستگی |

ستون قدرت نفوذ از جمع سطری به دست می‌آید و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل می‌شود. به بیان دیگر، اگرچه ستون قدرت نفوذ و سطر وابستگی از جمع جبری حاصل شده است، ولی هر یک از اعداد (۱) در سطر نشان‌دهنده روابط تأثیرگذار یک بعد / شاخص بر بعد/ شاخص دیگر است؛ و هر یک از اعداد (۱) در ستون، نشان‌دهنده وابستگی یک بعد/ شاخص بر بعد/ شاخص دیگر است.

#### گام ۵) تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها در مدل ساختاری تفسیری ISM باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه دستیابی (اثرگذاری یا خروجی‌ها): شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد.

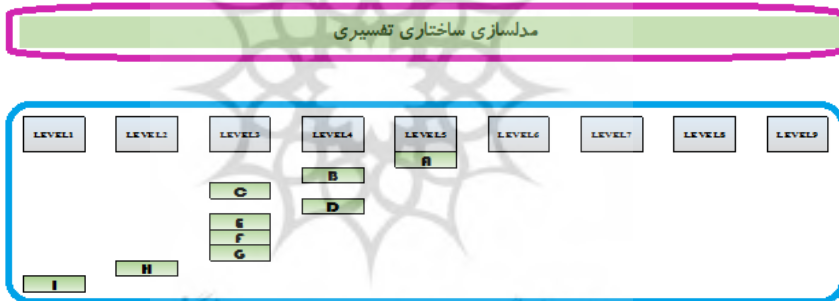
مجموعه پیش‌نیاز (اثرپذیری یا ورودی‌ها): شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند.

| مؤلفه‌ها | شماره | مجموعه خروجی      | مجموعه ورودی      | مجموعه مشترک  | سطح |
|----------|-------|-------------------|-------------------|---------------|-----|
| A        | 1     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱ | ۷/۵/۳/۱           | ۷/۵/۳/۱       | ۵   |
| B        | 2     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲   | ۶/۵/۴/۳/۲/۱       | ۶/۵/۴/۳/۲     | ۴   |
| C        | 3     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱ | ۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱     | ۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱ | ۳   |
| D        | 4     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲   | ۶/۴/۳/۲/۱         | ۶/۵/۴/۳/۲     | ۴   |
| E        | 5     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱ | ۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱     | ۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱ | ۳   |
| F        | 6     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲   | ۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱     | ۷/۶/۵/۴/۳/۲   | ۳   |
| G        | 7     | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۱   | ۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱     | ۷/۶/۵/۴/۳/۱   | ۳   |
| H        | 8     | ۹/۸               | ۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱   | ۸             | ۲   |
| I        | 9     | ۹                 | ۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱ | ۹             | ۱   |



پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل‌دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود؛ بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف‌شده و فرایند محاسبه مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه پیدا می‌کند. به عبارت دیگر با توجه به ماتریس دریافتی نهایی، سطوح مؤلفه‌ها تعیین می‌شود؛ مؤلفه‌هایی که دارای وابستگی زیادی هستند در سطوح ابتدایی (I, H) و مؤلفه‌های که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند در پایین‌ترین سطح (I, H) قرار می‌گیرند. مؤلفه‌هایی که دارای وابستگی کم هستند در سطوح بالاتر (A, B, D) و مؤلفه‌های که دارای قدرت نفوذ پایینی هستند در بالاترین سطح (A, B, D) قرار می‌گیرند. مؤلفه‌های (C, E, F, G) از نظر قدرت نفوذ و میزان وابستگی، فی‌مابین هستند.

### Interpretive – Structural – Model



## ۴- یافته‌های تحقیق

### تحلیل MICMAC

هدف بررسی و تحلیل نیروی نفوذ و نیروی وابستگی مؤلفه‌ها می‌باشد. در این تحلیل مؤلفه‌ها به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند و هر کدام تفسیر خودشان را دارند:

✓ دسته اول شامل "مؤلفه‌های خودمختار" هستند؛ این دسته از مؤلفه‌ها نیروی وابستگی و همچنین نیروی نفوذ ضعیفی دارند، مؤلفه‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند، تقریباً به صورت جدا از کل سیستم عمل می‌کنند. این مؤلفه‌ها اثر چندانی روی سایر مؤلفه‌ها ندارند و در واقع ارتباط این مؤلفه‌ها با دیگر مؤلفه‌ها بسیار محدود و ناچیز است.





✓ دسته دوم "مؤلفه‌های وابسته" هستند که نیروی نفوذ ضعیفی دارند، با این وجود از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار هستند.

✓ دسته سوم شامل "مؤلفه‌های پیوندی" است که نیروی نفوذ و هم‌چنین نیروی وابستگی قدرتمندی دارند، این مؤلفه‌ها در حقیقت مؤلفه‌هایی هستند که بی‌ثبات‌اند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مؤلفه‌ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مؤلفه‌ها اثر می‌گذارد، می‌تواند در قالب بازخورد از سایر مؤلفه‌ها بر خود مؤلفه نیز اثرگذار باشد. (کارایی، عدالت و برنامه محور)

✓ دسته چهارم "مؤلفه‌های مستقل" است که نیروی نفوذ قوی دارند، اما نیروی وابستگی آن‌ها ضعیف است که درواقع مؤلفه‌های کلیدی بوده و با ایجاد تغییر در آن‌ها می‌توان بر بقیه مؤلفه‌ها تأثیر گذاشت.

پس از تعیین قدرت نفوذ و قدرت وابستگی مؤلفه‌ها، می‌توان تمامی مؤلفه‌ها را در یکی از خوشه‌های چهارگانه روش MICMAC قرارداد. در اینجا نکته مهمی که وجود دارد مشخص کردن مرز بین این چهار دسته است. بر روی ماتریس روش MICMAC نقاط مرزی معمولاً یک واحد بزرگ‌تر از میانگین تعداد مؤلفه‌ها است یعنی با تعداد  $n = 9$  مؤلفه، خط مرزی برابر است با:  $1 + (n/2)$  یعنی  $6 = 5/5 = 1 + (9/2)$ . بعد از رسم ماتریس و تعیین خطوط مرزی، مؤلفه‌ها بر اساس میزان نفوذ و وابستگی درون آن قرار می‌گیرند. بر اساس میزان نفوذ و وابستگی آن‌ها، ۲ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه مستقل (اخلاص و هوشمندی)، ۳ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های پیوندی (کارایی، عدالت و برنامه محور) و ۲ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه وابسته (سخت‌کوشی و چالش با موانع) انتخاب می‌شوند. در ضمن ۱ مؤلفه (تخصص) هم در مرز بین مستقل و پیوندی قرار می‌گیرند. درواقع می‌توان مؤلفه‌های مستقل را ۳ مؤلفه و مؤلفه‌های پیوندی را ۴ مؤلفه در نظر گرفت.



# تحلیل MICMAC

Impact Matrix Cross-Reference Multiplication Applied to a



|   | Driving forces | Dependent forces |
|---|----------------|------------------|
| A | ↑ 9            | → 7              |
| B | ↑ 9            | → 6              |
| C | ↑ 9            | → 7              |
| D | ↑ 9            | → 5              |
| E | ↑ 8            | → 7              |
| F | ↑ 9            | → 7              |
| G | → 7            | → 7              |
| H | ↓ 2            | ↑ 8              |
| I | ↓ 1            | ↑ 9              |



نمودار قدرت نفوذ - وابستگی نهایی



از یافته‌های تحقیق می‌توان به نتایج ماتریس نفوذ - همبستگی اشاره کرد در این ماتریس مؤلفه‌های مدیریت جهادی با توجه به قدرت نفوذ هر مؤلفه در مؤلفه‌های دیگر و میزان وابستگی هر مؤلفه به مؤلفه‌های دیگر در چهار سطح تقسیم‌بندی شده است. سطح‌بندی مؤلفه‌ها نشان می‌دهد:

۱) مؤلفه‌های پیوندی شامل " کارایی، عدالت و برنامه محور" نیروی نفوذ و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی دارند، این مؤلفه‌ها در حقیقت مؤلفه‌هایی هستند که بی‌ثبات‌اند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مؤلفه‌ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مؤلفه‌ها اثر می‌گذارد، می‌تواند در قالب بازخورد از سایر مؤلفه‌ها بر خود مؤلفه نیز اثرگذار باشد.

۲) مؤلفه‌های مستقل شامل " اخلاص و هوشمندی" است که نیروی نفوذ قوی دارند، اما نیروی وابستگی آن‌ها ضعیف است، که درواقع مؤلفه‌های کلیدی بوده و با ایجاد تغییر در آن‌ها می‌توان بر بقیه مؤلفه‌ها تأثیر گذاشت.

۳) مؤلفه‌های وابسته شامل "سخت‌کوشی و چالش با موانع" هستند که نیروی نفوذ ضعیفی دارند، بااین‌وجود از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار هستند.

۴) "مؤلفه‌های خودمختار" که از بین مؤلفه‌های تحقیق هیچ‌کدام جزء این دسته قرار نگرفتند، مؤلفه‌هایی هستند؛ که نیروی وابستگی و همچنین نیروی نفوذ ضعیفی دارند، مؤلفه‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند، تقریباً به‌صورت جدا از کل سیستم عمل می‌کنند. این مؤلفه‌ها اثر چندانی روی سایر مؤلفه‌ها ندارند و درواقع ارتباط این مؤلفه‌ها با دیگر مؤلفه‌ها بسیار محدود و ناچیز است.

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

مدیریت از نوع جهادی به همراه تفکر آن و مهم‌تر پشتیبانی همه‌جانبه آحاد مردم به‌عنوان راه‌حل راهبردی برای حل مجموعه نظام مسائل و مشکلات جامعه وسط مقام رهبری ارائه و بر آن تأکید شده است. مدیریت جهادی قادر است کشور را به سطوح مطلوب اقتصادی و بهبود شرایط فرهنگی و اجتماعی سوق دهد؛ زیرا این نگاه مبتنی و بر پایه تدبیر، اندیشه و معرفت‌شناختی معنا می‌شود و مسئولین و کارگزاران حاکمیتی در فرایند تحقق آن، همت گماشته و تمرکز خود را با جدیت بر تداوم تحقق چنین مدیریتی است. چنین سبک مدیریتی باروحیه انقلابی، همراه و سازگار با مؤلفه‌هایی همچون: کارایی، عدالت و برنامه



محوری؛ اخلاص و هوشمندی؛ سخت‌کوشی و چالش با موانع خواهد بود که از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری به دست آمدند. در این راستا با توجه به فرمایشات مقام رهبری می‌توان با قاطعیت اظهار نمود که نتایج مطالعه حاضر همسو با بیانات رهبری است؛ که خود حکایت از این دارد که توصیه‌های ایشان کاملاً علمی و مبتنی بر یک مبانی نظری است؛ بنابراین در دهه چهارم انقلاب اسلامی، مدیریت جهادی یکی از ضرورت‌های انقلاب اسلامی است، زیرا عبرت‌های مدیران غیر جهادی در فرازوفرودهای انقلاب، فاصله زیاد با رقبای جهانی، رسیدن به مفاد بالادستی، عبور از سد مشکلات مبتلابه در حوزه‌های گوناگون، ایستادگی در مقابل هجمه معاندان، تزییق روح امید در کالبد جامعه، حفظ آرمان‌های متعالی ایران، پاداشت تاریخ و تمدن ملی، پاسداری از خون شهدا و استحکام پایه‌های اصول نظام دینی و تثبیت آن در تاریخ، ضرورت اعمال مدیریت جهادی را صدچندان کرده است تأکید رهبر انقلاب اسلامی بر اجرای مدیریت جهادی به‌عنوان اصلی‌ترین راهبرد اقتصاد مقاومتی بر مبنای استدلال عقلی و نگاه ژرف به گذشته انقلاب و حوادث پیرامون آن است. به فرجام رسیدن اصل انقلاب عظیم ملت ایران، عبور سرفرازانه از آزمون سخت دفاع مقدس، استواری اراده ایران اسلامی در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی همه محصول یک مدیریت جهادی است. در سخت‌ترین هنگامه‌های دوران اوج‌گیری نهضت اسلامی که تعداد زیادی از نخبگان نیز آن را به یک واقعیت دست‌نیافتنی می‌دانستند، مدیریت و مجاهدت امام و ملت ایران، این ثنوری را به یک واقعیت تبدیل کرد، در نفس‌گیرترین روزهای جنگ تحمیلی، این تدابیر جهادی بود که پیروزی را رقم زد و دشمن سرسخت ما را به تسلیم واداشت. موقعیت انقلاب در ارائه الگوی موفق برای اداره جوامع، رضایتمندی ملی در امنیت اجتماعی، تفوق قدرتمندانه بر دسیسه‌های نرم‌افزاری دشمن، توسعه نوآوری‌های موردنیاز، به فعلیت درآوردن ظرفیت‌های فردی و جمعی و کسب منزلت جهانی در افکار عمومی عالم را نیز همه از دستاوردهای این مدیریت کارآمد است و تداوم این موقعیت‌های شگرف نیز، صرفاً با تداوم این رویه مقدور و میسر است. درنهایت باید اذعان نمود وجود مدیریت جهادی در تحقق توسعه جامعه اسلامی ایران به حدی ضروری است که فقدان آن ممکن صدمات جبران‌ناپذیری را بر روند توسعه نظام اسلامی ایران بگذارد. با اندکی دقت می‌توان دریافت امروزه قدرت‌های فرمانطقه‌ای و دشمنان اسلام همواره درصدد تثبیت سیطره خویش بر کشورهای اسلامی و تحمیل وابستگی‌ها بر این جوامع بوده‌اند. این امر در خصوص جمهوری اسلامی ایران که همواره پرچم‌دار مبارزه با نظام‌های سرمایه‌داری و طاغوتی بوده است ملموس‌تر و برجسته‌تر است، لذا می‌توان طرح و اجرای مدیریت جهادی را یکی از رویکردهای مهم نظام اسلامی ایران



دانست که تحقق آن بسیاری از وابستگی‌ها، عقب‌ماندگی‌ها و دیگر بحران‌های موجود در جامعه اسلامی ایران را از بین خواهد برد؛ بنابراین، جایگاه بسیار مهم مدیریت جهادی در نظام اسلامی، مهم‌ترین علت توجه پژوهشگر به تحقیق کنونی بوده است. در واقع، چنانچه پژوهش حاضر صورت نمی‌گرفت، مسائلی همچون دلایل وابستگی، ماهیت عدم توسعه و پیشرفت نظام اسلامی، ماهیت نیازهای اصولی نظام اسلامی، تبیین رویکردهای حداقلی و حداکثری جهت شناخت ظرفیت‌های بالقوه و تبدیل آن به ظرفیت‌های بالفعل با استفاده از مدیریت جهادی تا حدودی سر بسته و نامکشوف باقی می‌ماند. مدیر جهادی باید با کارایی، برنامه محوری؛ هوشمندی؛ سخت‌کوشی و چالش با موانع، محیط کلان جامعه و جهان را با دقت بالایی رصد کرده و جایگاه خود در نقشه کلان اعتلای کلمه حق را جایابی نماید و سپس بر اساس بینش محلی خود، مسئله را تعریف و برای حل آن کوشش نماید. بدیهی است که مسئله محلی، با توجه به مشکلات جهانی، تعریف می‌شود.

## ۶- منابع

### ۶-۱- منابع فارسی

#### مقاله‌ها

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. افجه، سید علی‌اکبر؛ نقی پور فر و جعفرپور، (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی شاخص‌های عدالت توزیعی و رویه‌ای در سازمان از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت غربی، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۱، ۱۷۵-۱۰۶.
۴. بوداقتی، حسین و شادی، سمیرا (۱۳۹۳). ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در فرهنگ غدیر، تهران: سومین همایش بین‌المللی فرهنگ غدیر الگوی مدیریت جهادی.
۵. رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.
۶. صادقی، فتح اله و قاسمی، لطف اله (۱۳۹۳). تلفیق فرهنگ جهادی با فرهنگ‌سازمانی برای پی اندازی یک ساختار نو فرهنگ‌سازمانی جهاد، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۹۴۴-۹۱۱.
۷. مرتضوی، مهدی و دیگران (۱۳۸۸). مدیریت تغییر و تحول فرهنگ‌سازمانی از نظر تا عمل، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۹۱۱-۱.
۸. پور اسدی، محمد؛ نوربخش، حامد (۱۳۹۹). نقش مدیریت جهادی در عملکرد کارکنان سازمان‌های امنیتی. فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، سال ۱۵، شماره ۱۱۰، ۵۴-۵۴.
- ۸۱.



۹. خاشعی، وحید (۱۳۹۵). کاوشی در مؤلفه‌های مدیریت جهادی با الهام از فرهنگ جهادی انقلاب اسلامی. تهران: نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی.
۱۰. خزائی، داود. (۱۳۹۸). الگوهای مدیریت جهادی و اسلامی. فصل دوم؛ رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۱. خامنه ای، علی. درس خارج فقه، (۱۳۷۶).
۱۲. خضری، زهرا؛ مظلوم خراسانی، محمد؛ نوغانی دخت بهمنی، محسن (۱۳۹۸) فراتحلیل مطالعات سرمایه اجتماعی و عملکرد شغلی. ماهنامه دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، دوره ۲، شماره ۳۹-۱۶، ۵۲.
۱۳. دبیرخانه دائمی مدیریت جهادی (۱۳۹۵)، مصاحبه‌های تخصصی مدیریت جهادی، تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۱۴. رحمانی، مریم (۱۳۸۷). مجموعه مقالات همایش‌های مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه.
۱۵. سیدنقوی، میرعلی؛ فرهادی، علی (۱۳۹۵) ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، سال ۵، شماره ۳۹، ۱۵-۲۱.
۱۶. طبرسی، فضلین حسن (۱۳۷۲). مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن. ج ۳. تهران: انتشارات ناصر خسرو.
۱۷. عزیزی، سعید (۱۳۹۰) بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم). پژوهشنامه مالیات، شماره ۱۱، ۱۹۶-۱۷۳.
۱۸. لطیفی، میثم، سعیدآبادی، (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی، راهبرد فرهنگ، شماره بیست و هشتم.
۱۹. محمودیان، حمید؛ ساجدی، علیمحمد؛ بیگم فقیهی، طاهره (۱۳۹۴) نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (علیه‌السلام). فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱۹۱-۲۱۱، شماره ۱، ششم. *گناه علوم انسانی و مطالعات قرآنی*
۲۰. مطهری، مرتضی (۱۳۷۰) مدیریت رهبری در اسلام، تهران: صدا. *رتال جامع علوم انسانی*

