

## اصول حاکم بر مدیریت جهادی: تحلیلی کیفی از تجربه مدیریت جهادی در کشور

محمد مهدی علی‌شیری\*، روح‌الله تولایی\*\*، مجتبی بیدی\*\*\*

### چکیده

مدیریت جهادی از جمله مفاهیمی است که به واسطه ضرورت‌های انقلاب اسلامی شکل گرفته و آثار و برکات فراوانی را در سالیان گذشته نصیب کشور کرده است. امروزه، با گسترده‌شدن عرصه دشمنی استکبار از سویی و جهت‌گیری رو به پیشرفت «جمهوری اسلامی ایران» از سوی دیگر، احساس نیاز به بهره‌گیری از الگوهای شکل‌گرفته در این مسیر افزایش یافته است؛ از این‌رو هدف از این پژوهش، شناسایی اصول حاکم بر مدیریت جهادی با تحلیلی کیفی از تجربه مدیریت جهادی در کشور است؛ بنابراین با نگاهی گسترده‌تر به مفهوم مدیریت جهادی و پیگیری آن در عرصه‌های مختلف اقتصادی، صنعتی، نظامی و غیره تلاش شده است تا با بهره‌گیری از تجربه‌های فعالان این حوزه‌ها، اصول کلی حاکم بر مدیریت جهادی تبیین شود. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای است که با روش کیفی تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمقی با ۱۲ نفر از خبرگان انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه در مدیریت جهادی، شامل مضامین اصلی مدیریت دانش، نگاه غیرماشینی یا انسانی به نظام‌سازی، رهبری و نه اداره، نوآوری، عدم تقلید، نگاه سیستمی، آرمان‌خواهی و چشم‌انداز وسیع و عمیق است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جهادی؛ آرمان‌خواهی؛ واقع‌نگری؛ پویایی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۰۶

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: Alishiri@isu.ac.ir

\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).

## ۱. مقدمه

انقلاب اسلامی ایران، به عنوان رویدادی تاریخی و اثرگذار بر سرنوشت بشریت، حوزه‌های مختلفی را تحت‌تأثیر خود قرار داده است؛ از سویی تلاش‌های گسترده‌ای برای بازتعریف حوزه‌های کلان سیاست‌گذاری بشری از قبیل اقتصاد، سیاست، رفاه، بهداشت، آموزش و غیره در چارچوب مفاهیم و الگوهای اسلامی صورت گرفته است و از سوی دیگر، با توجه به مأموریت‌های شناخته‌شده از دیدگاه اسلام، از همان ابتدای شکل‌گیری جمهوری اسلامی، تلاش‌های گسترده‌ای برای انجام وظایف موردتأکید از نظر دینی، همچون دفاع، استقلال، عمران و سازندگی و غیره در دستورکار افرادی قرار گرفت که هستی خود را در طبق اخلاص به آرمان‌های انقلاب اسلامی قرار داده بوده‌اند. نتیجه این امر شکوفایی روزافزون کشور و کسب تجربه‌های گران‌بهایی بود که هر روز بر دامنه آن‌ها افزوده می‌شد.

یکی از حوزه‌هایی که به مرور زمان کارآمدی آن برای دست‌اندرکاران اداره کشور آشکار شده است، مدیریت در عرصه‌های جهادی یا به اصطلاح «مدیریت جهادی» است. تجربه کشور نشان می‌دهد که مدیریت فعالیت‌ها در عرصه‌هایی که نگاه جهادی یعنی نگاه مواجهه با دشمن مطرح یا تحقق یکی از آرمان‌های انقلابی از قبیل خدمت به مستضعفین بوده است، بسیار اثربخش و کارا تر از سایر عرصه‌ها است؛ از همین رو تمایل انتزاع و الگوسازی از این روش، در سالیان اخیر که کشور در راستای پیشرفت و عدالت حرکت می‌کند، به دغدغه‌ای جدی برای صاحب‌نظران تبدیل شده است؛ بر همین اساس راه برای ایجاد چارچوب‌های بومی و جدید در دانش مدیریت برای اداره بهتر امور در «جمهوری اسلامی ایران»، نه تنها امری امکان‌پذیر، بلکه واجب به حساب می‌آید. در کنار این امر، نامگذاری سال ۹۳ به‌عنوان «اقتصاد و فرهنگ همراه با عزم ملی و مدیریت جهادی» از سوی مقام معظم رهبری مدظله بر ضرورت واکاوی این مفهوم و اصول و ارزش‌های حاکم بر آن می‌افزاید.

در این مقاله تلاش شده است تا با بهره‌گیری از تجربه افرادی که سابقه حضور در فعالیت‌های مختلف جهادی در عرصه‌های مختلف از قبیل جنگ، توسعه فناوری هسته‌ای، مقابله با تحریم و برگزاری اردوهای جهادی را داشته‌اند، اصول و ارزش‌های حاکم بر این امر شناسایی شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هرچند در یک پژوهش اکتشافی، بهره‌برداری چندانی از مبانی نظری نمی‌شود، در این بخش، به شکل خلاصه مبانی نظری موجود در این زمینه بررسی می‌شود تا زمینه‌آشنایی ذهنی خواننده با اقدامات صورت‌گرفته در این زمینه فراهم شود.

این امر در علوم انسانی غربی و دانش مدیریت به قاعده‌ای مورد توافق تبدیل شده است که هر کشوری باید بر اساس بافت و زمینه بومی و اعتقادی خود به ایجاد علوم انسانی مورد نیاز خود بپردازد. هرچند این مقاله در راستای تبیین این امر تدوین نشده است، می‌توان برخی از شواهد آن را در اینجا ذکر کرد:

- تأکید بر محوریت دانش غربی امری است که امروزه در جوامع غربی نیز مورد اعتراض قرار گرفته است. برخی از نظریه‌پردازان غربی مانند فیرابند<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) تلاش کرده‌اند نشان دهند که دانش غربی موجود نه به دلیل صلاحیت‌های خود، بلکه به دلیل تسلط نظامی و سیاسی خود بر دیگر کشورها، توانسته است خود را به عنوان تنها دانش قابل اتکا معرفی کند. چنین رویکردهایی راه را برای تغییر دیدگاه نسبت به علم باز می‌کند (فیرابند، ۱۹۹۳).

- تفاوت‌های موجود بین ویژگی‌های جوامع مختلف، برخی از نظریه‌پردازان را واداشته است تا با تفکیک بین فرم و محتوا، خواستار توجه به ویژگی‌های خاص هر منطقه در قالب محتوای فعالیت‌های علمی شوند. از جمله این افراد می‌توان به دراکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) اشاره کرد. او در کتاب معروف خود به نام «مدیریت» می‌نویسد: مدیریت یک وظیفه اجتماعی است که در دل ارزش، آداب و رسوم، عقاید و نظام سیاسی و حکومتی قرار می‌گیرد. مدیریت مشروط به فرهنگ است<sup>۳</sup> باید باشد- ... پس اگرچه مدیریت مجموعه منسجمی از دانش است و در همه جا قابل استفاده است، فرهنگ نیز همواره در این عرصه حاضر است. مدیریت یک علم آزاد از ارزش‌ها نیست (دراکر، ۲۰۰۵).

- دانش تجربی غرب مدعی است که از واقعیت‌ها نشأت می‌گیرد و از این رو تحت تأثیر نظریه‌های فردی قرار نمی‌گیرد. انتقادی که توسط خود غربی‌ها بر این ادعا وارد می‌شود این است که ایجاد علم بر مبنای واقعیت‌های موجود، تنها به تثبیت وضع موجود می‌پردازد؛ به عبارت دیگر، علمی که امروزه در جهان تولید می‌شود، در راستای حفظ ساختارهای موجود سیاسی- اقتصادی جهان است (ویلر و ویلر، ۱۳۸۰)؛ بنابراین هر شخصی که به مطالعه مبانی نظری غربی می‌پردازد درمی‌یابد که تنها راه موفقیت، هضم شدن در نظام موجود جهانی و متناسب شدن با آن است. تعابیر مقام معظم رهبری در این زمینه، تداعی گر همین معنا است: توسعه به معنای غربی آن، بدون پذیرش عقاید و باورهای آنان امکان‌پذیر نیست. این در حالی است که متخصصان فلسفه علم مدعی هستند که همواره پیشرفت‌های بزرگ در جوامع بشری زمانی رخ می‌دهد که دانشمندان شروع به درهم شکستن نظام‌های علمی موجود کرده‌اند (فیرابند، ۱۹۹۳).

بر این اساس می‌توان ادعا کرد که شکل‌دهی به مفهوم مدیریت جهادی، کاملاً در راستای مسیر صحیح بهره‌گیری از علوم انسانی قرار دارد؛ بر همین اساس است که تلاش‌های مختلفی

1. Feyrabend  
2. Drucker

برای مفهوم‌سازی از مدیریت جهادی و اصول حاکم بر آن در سال‌های اخیر انجام شده است. با توجه به شکل‌گیری مفهوم مدیریت جهادی در سال‌های اخیر، پژوهشگران مختلفی تلاش کرده‌اند تا این مفهوم را از دیدگاه خود تعریف کنند. مهم‌ترین نکاتی که می‌توان آن‌ها را در قالب اصول و ارزش‌های حاکم بر مدیریت جهادی از این تلاش‌ها استخراج کرد عبارت‌اند از:

- موحد (۱۳۸۶)، مدیریت جهادی را در سه بعد و ۱۰ مؤلفه تعریف کرده است که عبارت‌اند از: بُعد ساختاری (مدیریت برای خدا، مدیریت ولایتی، انعطاف‌پذیری ساختار و تشکیلات متناسب با شرایط)؛ بُعد رفتاری (مدیریت داوطلبانه، تحول‌آفرین، پویا و انعطاف‌پذیر در مأموریت‌ها، خودباوری، توجه به نیروی انسانی به‌عنوان منابع مهم کاری، پرکاری، سخت‌کوشی، خستگی‌ناپذیری و سرعت عمل در کارها) و بُعد زمینه‌ای (مدیریت مشارکت‌پذیر، نهادینه‌کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار، مدیریت فناعتی با اهمیت‌دادن به بیت‌المال).

- رضوان‌خواه و دهکردی (۱۳۹۰) در تبیین کار جهادی (با تأکید بر جهاد اقتصادی)، اصول و ارزش‌های مختلفی را برمی‌شمرند که مهمترین آن‌ها عبارت‌اند از: اصل احساس مسئولیت، اصل حفظ عزتمندی، تخصص، مداومت‌ورزی بر یک کار مشخص، تجربه‌اندوزی، رعایت اخلاق حرفه‌ای، تعهد و وجدان کاری، کار مضاعف و پرهیز از تنبلی، پرهیز از دغل کاری، استقلال، جلب رضای پروردگار، کسب روزی حلال، شکرگزاری و استفاده صحیح از نعمات و اصالت کار.

- ایروانی (۱۳۷۸)، مؤلفه‌های زیر را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مدیریت جهادی برشمرده است: ارزش‌مداری، مردم‌گرایی، پویایی، خودباوری، نوآوری، استمرار، انعطاف‌پذیری، ولایت‌محوری، دین‌محوری و فرهنگ خاص سازمانی.

- مرتضوی و زارع پور نصرآبادی (۱۳۹۱)، مؤلفه‌هایی از قبیل هویت جهادی، ابتکار فردی، هدایت و سرپرستی، سیستم تشویقی، انسجام، الگوی ارتباطی، تحمل اختلاف سلیقه، خطرپذیری، کنترل، حمایت مدیریتی و پایبندی به نظام ارزشی اسلام را به‌عنوان عناصر اصلی تشکیل‌دهنده فرهنگ جهادی برشمرده‌اند.

- میر (۱۳۸۶)، اصول حاکم بر مدیریت جهادی را این‌گونه برشمرده است: ایثارگری، مردمی بودن، انعطاف‌پذیری، دین‌مداری و ولایت‌محوری، اعتماد متقابل در تمامی سطوح.

هرچند می‌توان محتوای دیگر را نیز در این زمینه در صفحات وب مشاهده کرد، این نوشتارها معمولاً حداقل‌های لازم علمی برای ارجاع در قالب یک مقاله علمی پژوهشی را ندارند؛ بنابراین در این بخش به سه الگوی اصلی بالا اکتفا می‌شود.

مهم‌ترین آسیب‌هایی که در این مبانی نظری مشاهده می‌شود عبارت‌اند از:

- تکیه صرف بر تجربه‌های شخصی افراد که مانع از اعتباربخشی علمی به نتایج کار انجام شده می‌شود؛

– مطالعاتی که بر مبنای مبانی نظری دینی شکل گرفته‌اند نیز فاقد عنصر تجربه به‌عنوان یک عامل مهم در توسعه دانش مدیریت هستند؛

– هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده، تلاش مشخصی را برای گسترش حوزه پژوهشی خود انجام ندادند و عمدتاً در فضای دفاع مقدس یا جهاد سازندگی متوقف شده‌اند؛ ه حرکت‌های جهادی در سال‌های اخیر مسیر رو به رشدی را پشت سر گذاشته است و زمینه برای بهره‌گیری از تجربه‌ها در این حوزه‌ها نیز فراهم شده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحقیق تحلیل مضمون انجام شده است. تحلیل مضمون- بنیاد، رویکردی نظام‌مند به تحلیل داده‌های کیفی است که دربرگیرنده شناسایی مضامین یا الگوهای دارای معنای فرهنگی، کدگذاری و دسته‌بندی داده‌ها است که معمولاً متنی هستند و دسته‌بندی داده‌ها بر اساس مضامین و تفسیر نتایج ساختار مضمون‌بنیاد ایجادشده در راستای یافتن مشابهت‌ها، روابط، الگوهای غالب، برساخت‌های نظری و اصول تبیینی است. تحلیل مضمون‌بنیاد، مخصوص هیچ روش پژوهشی مشخصی نیست؛ بلکه در بسیاری از رشته‌ها و حوزه‌ها استفاده می‌شود (لاپادت، ۲۰۱۰). فرآیند انجام پژوهش نیز بر اساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶)، صورت پذیرفته است. مراحل اصلی این روش عبارت‌اند از:

۱. آشناسازی با محتوا؛
۲. ایجاد کدهای اولیه؛
۳. جست‌وجو برای یافتن مضامین؛
۴. بازبینی مضامین؛
۵. تعریف و نامگذاری مضامین.

**منابع پژوهش.** با توجه به نقاط ضعف شناسایی‌شده در مطالعات انجام شده، منابع پژوهش به گونه‌ای هدفمند انتخاب شدند تا نمایانگر مناسبی برای تجربه‌های مرتبط با مدیریت جهادی باشند و همچنین حوزه‌های مختلف پژوهش را دربرگیرند. در این پژوهش، ۱۲ مصاحبه در حوزه‌های زیر صورت گرفته است:

۱. دفاع مقدس؛
۲. صنایع موشکی (با تأکید بر الگوی رفتاری «شهید طهرانی مقدم»؛
۳. اردوهای جهادی؛
۴. صنعت هسته‌ای (با تأکید بر الگوی رفتاری شهیدان بزرگوار «شهریاری» و «احمدی روشن»؛

۵. جهاد اقتصادی (با تأکید بر فعالان مبارزه با تحریم‌های اقتصادی).

**اجرای پژوهش.** در مرحله اول، مصاحبه‌های انجام‌شده اجرا شد. نکات اصلی از متن استخراج و برچسب‌گذاری اولیه بر آن‌ها اعمال شد. در این مرحله ۵۷ برچسب اصلی تولید شد. جدول ۱، نمونه‌ای از یافته‌های پژوهش در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جملات مستخرج از مصاحبه‌ها

نشانه‌ها	تکرار	برچسب اولیه	جملات مستخرج از مصاحبه‌ها
DA001	۷	کارایی مدیریت جهادی	میزان کارایی و اثربخشی از مهم‌ترین اصول حاکم بر فضای مدیریت جهادی است.
DA002	۷	اثربخشی مدیریت جهادی	میزان کارایی و اثربخشی از مهم‌ترین اصول حاکم بر فضای مدیریت جهادی است.
DA003	۵	اطمینان بسیار بالا در دسترسی به اهداف	تلاش در مدیریت جهادی بر این است که در سطح کلان با اطمینان بسیار بالا به سمت اهداف و نیازهای حرکت کنیم.
DA004	۳	سیاست‌های بدون اشتباه	سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها خطا و اشتباه ما به سمت صفر رفته است.
DA005	۴	راهبردهای متناسب	سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها خطا و اشتباه ما به سمت صفر رفته است.
DA006	۳	راهبردهای بدون خطا	سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها خطا و اشتباه ما به سمت صفر رفته است.
DA007	۳	برنامه‌ریزی‌های صحیح	سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها خطا و اشتباه ما به سمت صفر رفته است.
DA008	۹	میزان خطای صفر	سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها خطا و اشتباه ما به سمت صفر رفته است.
DA009	۴	عدم امکان بازگشت به عقب	در فضای خاص و پیچیده مدیریت جهادی به دلیل عدم امکان بازگشت به عقب و تصحیح گام به گام کارها، این امر ضرورت دارد.
DA010	۳	عدم امکان تصحیح اتفاقات گذشته	در فضای خاص و پیچیده مدیریت جهادی به دلیل عدم امکان بازگشت به عقب و تصحیح گام به گام کارها، این امر ضرورت دارد.
DA011	۴	صرف هزینه اضافی به دلیل وجود خطا	در فضای خاص و پیچیده مدیریت جهادی به دلیل عدم امکان بازگشت به عقب و تصحیح گام به گام کارها، این امر ضرورت دارد.
DA012	۴	صرف زمان اضافی به دلیل وجود خطا	در فضای خاص و پیچیده مدیریت جهادی به دلیل عدم امکان بازگشت به عقب و تصحیح گام به گام کارها، این امر ضرورت دارد.

DA013	۲	اتلاف منابع به دلیل وجود خطا	در فضای خاص و پیچیده مدیریت جهادی به دلیل عدم امکان بازگشت به عقب و تصحیح گام به گام کارها، این امر ضرورت دارد.
DA014	۹	اعتماد به نیروهای شایسته	استفاده از افراد با شایستگی‌های بالا در حیطه فعالیت‌های خود بسیار مهم است.
DA015	۴	استفاده از افراد با شایستگی‌های مرتبط	استفاده از افراد با شایستگی‌های بالا در حیطه فعالیت‌های خود بسیار مهم است.
DA016	۵	استفاده از افراد با شایستگی‌های مرتبط با حیطه فعالیت‌های خود	استفاده از افراد با شایستگی‌های بالا در حیطه فعالیت‌های خود بسیار مهم است.
DA017	۴	گروهی قابل اطمینان برای انجام کارهای خود	مدیر جهادی می‌تواند افرادی شایسته و گروهی قابل اطمینان برای انجام کارهای خود داشته باشد
DA018	۵	افزایش بهره‌وری کار	مدیر جهادی می‌تواند افرادی شایسته و گروهی قابل اطمینان برای انجام کارهای خود داشته باشد؛ بنابراین بهره‌وری کار خود را بسیار بالا می‌برد
DA019	۵	با اطمینان فعالیت‌ها را به اجزای مختلف و فرایندهای آن تقسیم کند	مدیر جهادی با اطمینان فعالیت‌ها را به اجزای مختلف و فرایندهای آن تقسیم می‌کند و هر قسمت را به گروهی واگذار می‌کند و فقط خروجی محور کار را بررسی می‌کند.
DA020	۵	هر قسمت را به طور مستقل به فردی واگذار کند	مدیر جهادی با اطمینان فعالیت‌ها را به اجزای مختلف و فرایندهای آن تقسیم می‌کند و هر قسمت را به گروهی واگذار می‌کند و فقط خروجی محور کار را بررسی می‌کند.
DA021	۴	خروجی‌ها را کنترل کند	مدیر جهادی با اطمینان فعالیت‌ها را به اجزای مختلف و فرایندهای آن تقسیم می‌کند و هر قسمت را به گروهی واگذار می‌کند و فقط خروجی محور کار را بررسی می‌کند.
DA022	۲	مدیر تبدیل به رهبر می‌شود	مدیر جهادی از ساختار و جایگاه مدیریتی معمول خود خارج شده و به رهبری تبدیل شده است
DA023	۲	درگیر تک‌تک عملیات نمی‌شود	مدیر جهادی گروه‌ها و افراد درگیر تک‌تک عملیات و فرایندهای معمول کار نمی‌شود
DA024	۴	هر کار توسط یک فرد به‌طور کامل مدیریت شود	کدام یک از افراد و گروه‌ها شایستگی این را دارند که بتوانند خود تمام فرایند انجام امور را بر عهده بگیرند و مدیریت کنند
DA025	۵	کنترل خروجی‌ها توسط مدیر	مدیر به نظارت کلی اکتفا کرده و دیگر نیازی به ورود جدی در تک‌تک فرایندها ندارد
DA026	۹	تفاوت با ساختار و تشکیلات مرسوم	مدیر جهادی می‌تواند کارها را فارغ و خارج از ساختارها و روش‌های موجود در مدیریت دنیا پیش ببرد
DA027	۱	محدودیتی در تبادل محصولات	مدیر جهادی به راحتی با تمام دنیا تبادل اطلاعات و

		محصولات دارد	در دنیا وجود ندارد
DA028	۲	ساختارها متناسب با نیازهای و فرایندهای زمان خودشان به وجود آمده‌اند	ساختار متناسب با زمان
DA029	۴	ساختارها و چارچوب‌ها فقط برای همان صنعت موردتجویز کاربرد دارد	ساختارها متناسب با صنایع هستند
DA030	۳	مدیر جهادی متناسب با الزامات مدیریت جهادی، از یک سو، از سوی دیگر متناسب با فضای حاکم در کشور، پیش‌فرض‌ها و نیز فضای واقعی موجود به ساختارها و چارچوب‌هایی دست می‌کند	با توجه به فضای واقعی ساختارها را تعیین کردن
DA031	۵	ساختارها و چهارچوب‌های موجود در فضای مدیریت دنیا با فضای مدیریت جهادی سازگاری زیادی ندارد.	سازگاری نبودن فضای مدیریت دنیا با مدیریت جهادی
DA032	۹	توانایی ما در تأمین منابع و هزینه‌های مربوط به انجام فعالیت‌های مدیریتی و سازمان مهم است	توانایی تأمین منابع و هزینه‌ها خارج از عرف
DA033	۳	مدیر جهادی می‌تواند از راه‌های غیرمرسوم منابع خود را جذب کند و هزینه‌های خود را پوشش دهد	جذب منبع از راه غیرمرسوم
DA034	۵	مدیر جهادی برای تأمین منابع خود لزوماً به دنبال استفاده از چارچوب‌های قانونی و بودجه‌ای کشور نیست	استفاده نکردن از چارچوب‌های قانونی و بودجه‌ای کشور
DA035	۴	مدیر خودش می‌تواند با استفاده از ظرفیت‌های موجود راه‌هایی برای تأمین هزینه‌های خود پیدا می‌کند	تأمین هزینه‌ها با استفاده از ظرفیت‌های موجود
DA036	۵	افراد به اهالی کسب‌وکار و بازاریان همان استان مراجعه کرده و از طریق آنان اقدام به جذب منابع خود می‌کنند	مراجعه به اهالی کسب‌وکار و بازاریان
DA037	۱۰	ایجاد فضای باور، اعتماد و اعتقاد کامل به مدیر در فضای مدیریت جهادی بسیار مهم است	اعتماد و باور کارکنان به مدیر
DA038	۱	مدیر در این فضا توانسته است به خوبی سازمان خود را مدیریت و مانند رهبری در آن عمل کند	مدیر مانند رهبر است
DA039	۹	استفاده از یک فرایند مشورتی کامل هنگام اتخاذ تصمیم‌ها، بسیار مفید بوده است	ایجاد فضای مشورتی
DA040	۳	استفاده از مشورت و فرایند تصمیم‌گیری جمعی باعث شده است که دیگر اصول بیان‌شده در بالا مورد تضمین عملی قرار گیرد	تضمین‌گیری جمعی
DA041	۴	استفاده از مشورت در حوزه‌های مرتبط باعث شده است تا تصمیم‌های اتخاذ‌شده روایی بالاتری داشته باشند	روایی تصمیم‌ها بالاتر است
DA042	۹	نظام‌سازی و ایجاد سیستم برای انجام کارها بسیار موردتوجه است	نظام‌سازی برای انجام امور



DA043	۳	پیچیدگی و تلاطم‌های زیاد	به دلیل وجود پیچیدگی‌ها و تلاطم‌های بسیار زیاد فضای موجود، به هر دلیل شخص و یا فردی را از دست می‌دهیم
DA044	۴	ثبات دانش در سیستم	در مدیریت جهادی شاهد این بوده‌ایم که از سمتی دانش تولید شده توسط افراد و مدیر در این سیستم ثابت و ماندگار شده است
DA045	۸	تعهد سیستمی	تعهد سیستمی از دیگر اصول کلی حاکم بر فضای مدیریت جهادی است
DA046	۴	تعهد فردی	می‌توان از تعهد فردی به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل موثر بر این فضا نام برد
DA047	۵	عدم امکان سنجش و پایش تعهد فردی	پایش و کنترل حفظ تعهد افراد نسبت به کار و سیستم تقریباً امکان‌پذیر نیست
DA048	۸	اثرگذاری وسیع	اثرگذاری وسیع در حوزه‌های اصلی و اساسی مورد نیاز کشور مورد توجه است
DA049	۸	انجام امور تا سرحد وسع و توان	اقدام به انجام امور تا سرحد وسع و توان و بی‌توجهی به اندازه و کمیت آن‌ها از دیگر موارد اساسی است
DA050	۳	استفاده از توان و ظرفیت حداکثری	معیار و شاخص در انجام امور استفاده از توان و ظرفیت حداکثری موجود است
DA051	۴	انجام بهره‌ور کارهای محوله	معیار، انجام بهره‌ور کارهای محوله فارغ از اندازه و حجم آن‌ها است
DA052	۹	کل‌نگری	کل‌نگری در حوزه‌های مختلف اصول مهم حاکم بر فضای مدیریت جهادی است
DA053	۵	پشتیبانی در زنجیره ارزش	مدیر جهادی در فرایندها و به عبارت دیگر در زنجیره ارزش موجود در هر فعالیت، یکدیگر را پشتیبانی می‌کنند
DA054	۹	عدم رقابت منفی	نکته بسیار مهم دیگر که به آن توجه می‌شود عدم رقابت منفی در صنایع مختلف توسط مدیران جهادی است
DA055	۸	مدیریت علمی و استفاده از بهترین تجربه‌ها	مدیریت علمی و استفاده از بهترین تجربه‌های دنیا در حوزه‌های مختلف بسیار اهمیت دارد
DA056	۴	رفع مشکلات و پاسخ به سؤال‌ها	این مواجهه زودتر آن‌ها از نظر زمانی، باعث شده است که برای رفع مشکلات و پاسخ به همان سؤال‌ها، اقداماتی را انجام دهند و راه‌حلی را برای آن‌ها تجویز کنند.
DA057	۸	رعایت قوانین و هنجارهای کشور	مدیر جهادی تمام فعالیت‌های خود را در چارچوب قوانین، اصول و هنجارهای وجود در کشور به پیش می‌برد.

در مرحله بعد با بهره‌گیری از الگوهای روش پژوهش کیفی برای ترکیب یافته‌ها، تلاش برای ایجاد کدهای باز صورت گرفت. این مرحله شامل مفهوم‌سازی جدید، ادغام کدهای قبلی و حذف یافته‌های غیر مرتبط بود. نتایج این مرحله در قالب جدول دو، نشان داده است.

جدول ۲. مضامین فرعی استخراج‌شده

نشان‌ها	مضمون فرعی
DA008	خطا و اشتباه در حد صفر
DA014	اعتماد به نیروهای شایسته
DA026	تفاوت با ساختار و تشکیلات مرسوم
DA032	تأمین هزینه‌ها و منابع خارج از عرف رایج
DA037	اعتماد و باور کارکنان به مدیر
DA039	ایجاد فضای مشورتی
DA042	نظام‌سازی
DA048	اثرگذاری وسیع در جامعه
DA052	کل‌نگری و عدم رقابت منفی
DA054	
DA049	انجام کارها در حد وسع و عدم اصرار بر کارهای بزرگ
DA055	مدیریت علمی و استفاده از بهترین تجربه‌ها
DA057	کارکردن در قالب قوانین، اصول و هنجارهای و پرهیز از رقابت منفی
DA045	نظارت سیستمی

در مرحله سوم تلاش شد تا با ترکیب مضامین فرعی، مضامین اصلی ایجاد شوند. چگونگی انجام این تحلیل در مرحله بعدی بررسی می‌شود. جدول ۳، مضامین اصلی ایجادشده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مضامین اصلی استخراج‌شده

نشان‌ها	مضامین اصلی
DA014	مدیریت دانش
DA039	
DA042	نگاه غیر ماشینی یا انسانی به نظام‌سازی
DA014	
DA014	رهبری و نه اداره
DA037	
DA042	نوآوری
DA026	
DA055	عدم تقلید
DA026	
DA014	نگاه سیستمی
DA045	
DA057	
DA048	آرمان‌خواهی
DA049	
DA049	چشم‌انداز وسیع و عمیق
DA052	
DA054	

در بخش بعدی، نتایج این تحلیل به صورت تفصیلی بررسی می‌شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

نتایج این تحلیل به دو بخش مضامین اصلی و فرعی تقسیم شده است. فهم اصول حاکم بر مدیریت جهادی از طریق دقت در هر دو دسته از مضامین امکان‌پذیر خواهد بود؛ بدین منظور، ابتدا مضامین فرعی حاکم بر مدیریت جهادی مورد بحث قرار می‌گیرد؛ سپس مضامین اصلی تولیدشده تبیین می‌شوند.

اصول حاکم بر مدیریت جهادی که در قالب مضامین فرعی تعریف شده‌اند عبارت‌اند از:

۱. **خطا و اشتباه در حد صفر:** یکی از مهم‌ترین اصول حاکم بر فضای مدیریت جهادی که در مصاحبه‌ها تبیین شد، میزان کارایی و اثربخشی مدیریت جهادی است. در این فضا به دلیل وجود ویژگی‌های خاص آن تلاش بر این است که مجموعه در سطح کلان با اطمینان بسیار بالا به سمت اهداف و نیازهای خود حرکت کند. یکی از مهم‌ترین اموری که برای تحقق این امر صورت می‌پذیرد، این است که در سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها خطا و اشتباه به سمت صفر میل کند. در فضای خاص مدیریت جهادی و به‌ویژه به دلیل عدم امکان بازگشت به عقب و تصحیح گام‌به‌گام امور این امر ضرورت دارد که در این سطح خطا و اشتباهی رخ ندهد. خطا و اشتباه مستلزم صرف هزینه و زمان مجدد برای کار قبلی است و عملاً باعث اتلاف منابعی شده است که در حال حاضر برای فعالان این حوزه بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است.

۲. **اعتماد به نیروهای شایسته:** یکی از اصول حاکم بر فضای مدیریت جهادی استفاده از افراد با شایستگی‌های بسیار بالا و مرتبط با حیطه فعالیت‌های خود است. مدیر جهادی، افرادی شایسته و گروهی قابل اطمینان برای انجام کارهای خود دارد. مدیر می‌تواند با استفاده از این افراد یک گروه کامل و قوی داشته باشد و بهره‌وری کار خود را بسیار بالا ببرد؛ در این صورت افراد به قدری شایسته هستند که مدیر می‌تواند با اطمینان فعالیت‌ها را در میان آن‌ها تقسیم کرده و هر قسمت را به‌طور مستقل به فرد یا گروهی واگذار کند و تنها از آن‌ها خروجی بگیرد و خروجی‌های آنان را کنترل کند. تربیت این افراد و بهره‌گیری از آن‌ها یکی از اصول حاکم بر مدیریت جهادی است و برای مدیران نیز فضای مناسبی برای ایفای نقش راهبردی خود فراهم می‌سازد.

۳. **اعتماد و باور کارکنان به مدیر:** ایجاد فضای باور، اعتماد و اعتقاد کامل به مدیر در فضای مدیریت جهادی یکی دیگر از اصول حاکم بر این فضا است که در مصاحبه‌های انجام‌شده بیان شد. فضای مدیریت جهادی به گونه‌ای شکل گرفته است که افراد و مدیران باور و اعتقادی راسخ

به مدیران بالادستی خود داشته‌اند؛ بنابراین مدیر نیز در این فضا می‌تواند به‌خوبی سازمان خود را مدیریت و مانند رهبر در آن عمل کند. گاهی افراد و کارکنان به‌دلایل مختلفی از جمله عدم تسلط اطلاعاتی، عدم کل‌نگری، تجربه پایین و غیره تصمیم‌های مدیر بالادستی خود را غلط و نادرست می‌دانند، به مدیر خود اعتنا نمی‌کنند و از اجرای تصمیم‌های وی سر باز می‌زنند. طبق اصول بیان‌شده هنگامی که مدیر در سیاست‌ها و راهبردهای خود خطایی ندارد، فرد شایسته‌ای است و ساختارها و فرایندهای تصمیم‌گیری متناسب با فضای حاکم شکل گرفته است و در اغلب موارد مدیر نیز تصمیم درستی اتخاذ کرده است؛ کارکنان اعتماد و باوری کامل به مدیران خود دارند و در فضا و پیچیدگی‌های موجود به‌جای بحث با مدیر بر سر اجرای تصمیم‌ها یا سر باز زدن از اجرای آن‌ها به انجام دقیق امور بیان‌شده توسط مدیر می‌پردازند. به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد، فضای سازمان به گونه‌ای است که هنگام لزوم و پس از قطعی شدن تصمیم‌ها توسط مدیر، آن‌ها از جانب کارکنان مورد پذیرش قرار می‌گیرند و به‌سرعت اجرا می‌شوند. این امر باعث می‌شود که زمان گردش کارها به مقدار زیادی کم شود و بهره‌وری انجام امور در حد مطلوبی قرار گیرد.

**۴. تفاوت با ساختار و تشکیلات مرسوم:** ساختارها و چارچوب‌های مدیریت دنیا با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌ها طراحی شده‌اند: ۱. این که شما می‌توانید به راحتی با تمام دنیا تبادل اطلاعات و محصولات داشته باشید و هیچ محدودیتی از این نظر وجود نخواهد داشت؛ ۲. این ساختارها متناسب با نیازهای و فرایندهای زمان خودشان به‌وجود آمده‌اند؛ ۳. این ساختارها و چارچوب‌ها غالباً فقط برای همان صنعت مورد تجویز کاربرد دارد و استفاده از هر ساختاری در هر صنعتی مجاز نیست. برای مثال، نمی‌توان از ساختار و تفکرات موجود در صنعت بانکداری با همان شکل در فرایندهای فرهنگی استفاده کرد؛ به همین دلیل در فضای مدیریت جهادی، نمی‌توان به‌سادگی از ساختارهای موجود در دنیا استفاده کرد و چه بسا استفاده از این ساختارها، به‌واسطه شناخت بهتری که دشمن از آنها دارد، یا به دلیل عدم انطباق با نیازهای جامعه ایران می‌تواند به نقطه ضعفی جدی برای مجموعه تبدیل شود.

**۵. تأمین هزینه‌ها و منابع خارج از عرف رایج:** محدود کردن خود در قالب رویه‌های رایج تأمین منابع مورد نیاز برای انجام کار باعث می‌شود تا محدودیت‌های فراوانی برای انجام کارها ایجاد شود و همین وابستگی به منابع باعث شود تا سایر حوزه‌های مدیریت جهادی نیز به سمت مدیریت دیوان‌سالارانه حرکت کنند؛ از این‌رو، وجود محدودیت در جذب منابع یا محدود بودن راه‌کارهای جذب آن در سیستم‌های موجود، نباید مانع از کار جهادی شود و مدیریت جهادی بر پایه تلاش برای درهم‌شکستن ساختارهای رایج تأمین منابع شکل می‌گیرد.

**۶. ایجاد فضای مشورتی:** از دیگر اصول مهمی که در فضای مدیریت جهادی مطرح است، استفاده از یک فرایند مشورتی کامل هنگام اتخاذ تصمیم‌ها است. استفاده از مشورت و فرایند تصمیم‌گیری جمعی باعث می‌شود که دیگر اصول بیان‌شده در بالا مورد تضمین عملی قرار گیرد و به‌طور واضح می‌توان بیان کرد که وقتی مدیر با کارکنان خود مشورت می‌کند نخست، سیاست‌ها و راهبردهای کم‌خطا تر با انحراف کمتری برای رسیدن به اهداف برگزیده است؛ همچنین به دلیل اینکه افراد انتخاب‌شده شایستگی‌های موردنظر را دارند؛ بنابراین توانسته‌اند فرایند و ساختاری خارج از چارچوب مرسوم ایجاد کنند. استفاده از مشورت‌های افراد، کارکنان و مشاوران متخصص و متعدد در حوزه‌های مرتبط مدیریتی باعث می‌شود تا تصمیم‌های اتخاذ‌شده از روایی بالاتری برخوردار باشند و باعث می‌شود که افراد با عزم راسخ رهنمودهای مدیر را برای دستیابی به اهداف با باور کامل پیگیری کنند. برای مثال، «شهید طهرانی‌مقدم» به‌عنوان نمونه‌ای کامل از یک مدیر جهادی هنگامی که می‌خواست در مورد مسائل پیچیده تحت‌امر خود تصمیم‌گیری کند طبق یک فرایند برنامه‌ریزی‌شده، با تمام اعضای گروه مشورت می‌کرد. این امر از سویی باعث می‌شد که تمام اصول بیان‌شده در بالا پشتیبانی شود و از سوی دیگر در بهره‌وری کامل و دستیابی به نتایج هدف‌گذاری‌شده موفقیت بسیار چشمگیری داشته باشد. در کنار هم قرارگرفتن تجربه ایشان و مرز دانش افراد گروه باعث دستیابی به نتایجی فراتر از حد انتظار و برنامه‌ریزی می‌شد.

**۷. نظام‌سازی:** نظام‌سازی و ایجاد سیستم برای انجام کارها یکی دیگر اصول حاکم بر فضای مدیریت جهادی است. بر خلاف تصور موجود، فضای مدیریت جهادی به‌شدت نیازمند ایجاد نظام است و متکی بر افراد نیست. هنگامی که فعالیت‌های مدیر در فضای مدیریت جهادی مبتنی بر شخص مدیر و بر محور یک فرد یا افرادی خاص چیده شده باشد، به دلیل وجود پیچیدگی‌ها و تلاطم‌های بسیار زیاد فضای موجود، به هر دلیل ممکن است شخصی از گردونه فعالیت خارج شود؛ در این حالت، کل فضای مدیریتی از بین می‌رود و از سوی دیگر دانش ایجادشده توسط این مدیر به میزان زیادی در اختیار مجموعه قرار نمی‌گیرد و عملاً از بین می‌رود. حال اگر در فضای مدیریت جهادی با دقت نظر بالا نظام‌سازی خوبی برای انجام امور صورت گرفته باشد، از سویی دانش تولیدشده توسط افراد و مدیر در این سیستم ثابت و ماندگار می‌شود؛ بنابراین به راحتی از دست نخواهند رفت و از سوی دیگر باعث می‌شود که سیستم متکی به فرد نباشد و در صورت از دست‌دادن هر یک از افراد و یا حتی مدیر بالادستی سیستم کارها بدون هیچ خللی به پیش رود. برای مثال، سیستم مدیریت جهادی «شهید شهریار» به‌گونه‌ای بود که هدف در آن تنها انجام امور محوله از سمت «سازمان انرژی اتمی» نبود؛ به عبارت دیگر ایشان به‌جای

اینکه تنها به دستیابی به اهداف فکر کنند، خواهان دستیابی به اهداف در چارچوب یک سیستم بودند؛ بنابراین حتی پس از شهادت ایشان نظام شکل گرفته توسط وی پابرجا مانده است و به قوت کار خود را به پیش می‌برد. در مجموع ایجاد فرایندی که کارها در آن مبتنی بر یک نظام‌سازی پیش برود، باعث می‌شود که حضور و یا عدم حضور افراد تأثیر جدی بر کار این سیستم نداشته باشد و همچنین این نظام در بالاترین سطح ممکن از اصول بیان شده در بالا پشتیبانی کند و همچنین امور را در بالاترین سطح بهره‌وری ممکن انجام دهد.

**۸. اثرگذاری وسیع در جامعه:** اثرگذاری وسیع در حوزه‌های اصلی و اساسی موردنیاز کشور از دیگر اصول مهم حاکم بر فضای مدیریت جهادی است. با توجه به فضای موجود کشور بسیاری از حوزه‌های اساسی به مدیران جهادی برای دستیابی به اهداف مورد نظر نظام نیاز داشتند و دارند. برای مثال، فردی توانایی و شایستگی لازم برای فعالیت در حوزه‌هایی نظیر صادرات غیرنفتی، فروش مواد پتروشیمی، تولید و یا واردات دارو و غیره را در کشور داشت و بنابراین در این حوزه وارد عمل شد و بسیار هم اثرگذار بود. حوزه اثرگذاری مدیر جهادی با توجه به حداکثر توان وی، حوزه‌ای وسیع و اثرگذار بر روی نیازهای ضروری کشور است. در حال حاضر ورود مدیران جهادی به عرصه‌های نظامی و هسته‌ای کشور باعث آن شده است که اثرگذاری وسیعی بر پیشرفت کشور در این حوزه‌ها صورت پذیرد و امید در دل مردم زنده شود. حال اگر بتوان در حوزه‌هایی که به شکل وسیع و مستقیم بر فضای زندگی مردم اثر دارند، مانند فضای فرهنگی، اقتصادی و سیاسی که به نوعی حوزه‌های کارکردی اصلی نظام محسوب می‌شوند، ورود کرد، در صورت موفقیت اثرگذاری بسیار وسیعی حاصل خواهد شد؛ بنابراین به‌طور کلی می‌توان گفت که توجه به حوزه‌های اثرگذار بر فضای وسیعی از کشور بیش‌ازپیش موردتوجه مدیران جهادی قرار گرفته است.

**۹. انجام کارها در حد وسع و عدم اصرار بر کارهای بزرگ:** اقدام به انجام امور تا سرحد وسع و توان و بی‌توجهی به اندازه و کمیت آن‌ها از دیگر موارد اساسی است که این پژوهش به آن دست یافته است. معیار و شاخص اصلی در انجام امور در فضای مدیریت جهادی استفاده از توان و ظرفیت حداکثری موجود است و در بدو امر اندازه و کمیت کار اهمیت زیادی ندارد. معیار، انجام بهره‌ور کارهای محوله فارغ از اندازه و حجم آن‌ها است. برای مثال، هنگامی که یک گروه دانشجویی تحت‌نظر یک مدیر جهادی به روستاهای محروم استان‌های کشور می‌رود و در آنجا اقدام به ساخت یک مدرسه می‌نماید و برای یک هفته در آن روستا به تبلیغ دین پرداخته و اقدام به حل مشکلات مردم آن روستا می‌کند، اگر بخواهد اندازه، حجم و کمیت کار را در نظر بگیرد، عملاً هر گونه اقدامی در راستای تحقق اهدافش بی‌فایده خواهد بود؛ زیرا به قدری این کار در

فضای کلی کشور از نظر حجم و اندازه کوچک است که در ظاهر ارزش هیچ‌گونه اقدامی را ندارد؛ اما همان‌گونه که بیان شد، وسع و توان و ظرفیت افراد در تعریف مدیریت جهادی مورد توجه قرار می‌گیرد. آنگاه با رعایت این نکته، چون توان و ظرفیت افراد متفاوت است، هر مدیر با توجه به اندازه خودش اثرگذاری خوبی را در فضای کلی کشور دارد. در مجموع می‌توان گفت: «مدیران جهادی به‌جای اینکه شاخص خود برای انجام کارها را کمیت و اندازه آن‌ها بدانند، به‌دنبال استفاده از حداکثر توان و افراد خود هستند».

**۱۰. نظارت سیستمی:** نظارت سیستمی از دیگر اصول کلی حاکم بر فضای مدیریت جهادی است. طبق این اصل در فضای مدیریت جهادی شاخص تعهد فردی یکی از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر این فضا به‌حساب می‌آید. تعهد فردی از سویی باعث می‌شود که نتوان از ظرفیت و توان همه افراد استفاده کرد و از سوی دیگر نخست، سنجش تعهد افراد در بدو انتخاب آن‌ها به‌شدت مشکل و انجام‌نشدنی است و دوم، پایش و کنترل حفظ تعهد افراد نسبت به کار و سیستم تقریباً امکان‌پذیر نیست. حال هنگامی که تعهد سیستمی تعریف شود، تمام مشکلات بیان‌شده به‌راحتی حل می‌شوند؛ به‌عبارت‌دیگر در این حالت خود سیستم ایجادشده توسط مدیر بالادستی به افراد و مدیران اجازه انجام کارهای خارج از چارچوب‌های موردنظر را نمی‌دهد. برای مثال، هنگامی که در سیستم بانکی نظارت سیستمی ایجاد شود، در صورتی که حتی افراد بخواهند از موقعیت و امکانات موجود سوءاستفاده کنند به‌طور خودکار سیستم جلوی این کار آنها را می‌گیرد؛ بنابراین در فضای مدیریت جهادی، به واسطه گستردگی امور، نمی‌توان تمرکز را بر تعهد فردی قرارداد و باید تعهد سیستمی به‌صورت جدی موردتوجه قرار گیرد.

**۱۱. کل‌نگری و عدم‌رقابت منفی:** کل‌نگری در حوزه‌های مختلف از دیگر اصول حاکم بر فضای مدیریت جهادی است. فضای حاکم بر مدیریت جهادی به گونه‌ای شکل گرفته است که مدیران در آن با توجه به اینکه در حوزه‌های مختلف مشغول به فعالیت هستند؛ اما دیدی کلی از کشور و فضای موجود ندارند. این دید کلی دو فایده مهم دارد: اول اینکه وقتی مدیران برای خود یک فضای کلی در نظر دارند، می‌توانند در فرایندها و به‌عبارت‌دیگر در زنجیره ارزش موجود در هر فعالیت از یکدیگر پشتیبانی کنند و باعث ارزش‌آفرینی بیشتری برای یکدیگر شوند. برای مثال هنگامی که یک مدیر فضای بانکی دارای یک دید کل‌نگر نسبت به فضای موجود کشور است، با توجه به مشکلات تحریم‌های بانکی، پشتیبانی مناسبی از مدیری که مشغول به صادرات مواد پتروشیمی است، انجام می‌دهد. نکته بسیار مهم دیگر که به آن توجه می‌شود عدم‌رقابت منفی در صنایع مختلف توسط مدیران جهادی است. وقتی در فضای مدیریت جهادی کل‌نگری حاکم است، افراد به این دیدگاه دست پیدا می‌کنند که علاوه بر پیگیری اهداف و نتایج شخصی یا

سازمانی خود، به دنبال تحقق اهداف کلان نظام هستند؛ بنابراین دیگر جایگاهی برای رقابت منفی در فضاهای گوناگون داخلی مانند فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و به‌ویژه فضای خارجی باقی نمی‌ماند. برای مثال، وقتی مدیران حاضر در صنعت نفت برای فروش مواد نفتی و پتروشیمی در کشورهای مختلف به فعالیت می‌پردازند، علاوه بر در نظر گرفتن مصالح فردی، مصالح کل نظام اسلامی را نیز در نظر می‌گیرند و بر سر شاخصه‌هایی مانند قیمت، شرایط تحویل و غیره با یکدیگر رقابت منفی نمی‌کنند.

**۱۲. مدیریت علمی و استفاده از بهترین تجربه‌ها:** مدیریت علمی و استفاده از بهترین تجربه‌های دنیا در حوزه‌های مختلف در کنار نگاه به شرایط بومی و تجربه‌های موجود در کشور از دیگر اصول کلی حاکم بر فضای مدیریت جهادی است. بسیاری از مسائل، مشکلات و سؤال‌هایی که در فضای جاری کشور برای مدیران روی داده است و به طور روزانه با آن‌ها روبه‌رو هستند، در فضای دنیا جدید نیست و سایر کشورهای نیز در برهه‌های زمانی مختلف با آن مواجه بوده‌اند. این مواجهه زودتر آن‌ها از نظر زمانی، باعث شده است که برای رفع مشکلات و پاسخ به همان سؤال‌ها، اقداماتی انجام دهند و راه‌حلی برای آنها تجویز کنند. با بررسی مسائل و راه‌های ارائه‌شده برای حل آنها در دنیا، مشاهده می‌شود که از دو صورت زیر خارج نیستند: در صورت اول مسائل و راه‌حلی مشاهده می‌شود که تقریباً هیچ‌گونه وجه و جنبه ارزشی، اعتقادی و وابستگی فرهنگی به کشورهای ارائه‌دهنده ندارند و تقریباً در تمام دنیا قابل استفاده هستند. در این‌گونه موارد می‌توان با ایجاد تغییرات جزئی در راه‌حل‌ها با توجه به فضای کشور، از آنها استفاده کرد و اقدام به حل مشکلات و مسائل خود نمود. در حالت دوم مسائل و راه‌حلی مشاهده می‌شود که یکی از جنبه‌های اصلی آنها وابسته بودن به مسائل ارزشی، فرهنگی و بومی کشورها است؛ به عبارت دیگر، برخی از جنبه‌های این راه‌حل‌ها بومی کشور ارائه‌دهنده است و به‌طور کامل نمی‌توان از آن‌ها در سایر کشورهای استفاده کرد. حال در برخورد با این‌گونه مسائل نیز می‌توان چارچوب و اصول کلی به‌کاررفته در راه‌حل‌های موجود در دنیا را اتخاذ و روح کلی و جامعی از آن‌ها استخراج کرد؛ سپس با توجه به تجربه‌های موجود در کشور و توجه به ارزش‌ها و اصول فرهنگی بومی، راه‌حلی بومی و مناسب برای مشکلات موجود ارائه کرد.

**۱۳. کارکردن در قالب قوانین، اصول و هنجارهای و پرهیز از رقابت منفی:** مدیر جهادی تمام فعالیت‌های خود را در چارچوب قوانین، اصول و هنجارهای وجود در کشور به پیش می‌برد که یکی از اصلی‌ترین و کاربردی‌ترین اصول کلی حاکم بر فضای مدیریت جهادی است. در فضای موجود به علت وجود مسائل گوناگون، پیچیدگی محیطی بسیار بالا است و امکان سنجش



و کنترل کامل افراد وجود ندارد؛ از طرف دیگر مدیران دائماً در تعاملات داخلی و مخصوصاً خارجی گوناگونی شرکت دارند. این امر باعث شده است که افراد مختلف به بهانه انجام امور و یا بهره‌ور کردن اجرای فعالیت‌های تحت‌امر خود، فعالیت‌هایی انجام دهند که در چارچوب قوانین و هنجارهای موجود کشور نیست و تخلف محسوب می‌شوند؛ از طرفی نیز این دلیل توسط برخی مدیران بیان می‌شود که اگر قرار بود این فعالیت‌ها از رهگذر قوانین و هنجارهای کشور انجام شود، به نتیجه نمی‌رسید؛ بنابراین ما برای دستیابی به نتیجه مجبور به شکستن قوانین بودیم؛ درحالی‌که طبق آموزه‌های دینی و تجربه‌های قبلی، هر چه تأکید بر رعایت هنجارها و اصول اعتقادی در انجام کارها افزایش پیدا کند، نتیجه بهتری نیز از کار حاصل خواهد شد.

**مضامین فرعی کار، با تحلیل دقیق.** با این حال، وقتی این مضامین در کنار هم قرار می‌گیرند، از تعاملات بین آنها، مضامین جدیدی شکل می‌گیرد که الزاماً از ترکیب دو مضمون حاصل نمی‌شود. آنچه در این پژوهش بیش از همه موارد توجه پژوهشگران را جلب کرد، این سؤال بود که چگونه می‌توان این اصول را در کنار هم اجرا کرد؛ بدین منظور، مضامین فرعی در کنار هم تحلیل شدند. نتایج این تحلیل دو دسته یافته اصلی را به همراه داشت:

اول، آنچه به‌عنوان مدیریت جهادی در تجربه جهادگران کشور شناخته می‌شود، معمولاً برگرفته از این مبدأ است که با منابع و سازوکارهای موجود نمی‌توان بسیاری از آرمان‌ها را محقق کرد؛ از این رو، مدیریت جهادی متکفل ساختار شکنی و ایجاد سازوکارهای نوینی است که امکان تحقق بیش‌ازپیش اهداف را امکان‌پذیر می‌سازد. این امر، زمینه‌ساز در کنار هم قرارگرفتن پدیده‌هایی است که در نگاه اول با هم قابل جمع شدن نیستند. آنچه ریشه و زیربنای مدیریت جهادی را شکل می‌دهد، وجود تعارض بین داشته‌ها و خواسته‌ها است. خواسته‌هایی که الزاماً آرمان‌گرایانه هستند و داشته‌هایی که انسان را به سمت واقع‌گرایی سوق می‌دهند. مدیریت جهادی آمیخته‌ای از آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه است.

دوم، با فهم مورد اول، می‌توان از تعارض‌های ظاهری بین گزاره‌های مضامین فرعی به یافته‌های جدید دست یافت. مهمترین تعارض‌ها و یافته‌های ناشی از آنها عبارت‌اند از:

۱. اگر به دنبال اعتماد به کارکنان خود هستیم و قصد داریم انجام کارها را به شکل کامل به آنها بسپاریم، تأکید بر اینکه کارها باید بر اساس مشورت انجام شود چه معنایی دارد؟ تأکید بر مشورت در عین تفویض اختیار کامل انجام کارها نشان می‌دهد که در الگوی مدیریت جهادی، چرخش اطلاعات، دانش و تجربه‌ها اصالت دارد و باعث پیشرفت کل مجموعه خواهد شد. در الگوی مدیریت جهادی، هرچند اصل بر واگذاری کامل کارها به افراد شایسته و اعتماد به آنها قرار دارد، این امر نباید موجب از هم گسیختگی سیستم و از بین رفتن فرصت به‌اشتراک‌گذاری

دانش شود. مدیریت دانش نقش مهمی در شکل‌گیری مدیریت جهادی ایفا می‌کند.

۲. اگر بیان می‌شود که مدیریت جهادی با اتکای به واگذاری کار به نیروهای شایسته شکل می‌گیرد، تأکید بر نظام‌سازی در اینجا چه فایده‌ای دارد؟ تجربه‌های مدیران جهادی برجسته نظام نشان می‌دهد که نگاه آن‌ها به نظام‌سازی نگاهی انسانی است و نه ماشینی. در این نگاه، پویایی‌های ناشی از حضور انسان در قالب نظام درک شده و ارزش‌های انسانی در سیستم لحاظ می‌شود؛ با این حال، تفکرات مدیران جهادی تفکرات سیستمی است نه تفکرات فردی و غیرنظام‌مند؛ بنابراین یکی از اصول مدیریت جهادی، نگاه غیرماشینی یا انسانی به نظام‌سازی است؛

۳. چگونه می‌توان واگذاری کار به افراد شایسته را با تأکید بر اعتماد افراد به مدیر جمع کرد؟ آنچه از این دو گزاره به نظر می‌رسد این است که در فضای مدیریت جهادی، مدیران ارشد بیش از اینکه به اداره سیستم تمایل نشان دهند، آن را رهبری می‌کنند. ایفای نقش آن‌ها به‌عنوان رهبر باعث می‌شود تا اعتماد بقیه افراد، مخصوصاً افراد دارای شایستگی بالا مواجهه، به‌شدت موردنیاز باشد؛ بنابراین، رهبری کردن به‌جای اداره یکی از اصل حاکم بر مدیریت جهادی است؛ البته باید توجه داشت که این به معنای نبود کار ویژه اداره در این الگو نیست؛ بلکه تأکید فراوان بر امر رهبری را نشان می‌دهد؛

۴. چگونه می‌توان به‌صورت هم‌زمان بر نظام‌سازی و حرکت خارج از سازوکارهای موجود جمع کرد؟ آنچه در فضای مدیریت جهادی موردتوجه است، کار نظام‌مند و تشکیلاتی است؛ اما این کار باید خارج از رویه‌های موجود صورت پذیرد؛ از این‌رو نوآوری بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت جهادی محسوب می‌شود؛

۵. چگونه می‌توان به‌صورت هم‌زمان هم خارج از چارچوب‌های رایج کارها را انجام داد و هم از علم روز دنیا استفاده کرد؟ مدیریت جهادی، تأکید زیادی بر بهره‌گیری از علم و تجربه‌های روز دارد؛ اما مدیران را از تقلید نهی می‌کند. تلاش برای جلوگیری از تقلید، اصلی است که باعث بهره‌گیری مفید از دانش روز می‌شود؛

۶. چگونه باید بین تفویض اختیار و نظارت سیستمی انسجام ایجاد کرد؟ مدیریت جهادی تلاشی پویا برای حفظ نگاه سیستمی در عین اعطای حداکثری اختیار به نیروهای زیردست است. این چارچوب فکری مجموعه را به‌گونه‌ای هدایت می‌کند که در عین اعطای اختیار فراوان به آن‌ها، مانع از نگاه جزئی در کارها می‌شود و افراد را رها نمی‌کند. مدیریت جهادی بدون داشتن نگاه سیستمی امکان‌پذیر نیست؛

۷. چگونه می‌توان هم به‌دنبال اثرگذاری وسیع بود و هم در حد وسع از انجام کارها راضی بود؟ نکته اصلی در اینجا، آرمان‌خواهی افراد است. مدیریت جهادی از افراد می‌خواهد که در حد وسع

کار کنند اما به حد وسع فعلی راضی نباشند و پیوسته به دنبال افزایش توانایی خود باشند. آرمان‌خواهی زمینه گسترش مستمر اثرگذاری مدیریت جهادی را ایجاد می‌کند؛ ۸. چگونه باید هم در حد وسع کار کرد و هم نگاه کل‌نگر داشت؟ مدیریت جهادی این فرصت را برای فعالان خود فراهم می‌کند که شناخت جامعی نسبت به مأموریت‌ها و وظایف خود داشته باشند و کار خود را نیز جزئی از منظومه بزرگ کارهای در حال انجام ببینند. این امر، حتی وقتی که سطح کار فرد افزایش پیدا می‌کند به گونه‌ای عمل می‌کند که مانع از رقابت منفی با سایرین می‌شود. چشم‌انداز وسیع و عمیق، لازمه مدیریت جهادی است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت جهادی بر اساس تجربه کسب‌شده در سالیان گذشته در کشور، آمیخته‌ای از واقع‌گرایی و آرمان‌خواهی است که تمایل آن به سمت آرمان‌خواهی است و تلاش می‌کند تا با رفع محدودیت‌های موجود از طریق سازوکارهایی که از الگوهای رایج تقلید نمی‌کند، زمینه دستیابی به آرمان‌ها را فراهم سازد. بر این اساس، مفاهیم اصلی و فرعی پیرامون این رویکرد چیده می‌شوند.

جدول ۴، چینش مفاهیم اصلی را در ارتباط با هم نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج نهایی در یک نگاه

مضامین اصلی	مضامین فرعی	زیربنا
مدیریت دانش	خطا و اشتباه در حد صفر	
نگاه غیرماشینی یا انسانی به نظام‌سازی	اعتماد به نیروهای شایسته	
رهبری و نه اداره	تفاوت با ساختار و تشکیلات مرسوم تأمین هزینه‌ها و منابع خارج از عرف رایج	
نوآوری	اعتماد و باور کارکنان به مدیر ایجاد فضای مشورتی	
عدم تقلید	نظام‌سازی اثرگذاری وسیع در جامعه	آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه
نگاه سیستمی	کل‌نگری و عدم رقابت منفی انجام کارها در حد وسع و عدم اصرار بر کارهای بزرگ	
آرمان‌خواهی	مدیریت علمی و استفاده از بهترین تجربه‌ها کارکردن در قالب قوانین، اصول و هنجارهای و پرهیز از رقابت منفی	
چشم‌انداز وسیع و عمیق	نظارت سیستمی	

نکته‌ای که در نهایت باید به آن اشاره کرد این است که اصول استخراج‌شده زمانی کارآمد خواهند بود که در زمینه دینی بسیاری از مؤلفه‌هایی از قبیل آخرت‌گرایی، اخلاص، تقوا، صبر، ایمان و ایثارگری اجرا شود. این پژوهش با پیش‌فرض گرفتن اثرگذاری موارد بالا به نگارش در آمده است.

با قراردادن نتایج این پژوهش در کنار سایر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، نقش‌آفرینی نظری این پژوهش عبارت است از:

۱. تأکید بر جنبه‌های عینی و ملموس مدیریت جهادی که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این امر باعث شده است تا دستور کارهای مدیریتی لازم برای مدیریت جهادی استخراج و بر اساس آن‌ها امکان بهره‌گیری از ابزارهای مرتبط فراهم شود؛
۲. بهره‌گیری از روش پژوهش کیفی با تکیه بر فهم و بازتعریف تجربه‌های افرادی که سابقه مدیریت جهادی یا تعامل با آن را داشته‌اند؛ درحالی‌که بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده بر تحلیل متون دست اول دینی یا شرح تجربه فردی متکی بوده‌اند؛
۳. توسعه حوزه معنایی مدیریت جهادی به عرصه‌هایی که پیش از این به‌طور جدی مطالعه نشده‌اند (همانند مواجهه با تحریم).

با توجه به موارد ذکرشده، پژوهش حاضر می‌تواند مقدمه‌ای برای توسعه مطالعات در زمینه مدیریت جهادی باشد، مخصوصاً اگر به این نکته توجه شود که رویکرد مدیریتی موجود در نگارش این مقاله، بسترساز بهره‌گیری بهتر از ابزارهای موجود در دانش مدیریت برای تقویت مدیریت جهادی خواهد بود.

## منابع

۱. ایروانی، محمدجواد (۱۳۷۸). تبیین ویژگی‌های فرهنگ مدیریت جهادی. جشنواره شهید رجایی.
۲. رضوان‌خواه، سلمان؛ فاضلی دهکردی، مهدی (۲۰۱۲). احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی از منظر قرآن کریم. *مطالعات قرآن و حدیث*، شماره ۸، صفحه ۱۸۱-۲۱۳.
۳. مرتضوی، مهدی؛ زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی. *مهندسی فرهنگی*، ۷(۱)، ۱۰۰-۱۱۴.
۴. موحد، خسرو (۱۳۸۶). تبیین ویژگی‌های مدیریت جهادی. *اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی: وزارت جهاد کشاورزی*.
۵. میر، سیدجواد (۱۳۸۶). ویژگی‌های فرهنگ و مدیریت جهادی و آفات آن. *اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی: وزارت جهاد کشاورزی*.
۶. ویلر، دیوید؛ ویلر، جودیت (۱۳۸۰). *تجربه‌گرایی در جامعه‌شناسی. نقد روش‌های تجربی و کمی در جامعه‌شناسی معاصر: نشر مرکز*.
7. Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *In Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.
8. Drucker, Peter F.; Maciariello, Joseph A. (2008). *Management*. Revised ed. / Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello. New York: Collins.
9. Feyerabend, Paul (1993). *Against method*. 3rd ed. London, New York: Verso.
10. Lapadat, Judith C. (2010). Thematic Analysis. In Albert J. Mills, Gabrielle Durepos, Elden Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*. Los Angeles, [Calif.], London: Sage, 926-928.