

جریان انقلاب اسلامی و رویدادهای پس از آن، به شکل‌گیری نوعی رفتار، فرهنگ و سبک مدیریت سازمانی منجر شد که بعدها به‌عنوان کار و مدیریت جهادی تعبیر گردید. بدیهی است که بی‌توجهی به جوهره اصلی و عامل حیاتی اندیشه جهادی، باعث انحراف یا سوء برداشت از آن گردد. هدف این پژوهش، فهم جوهره این پدیده نوظهور و شناخت تفاوت‌های مبنایی آن با سایر پدیده‌های مشابه است. از این‌رو، پژوهش حاضر با استفاده از روش پدیدارشناسی تفسیری، به بررسی و تحلیل بیش از ۶۰ مورد از بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در موضوع جهاد پرداخته است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، تمایز محوری فعالیت‌های جهادی در قالب ایمان به غیب، معنادار است و کسب و تقویت آن از طریق تقوا ممکن می‌باشد. ریشه اثرگذاری مدیریت جهادی به روح عرفانی و معنوی فرد برمی‌گردد و در نهایت، ماهیت مدیریت جهادی بر مبنای مبارزه تعریف می‌شود و بر دو رکن اساسی «کوشش فراوان» به همراه «مقابله با موانع موجود» در مسیر دستیابی به پیشرفت و تمدن اسلامی قوام یافته است.

درک صحیح از ماهیت مدیریت جهادی می‌تواند منجر به شکل‌گیری فرهنگ جهادی با ابعادی مانند استفاده از ظرفیت‌ها، مقابله با مانع‌ها و محدودیت‌ها و نیز ارائه نمونه‌ها و اسوه‌ها گردد. توفیق در اجرای این سبک از مدیریت، منجر به پیامدهایی از جمله ایجاد نشاط و امید در سازمان، دستیابی سریع‌تر به هدف، تقویت ساخت درونی، چشیدن طعم عزت و رسیدن به پیشرفت و تمدن خواهد شد.

■ واژگان کلیدی:

نظریه‌های مدیریت، سبک‌های مدیریت، مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، دفاع مقدس، پدیدارشناسی

# پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی

میشم لطیفی

استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

Latifi@isu.ac.ir

حسن سعدآبادی

کارشناس‌ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

Saadabadi@isu.ac.ir

## مقدمه

هر انقلاب یا تغییر گسترده مترادف با معنای انقلاب در طول تاریخ، نیاز به نرم‌افزارهای ویژه خود برای تغییر جهت‌ها، استفاده از فرصت‌ها، نهادینه‌سازی نگاه‌ها و تعیین وضعیت مطلوب برای رسیدن به اهداف آرمانی‌اش دارد. انقلاب اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و امام خمینی<sup>(ع)</sup> و یاران همراهش، پایه‌گذار نگاهی نو به سبک اداره و مدیریت کشور و ترویج و تثبیت فرهنگ انقلاب اسلامی در عرصه‌های مختلف بوده‌اند؛ نگاهی که به شکل‌گیری نوعی رفتار، فرهنگ و سبک مدیریت سازمانی منجر شد و بعدها به‌عنوان مدیریت جهادی نام برده شد. این سبک مدیریت در نام‌گذاری مجموعه‌هایی همچون جهاد سازندگی، جهاد دانشگاهی و نظایر آن و به‌صورت عمومی به سبک مدیریت و فرماندهی نیروهای انقلابی در سال‌های اولیه انقلاب اسلامی به‌ویژه دوران دفاع مقدس نسبت داده می‌شود.

۹۲

دریفا که این تجربه‌های بسیار ارزشمند کشور در سال‌های پس از انقلاب؛ از جمله تجربه گران‌سنگ هشت سال دفاع مقدس با آن همه لطافت‌ها، برجستگی‌ها و درخشندگی‌ها از نظرها دور مانده و گاه مورد بی‌مهری قرار گرفته است.

جنگ یکی از مقاطع حساس تاریخ برای همه ملت‌هاست؛ چه در آن جنگ شکست بخورند، چه پیروز بشوند؛ بررسی این حادثه برای آن ملت‌ها، سرشار از درس است. نه اینکه فقط افتخار کنیم؛ افتخار کردن، یکی از بخش‌های قضیه است؛ اطلاعات فراوان، آگاهی‌های گوناگون، نشان دادن وضعیت‌هایی که وجود داشته است و وضعیت‌هایی که می‌تواند در آینده وجود داشته باشد، از بخش‌های دیگر قضیه است. در دنیا روی جنگ‌هایی که اتفاق می‌افتد، خیلی کار می‌کنند... (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۵/۷۲۹)<sup>۱</sup>

ویل دورانت<sup>۲</sup>؛ فیلسوف و مورخ قرن بیستم و نویسنده کتاب معروف تاریخ تمدن، با اشاره به آموخته‌های بی‌شمار بشر از جنگ‌ها در بیش از ۳۵۰۰ سال تاریخ مکتوب و مدون موجود که تنها در کمتر از ۲۷۰ سال آن بشریت جنگی به‌خود ندیده است، دانش و هنر مدیریت و رهبری را بیشتر ساخته و پرداخته شده در میدان‌ها و اتاق‌های جنگ می‌داند تا در کشتزارها و کارخانه‌ها و حتی دانشگاه‌ها. (محبوب، ۱۳۸۷: ۱۰) وانگهی، در کشورهای مختلف دنیا از جنگ‌ها و تجربیات و دستاوردهای آن استفاده‌های بسیاری

۱. در این متن، از این پس فقط تاریخ بیانات رهبر معظم انقلاب ذکر خواهد شد. پس هر جا که داخل دو هلال، تاریخی ذکر شد، جمله قبل از آن، از بیانات امام خامنه‌ای است.

2. William James Durant (1885-1975)

می‌کنند و حتی با تبدیل تجربه‌های آن به دانش، قدم‌هایی در گسترش مرزهای علم برمی‌دارند. به‌عنوان مثال نشریه «بررسی کسب و کار هاروارد»<sup>۱</sup> موضوع محوری‌اش را در شماره نوامبر ۲۰۱۰، به بحث «درس‌های رهبری از ارتش»<sup>۲</sup> اختصاص داده و به موضوع‌های مختلفی از جمله «رهبری در عرصه نبرد»<sup>۳</sup> حاصل تجربیات ژنرال پاگونیس<sup>۴</sup> از فرماندهان نیروی دریایی آمریکا و «چهار درس از رهبری سازگار»<sup>۵</sup> شامل درس‌هایی از تجربه رهبران نظامی نیروهای مسلح در جنگ‌ها و درگیری‌های نظامی پرداخته است. همچنین راه‌اندازی برنامه «رویارویی با رهبران نظامی» در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا<sup>۶</sup> برای دانشجویان رشته مدیریت ارشد کسب و کار<sup>۷</sup> شامل حضور مستقیم فرماندهان ارتش، تفنگداران دریایی و وزارت دفاع در کلاس‌ها و همچنین تجربه آموزش‌های میدانی و بازدید از صحنه‌های نبرد توسط دانشجویان، نمونه‌های روشنی از موضوع هستند.

۹۳

رهبر انقلاب اسلامی در طول سال‌های گذشته به این مسئله توجه بسیاری داشته‌اند و از طرق مختلف به این موضوع پرداخته‌اند. از این‌رو، در این پژوهش بیانات ایشان مورد بررسی و برای استخراج داده‌های مورد نظر از بیانات معظم‌له، این سؤالات اساسی و تعقیبی مبنای کاوش‌گری گردید: مدیریت جهادی از دیدگاه ایشان، چگونه تجربه شده و چه تعریفی از آن دارند؟ تمایز اصلی مدیریت جهادی با سایر سبک‌ها و نظریات موجود در چیست؟ مدیران جهادی چه ویژگی‌هایی دارند؟ آیا مدیریت جهادی در همه سازمان‌ها قابلیت به‌کارگیری دارد؟ آیا این سازمان‌ها از فرهنگ خاصی پیروی می‌کنند؟ در صورت اجرای چنین سبکی از مدیریت، چه عوائدی نصیب سازمان و جامعه می‌شود؟ این نوشتار می‌کوشد تا از منظر پدیدارشناسی به بررسی جوهره مدیریت جهادی بپردازد. از این‌رو، پس از نگاهی کوتاه به پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، به سازه‌ها و واژگان اساسی مرتبط با موضوع پرداخته شده، چارچوب کلی دیدگاه‌های موجود درباره مدیریت جهادی مورد توجه قرار گرفته و در نهایت سیر تطور مدیریت جهادی پس از انقلاب اسلامی مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین از آنجا که برخی از نظریه‌های

1. Harvard Business Review
2. Leadership Lessons from the Military
3. Leadership in a Combat Zone
4. Lieutenant General William G. Pagonis
5. Four Lessons in Adaptive Leadership
6. Wharton School of the University of Pennsylvania
7. MBA: Master of Business Administration

مدیریت و رهبری موجود، اشتراک لفظی با سازه‌های اساسی مدیریت جهادی دارند، بخشی از مقاله نیز به این موضوع اختصاص داده شده است. در بخش بعدی پژوهش ضمن تشریح روش پدیدارشناسی به‌عنوان راهبرد پژوهشی مورد استفاده، به بررسی بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی، استخراج مضمون‌ها و سرانجام تبیین جوهره مدیریت جهادی و سایر بدهای اساسی به‌دست آمده در فرآیند تحقیق اختصاص یافته است.

### پیشینه پژوهش

هر چند مدیریت جهادی به‌عنوان یک موضوع جدی، در جامعه علمی مورد توجه قرار نگرفته بوده است، اما وجود یک سند راهبردی دانشگاهی و قرار گرفتن تجربه مدیریت جهادی با عنوان «مدیریت بسیجی» به‌عنوان یکی از مباحث ده‌گانه خط‌مشی‌های کلی پژوهشی دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران در همان سال‌های جنگ تحمیلی توجه مخاطبان را به خود جلب می‌کند. در مبحث ششم این خطی‌مشی نامه با عنوان «طرح تبیین و تئوریزه کردن مدیریت بسیجی به‌عنوان یک موضوع تحقیقی و تدریسی» به موضوعاتی همچون مطالعه و بررسی فرآیندهای اجرایی و کارآیی ارتش در دو نوع کلاسیک و مدرن و فناوریانه و مقایسه آن با یک ارتش غیر کلاسیک و بسیجی، تبیین و تئوریزه کردن و تسری مدیریت جنگ تحمیلی به سایر امور و نیز بررسی مدیریت بسیجی در سایر ساختارهای نظام جمهوری اسلامی اشاره شده است. (لطیفی، ۱۳۶۷: ۱۱) این راهبردهای پژوهشی بنا بود جزء جدانشدنی فرآیندهای آموزشی آن دانشکده تلقی شود هر چند که از سرنوشت آن، اطلاعی در دسترس نیست.

اما در سال‌های اخیر، نشانه‌هایی از بازتوجه به این سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی بومی مشاهده شده است. برگزاری همایش‌های ملی فرهنگ و مدیریت جهادی توسط وزارت جهاد کشاورزی به‌ویژه در سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۸ و نیز همایش علمی مدیریت جهادی<sup>۱</sup> در سال ۱۳۹۱ زمینه برای طرح مباحث مربوط به فرهنگ و مدیریت جهادی را ایجاد کرده و پژوهش‌هایی در این زمینه انجام شده است. در این سه مجموعه، ۱۴۷ مقاله منتشر شده که به‌طور غالب، در دو دسته زیر قابل تقسیم و تحلیل هستند:

۱. شماری از مقاله‌ها به تحلیل فرهنگ و مدیریت جهادی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آن پرداخته و با استفاده از مبانی دینی و قرآنی، یا بر اساس سابقه فعالیت‌های جهادی

و با انجام مطالعه تطبیقی و تکمیلی در حوزه دانش مدیریت و سازمان، آنها را تشریح کرده‌اند. مقاله «شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی با روش فراترکیب» تألیف سعید حجازی‌فر، «تبیین ویژگی‌های مدیریت جهادی» تألیف خسرو موحد، «بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان» تألیف علی‌اصغر پورعزت، «مدیریت جهادی، نمونه‌ای از به‌کارگیری مبانی مدیریت اسلامی» تألیف حمیدرضا قائدعلی و مهدی عاشوری و نیز «راه‌های توسعه و ترویج و نهادینه کردن فرهنگ و مدیریت جهادی در نظام اداری» تألیف علیرضا زواره نمونه‌های قابل توجهی از این مقاله‌ها هستند.

۲. محور اصلی برخی دیگر از مقاله‌ها، به آسیب‌شناسی و ارزیابی آثار فرهنگ و مدیریت جهادی اختصاص پیدا کرده و به‌طور کلی، با تأکید بر عملکرد جهاد سازندگی به نقد و بررسی آن دوران پرداخته شده است. مقاله «فرهنگ و مدیریت جهادی از پیدایش تا تعلیق» تألیف مهدی طالب، «راه‌های مؤثر در جلوگیری از افت مدیریت و فرهنگ جهادی» تألیف حمید فغفور مغربی و «چالش‌های شالوده‌شکنی مدیر جهادی در ساختار بوروکراتیک رسوب‌گذاری شده غربی» تألیف آریین قلی‌پور و «شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهادسازندگی و ویژگی‌های مدیریت و فرهنگ جهادی طی دوره (۱۳۶۸-۱۳۵۸)» تألیف محسن جاجرمی‌زاده و همکاران از جمله مقاله‌های این بخش است.

علاوه بر مقاله‌های فوق، مقاله «احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی از منظر قرآن کریم» تألیف سلمان رضوان‌خواه و مهدی فاضلی دهکردی و نیز مقاله «جهاد، سازمانی که بود: تأملی در باب نحوه استحاله نظام اداری ایران» تألیف علی‌اصغر پورعزت از جمله دیگر پژوهش‌های مطرح در این زمینه هستند که به‌صورت موردی به چاپ رسیده‌اند. همچنین پژوهش‌های مختلفی در عرصه مدیریت دفاع مقدس به‌عنوان یکی از مصادیق مدیریت جهادی نیز صورت گرفته که اشاره به آنها در این مقال نمی‌گنجد.<sup>۱</sup>

به هر حال، حاکم نبودن یک منطق مشخص بر پژوهش‌های انجام‌شده و گستردگی موضوع، باعث تولید مجموعه وسیعی از داده‌ها ذیل عنوان مدیریت جهادی شده است و در حالی که اصل توجه و پژوهش در این حوزه، بسیار ارزشمند است، اما:

۱. برای مشاهده پژوهش‌های منتشرشده درباره مدیریت جهادی و مدیریت دفاع مقدس رک: <http://hdmstudy.ir>

۱. برخی از مقاله‌ها، هیچ تمایز معینی میان مدیریت اسلامی (به معنای آنچه تاکنون مطرح شده) و مدیریت جهادی قائل نشده‌اند به گونه‌ای که در برخی از موارد، جابجایی واژه «اسلامی» با «جهادی»، لطمه‌ای به ساختار پژوهش وارد نمی‌کند.

۲. بیم آن می‌رود که وجود انبوهی از مؤلفه‌ها، داده‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران مختلف، باعث فراموشی جوهره اصلی و مؤلفه‌های متمایزکننده آن با سایر دیدگاه‌ها می‌شود.

از این‌رو، این پژوهش در پی شناخت این مؤلفه‌ها و عوامل تمایزبخش است؛ تمایزهایی که در عمل، عامل حیات سبک و اندیشه جهادی هستند و مدیریت جهادی بر مبنای آنها، تعریف، تبیین و عملیاتی می‌گردد.

## ادبیات پژوهش

### الف) تعریف جهاد

جهاد از ماده «ج ه د» است که جهَد [به فتح] به معنای مشقت و به قولی مبالغه و جهْد [به ضم] به معنای طاقت (روحی و فیاض‌بخش، ۱۳۹۲: ۱۱۱) یا تلاش فراوان (راغب، ۱۳۸۷: ۱۶۲) و به طور کلی به نوعی واداشتن بدان چه بر آن دشوار و سخت باشد، اطلاق شده است. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۲: ۲۴۷)

واژه جهاد نیز به معنی مبارزه و نبرد (آذرنوش، ۱۳۸۵: ۹۸) و بذل جهد و کوشش در دفع دشمن است و بیشتر بر مدافعه به جنگ اطلاق می‌شود و لیکن گاهی به طور مجاز توسعه داده می‌شود به طوری که شامل دفع هر چیزی که ممکن است شری به آدمی برساند، می‌شود. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۴: ۵۸۲) علامه طباطبایی در ذیل آیه «وَمَنْ جَاهِدْ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ» (سوره عنکبوت، آیه ۶)، مجاهده و جهاد را مبالغه در جهاد، معنا کرده و جهد نیز به معنای به کار بستن طاقت و قدرت است، پس مجاهده و جهاد، یعنی به کار بستن نهایت درجه قدرت و طاقت. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۶: ۱۵۲)

همچنین جهاد در اصطلاح شرع عبارت است از بذل جان، مال و توان خویش در راه اعتلای کلمه اسلام و اقامه شعائر ایمان. (جوهرالکلام، ج ۲۱: ۳ به نقل از هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۵، ج ۱۰: ۸۲)

از دیدگاه حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، جهاد، آن عرضِ عریض و آن عملِ شامل و عام و نافع تمام نشدنی است که در انواع و اشکال مختلف تحقق پیدا می‌کند. از نظر ایشان

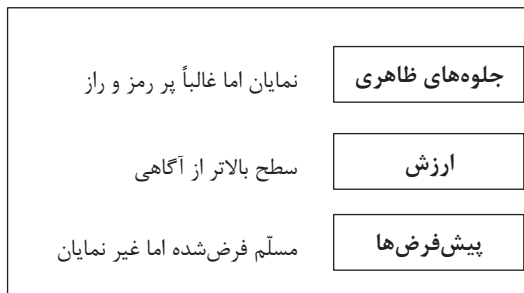
معیار جهاد، همان چیزی است که امروز در زبان فارسی در کلمه «مبارزه» وجود دارد. به‌عنوان مثال می‌گویند نویسنده مبارز؛ نویسنده غیرمبارز؛ عالم مبارز؛ عالم غیرمبارز؛ دانشجوی مبارز و طلبه مبارز؛ دانشجوی غیرمبارز و طلبه غیرمبارز؛ جامعه مبارز و جامعه غیرمبارز؛ پس، جهاد یعنی «مبارزه». از طرفی این مبارزه را متقوم بر ارکانی می‌دانند که وجودشان باعث شکل‌گیری جهاد می‌شود. این ارکان عبارت‌اند از: «اول اینکه در آن جدّ و جهد و تلاش و تحرک باشد. دوم، در مقابلش دشمنی باشد. مبارزه، در آنجا که دشمن نیست، معنا ندارد.» (۱۳۷۳/۶/۲۰)

### ب) رفتار و روحیه جهادی

رفتار و روحیه جهادی به‌عنوان عاملی مهم در بهبود عملکرد در بخش‌های مختلف سازمان‌های ایرانی که در دهه اول انقلاب اسلامی در سطح جامعه و به‌طور خاص در جهاد سازندگی، سپاه و بسیج مورد تجربه قرار گرفته، ویژگی‌هایی را به خود اختصاص داده است. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: کار برای خدا، اعتقاد به این که «ما می‌توانیم»، کار با جدیت، بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر، استفاده از همه ظرفیت وجودی و ذهنی و اعتماد به جوان‌ها. (۱۳۸۴/۱۰/۱۴ و ۱۳۹۰/۱/۱)

### ج) فرهنگ جهادی

بر اساس نظر شاین (۱۹۹۲)، فرهنگ بر روی سه سطح پیش‌فرض‌ها به‌عنوان جوهره فرهنگ، ارزش‌ها به‌عنوان اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی و جلوه‌های ظاهری به‌عنوان بروزها و نمودهای هسته فرهنگی شکل می‌گیرد. (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹: ۳۴۹-۳۴۵)



شکل ۱: سطوح سه‌گانه فرهنگ از نگاه شاین (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹: ۳۴۵)

بر همین مبنا پورعزت و قلی‌پور، با تأمل بر فرهنگ جامعه جهادگران به ویژه در دهه نخستین انقلاب، برخی از پیش‌فرض‌های بنیانی اندیشه جهادگران را به‌صورت زیر تبیین کرده‌اند:

- خدمت به مردم یکی از بهترین راه‌های کسب رضایت خداوند یکتاست؛
- شیوع فقر مهم‌ترین عامل ذلت و انحطاط بسیاری از جوامع بشری است؛
- شعار دادن برای از بین بردن فقر کافی نیست؛ برای آن باید اقدام کرد؛
- فقر را نمی‌توان فقط اقتصادی تلقی کرد، گاهی اوقات فقر سیاسی و فقر فرهنگی جلوه‌های وحشتناک‌تر و نگران‌کننده‌تری داشته‌اند؛
- جهاد علیه جلوه‌های گوناگون فقر، همزمان و همراه با جهاد در جبهه‌های نبرد مستقیم، ضروری و ارجمند است.

با این پیش‌فرض‌ها، ارزش‌هایی چون از خودگذشتگی و ایثار، اخلاص، سخت‌کوشی و قناعت و استقامت و جهادگری میان بدنه نیروی انسانی، شیوع یافته و جلوه‌های رفتاری، فیزیکی و شفاهی برگرفته شده از این ارزش‌ها در سازه‌های ادبی، سطح زندگی و سلوک اجتماعی و ساخته‌ها و بناهای اقتصادی و اجتماعی به‌جای مانده از این دوران بروز پیدا کرده است. افراد با کمترین هزینه، بیشترین تلاش خویش را به‌کار گرفته و بی‌پروا و شجاع، سخت‌ترین وظایف و مسئولیت‌ها را در جبهه سازندگی در روستا و جنگ برعهده گرفته و سازمان جهاد به‌طور کامل به‌نماد ایثار، استقامت و سازندگی تبدیل شده و تفسیر رفتار و ساخته‌های آن، به‌صورت دائمی پیش‌فرض‌ها و باورهای بنیادین جهادگران را بهبود بخشیده است. (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸)

در بررسی دیگری، بر اساس پیام امام خمینی<sup>(ع)</sup> برای تشکیل جهاد سازندگی (رک: صحیفه امام، ج ۸: ۱۸۰)، ویژگی‌های فرهنگ جهادی، در قالب هشت محور کلی شناسایی و عنوان شده است که عبارت‌اند از: اسلام‌گرایی و دین‌محوری، مردم‌داری، تعهد و سلامت نفس، خودسازی، اخلاص، کمک به محرومان، قانون‌مداری، هماهنگی در مسیر هدف. (رستمی، ۱۳۷۸)

پژوهشگر دیگری، با توجه به گستردگی ویژگی‌های برشمرده برای فرهنگ جهادی، این ویژگی‌ها را در قالب مؤلفه‌های فرهنگی سازمان جهاد به شکل نظام‌مند و نمادین ارائه نموده است. بر این اساس، هفت مؤلفه زیر برای فرهنگ جهادی به‌دست آمده است:

۱. ارزش‌گرایی: شامل شاخص‌های اسلام‌گرایی و دین‌محوری؛ تعهد و سلامت نفس؛ خودسازی و اخلاص در انجام وظایف؛



۲. نوآوری و خلاقیت: تحول آفرینی و فرهنگ سازی، ریسک پذیری، ابتکار و خلاقیت؛
۳. روحیه جهادی: خودباوری برای کارهای نشدنی، خوداتکایی و جسارت و شهامت، روحیه شهادت طلبی و ایثارگری و خستگی ناپذیری؛
۴. مؤلفه رسالت و مأموریت: آرمان گرایی، جهت گیری راهبردی، داشتن چشم انداز و هماهنگی در مسیر اهداف و قصدها؛
۵. انطباق پذیری: ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی
۶. کارمداری: شاخصه های توانمندسازی، تیم سازی، توسعه قابلیت های کارکنان و سرعت و صداقت در کارها با روحیه قانون پذیری؛
۷. سازگاری: توافق و هماهنگی، پیوستگی، انعطاف و مأموریت پذیری، انسجام سازمانی و تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان. (صادقی و قاسمی، ۱۳۸۸)

۹۹

#### د) مدیریت جهادی

مدیریت جهادی هنر توانستن و ارائه طرح و ایده جدیدی بود که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت. در همین راستا، محققان و صاحب نظران تلاش در ارائه تعریف از مدیریت جهادی داشته اند. از جمله:

مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرمای داشتن مردم است و هدف آن، انجام کار به شیوه مناسب و ارزشمند و کسب رضای خدا می باشد تا رضایت درونی فرد ایجاد شود. در این شیوه، اجر معنوی قبل از پاداش دنیوی مدنظر بوده و تعهد از محوری ترین مؤلفه های آن است. (پالوچ و نقی پورفر، ۱۳۸۶) مدیریت جهادی سبکی از مدیریت است که استوار بر ارزش های اسلامی است. همان گونه که جهاد به معنای کوشش تمام و همه جانبه برای رسیدن به هدف است، مدیریت جهادی نیز نوعی مبارزه و تلاش مقدس برای حذف استثمارگری و استبداد می باشد که به دنبال ایجاد فضای نوع دوستانه و ارزش محور بر مبنای اصول اسلامی برای اعضای سازمان و حذف محرومیت های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و صنعتی جامعه می باشد. در این سبک از مدیریت، هدف ایجاد بستری مناسب برای رشد کارکنان و در نتیجه رسیدن به قرب الهی است. (قائدعلی و عاشوری، ۱۳۹۱)

همچنین در پژوهش های مختلفی، به بررسی بعدها و مؤلفه های مدیریت جهادی پرداخته شده است. به عنوان مثال، خسرو موحد در مقاله ای مدیریت جهادی را دارای

سه بعد اصلی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌داند:

۱. بعد ساختاری: مدیریت برای خدا، مدیریت ولایتی، انعطاف‌پذیری ساختار و تشکیلات مناسب با شرایط؛
  ۲. بعد 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؛
  ۳. بعد زمینه‌ای: مدیریت مشارکت‌پذیر، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار، مدیریت قناعتی با اهمیت دادن به بیت‌المال. (موحد، ۱۳۸۶)
- هر چند هیچ یک از نظریات فوق به‌صورت کامل و شامل نیستند، اما به‌طور کلی در همه مباحث فوق، ویژگی‌های کلی زیر دیده می‌شود. بدیهی است که در انتخاب ویژگی‌های مذکور، وجه اشتراک ویژگی مدنظر بوده است.

۱۰۰

جدول ۱: ویژگی‌های کلی مطرح‌شده در نظریه‌های مربوط به فرهنگ و مدیریت جهادی

موضوع	ویژگی کلی
هدف کلان	قرب الهی و کسب رضای خداوند
مبنای نظری	بر اساس ارزش‌های اسلامی و به‌نوعی برگرفته از مدیریت اسلامی
بنیان اساسی	تعریف چارچوب نظریه بر اساس «مبارزه»
مفهوم محوری	نگاه آرمانی، تعهد، پرکاری و سخت‌کوشی، روحیه کار داوطلبانه، خودباوری

#### هـ) بررسی تطبیقی نظریه‌های علمی

##### نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

به‌کارگیری مفهوم «مبارزه» - در قالب و معنایی متفاوت - در نظریات سازمان نیز سابقه دارد. در نظریه مدرنیست سازمان، ایده‌های مطرح‌شده در مورد فرایندهای شکل‌گیری<sup>۱</sup>، گزینش<sup>۲</sup> و بقاء<sup>۳</sup>، شالوده نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی را شکل می‌دهند. در این نظریه، فرض بر این است که محیط سازمان دارای قدرتی است که می‌تواند از میان

1. Variation  
2. Selection  
3. Retention

گروهی از سازمان‌های رقیب، سازمان‌هایی را انتخاب کند که نیاز محیط را به بهترین وجه برآورده می‌سازند و سازمان‌ها برای بقاء، با یکدیگر مبارزه می‌کنند. (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹: ۱۷۳-۱۷۱) البته همین‌جا باید به این نکته توجه کرد که واژه مبارزه در نظریه‌های سازمان مانند نظریه بوم‌شناسی جمعیت، تنازع برای بقاء است اما مبارزه در دیدگاه اسلامی، مبارزه برای تعالی و کسب اهداف عالی است. از همین‌رو، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در تعریف جهاد و کار جهادی علاوه بر دو رکن پیش‌گفته، ویژگی‌های دیگری همچون ایمان‌های عمیق به کار، به مردم و مهم‌تر از همه، ایمان به خداوند و پاداش الهی (۱۳۸۰/۱۰/۱۲)، احساس تکلیف و تعهد (۱۳۸۹/۸/۲۶) و هدفمندی، توجه درست به آرمان‌ها و عاقلانه بودن (۱۳۸۶/۴/۲۵) را نیز برای کار جهادی ذکر نموده‌اند.

۱۰۱

### نظریه‌ها و الگوهای مبتنی بر ارزش، اخلاق و معنویت

زندگی در قرن بیست و یکم، هر چه پیشرفته‌تر و جهانی‌تر می‌شود، پیچیده‌تر نیز می‌شود و احساس نارضایتی از وضع موجود را در اذهان مردم بیشتر بروز می‌دهد. بروز بحران‌ها و مسئله‌های حل‌نشده در جامعه و سازمان‌های مختلف، زمینه پیدایش الگوها و نظریه‌های مدیریتی همچون مدیریت ارزشی (مارتین و پتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)، سازمان فضیلت‌مدار (کلیر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)، سازمان اخلاقی (هارتمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴) رهبری بصیر، سازمان معنوی (میتروف و دنتون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹)، رهبری معنوی (بیشاب‌جان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱) و مشابه آن را فراهم آورده است.

مبنای پیدایش این دیدگاه‌ها یعنی نیاز جامعه و سازمان به اخلاق و معنویت، می‌تواند جنبه‌های مشترکی با مدیریت جهادی داشته باشد از جمله اینکه شهید مطهری معتقد است که بحران‌های حل‌ناشدنی و مشکلات امروز بشر، همه بحران‌هایی معنوی و اخلاقی هستند و بشر در آینده، چاره‌ای جز تسلیم به ایمان ندارد. (مطهری، ۱۳۷۲: ۲۴۵) همچنین رهبر معظم انقلاب اسلامی این قرن را، قرن معنویت دانسته (۱۰/۱۱/۱۳۹۰) و اصرار دارند که «معنویت را نباید فراموش کنید. هر چه هست؛ زیر سایه همین معنویت است. بدون این معنویت نمی‌شود یک قدم به‌صورت موفق برداشت...»

1. Martin & Petty

2. Collier

3. Hartman

4. Mitroff & Denton

5. Bishop John

کما اینکه شما هم در جنگ هر وقت معنویت‌تان بیشتر بود، پیشرفت‌تان بیشتر بود؛ هر جایی که ناکامی داشتید، اگر بروید تحلیل کنید، خواهید دید که معنویت‌تان کسری داشته است». (۱۳۷۰/۱۱/۱۸)

اما نگاه به معنویت و کاربرد آن در سازمان، محل اختلاف این دیدگاه‌ها با مدیریت جهادی است. در واقع هرچند که امروزه توجه به معنویت در ادبیات مدیریت غربی نیز دیده می‌شود، اما مبانی و اهداف آن متفاوت از معنویتی است که در اسلام ارائه می‌شود. (سعدآبادی، ۱۳۸۹: ۶۰-۴۲) به اعتقاد غالب محققان غربی، اگرچه تعاریف معنویت از مفهوم دین عاریه گرفته شده است اما معنای دین با معنویت یکی نیست به گونه‌ای که دیوید ولف<sup>۱</sup> معتقد است زندگی معنوی فرد در سایه روح‌القدس یا یک قدرت الهی دیگر نظام نمی‌یابد، بلکه معنویت در سایه توانایی‌ها و امکانات بالقوه خود روان آدمی شکل می‌گیرد. (ولف، ۱۹۹۷) همچنین، میتروف و دنتون در پژوهش‌های گسترده میدانی خود، به این نتیجه رسیدند که دین و معنویت مبتنی بر آن در محیط کار نمی‌توانند کاری را از پیش ببرند. (میتروف و دنتون، ۱۹۹۹)

حال این معنویت در دیدگاه اسلامی چیست و چه ارتباطی به جهاد و مدیریت جهادی دارد؟ «معنویت عبارت از نوعی ارتباط با خدای متعال از راه ایمان به خدا و غیب جهان، عواطف و انگیزه‌های الهی و نیز استعانت از نیروهای غیبی بر اثر قرب الهی است. آثار عملی این ایمان و ارتباط در جهت‌بخشی به زندگی و نوع نگاه به آن دیده می‌شود که در قالب اخلاق الهی بروز و ظهور می‌یابد. همه این عناصر یا بعضی از آنها را می‌توان معنویت نامید». (سقای بی‌ریا، ۱۳۸۷) ایجاد نقطه اتکاء معنوی برای یک ملت جز در سایه جهاد محقق نخواهد شد چرا که «جامعه‌ای که عدالت، معنویت، عزت و استغناء را سرلوحه هدف‌های خود می‌داند، از آراسته شدن به ایمان و عزم و جهاد، ناگزیر است» (۱۳۸۵/۶/۲۳) موضوعی که در دوران دفاع مقدس و به‌رغم وجود کاستی‌ها و مانع‌های فراوان، ضعف‌ها را جبران کرد (۱۳۸۵/۶/۲۳) و این تجربه، نشان از ضرورت پرداختن به معنویت همراه با کار و مدیریت جهادی در دهه چهارم انقلاب به‌عنوان ابزار مهم در مسیر تحقق تمدن نوین اسلامی دارد؛ ضرورتی است که به‌سبب غفلت، در سال‌های گذشته به‌صورت متقن و روشمند مورد توجه قرار نگرفته است.

و) سیر تطور مدیریت جهادی پس از انقلاب اسلامی

به‌طور کلی، تجربه مدیریت و کار جهادی در کشور را می‌توان در قالب چهار موج کلی پیشنهادی زیر مورد بررسی قرار داد:

۱. دوره اول؛ دوره شکل‌گیری و کارآمدی. اگر نمادهای مدیریت جهادی در سال‌های اولیه انقلاب را جهاد سازندگی، جهاد دانشگاهی و سپاه پاسداران باشند، به‌وضوح دوران اوج کارآمدی این نهادها در عملکردشان بروز یافته است. ارائه خدمات گسترده و بی‌وقفه برای بهبود وضعیت رفاهی و آبادانی روستاها، مشارکت در تولید علم و کاربردی‌سازی آن در حوزه نیازهای جامعه، مشارکت مؤثر در تأمین نیازهای عمرانی جبهه‌های جنگ از سوی جهادگران و تأمین امنیت و حضور موفق در جنگ نظامی با عراق، بخشی از خدمات ارزشمند این نهادها در این دوره می‌باشد.

۲. دوره دوم؛ دوره افول. شیوع اندیشه‌های وارداتی توسعه کلاسیک در میان مسئولان و تبدیل نهاد جهاد سازندگی به وزارتخانه، افول جهاد دانشگاهی به یک واحد دانشگاهی شبیه بسیاری دانشگاه‌های دیگر، حرکت به‌سمت ایجاد سازمان رزم مشابه ارتش‌های کلاسیک در سپاه، توسعه نگاه منبع‌محوری و ایجاد فرآیندهای بوروکراتیک در این مجموعه‌ها، باعث افول روحیه جهادی، کاهش ابتکار عمل، نوآوری و قابلیت‌های کار تیمی در این نهادها گردید. (رک: پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸: ۶۰)

۳. دوره سوم؛ دوره فراموشی و انقطاع. اوج غلبه تفکر وارداتی که در واقع با ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی و ایجاد وزارتخانه جهاد کشاورزی، پایانی بر دوره تفکر جهادی محسوب می‌شود. تفکر و تجربه‌ای که به‌دلیل همجواری و ادغام با یک سیستم بوروکراسی سنتی، دیگر چیزی از آن برجای نمانده بود.

۴. دوره چهارم؛ دوره نوزایی و بازخوانی. توجه مجدد به شعارهای انقلاب در دهه هشتاد؛ طرح شعار عدالت و توجه به محرومین و نیز ضرورت دستیابی به پیشرفت با الگوی اسلامی ایرانی برای تحقق تمدن نوین اسلامی باعث شد تا کار و روحیه جهادی دوباره مورد بازخوانی قرار گیرد. اما در این دوره، جهاد در همه عرصه‌ها بازتعریف شد و جهاد اقتصادی، جهاد علمی، جهاد فرهنگی و... مورد توجه و تبیین قرار گرفتند. احیای گفتمان جهاد و فرهنگ جهادی در اردوهای راهیان نور و اردوهای جهادی، بازدید رهبر انقلاب از پژوهشگاه رویان در سال ۱۳۸۶ و تبیین و تأکید بر جهاد علمی و کار جهادی، نقطه عطفی در این دوران محسوب می‌گردد.

به هر حال در سال‌های اخیر مجدداً تجربه مدیریت در سازمان جهاد و دوران جنگ تحمیلی در قالب تفکر جهادی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

### روش پژوهش

روش این پژوهش، از نوع کیفی و از جمله مطالعات تفسیری است که با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی، به دنبال تبیین و تفسیر جوهره مدیریت جهادی و شناخت عمیق این پدیده بر اساس تجربه‌های تبیین‌شده حضرت آیت‌الله خامنه‌ای؛ رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران در این خصوص می‌باشد.

ویژگی بارز راهبرد پدیدارشناسی این است که به مبنا و ریشه پدیده‌ها و نه نظریه‌ها اشاره می‌کند. (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۵۸) پدیدارشناسی ریشه در نهضت فلسفی ادموند هوسرل<sup>۱</sup> دارد. وی بر این باور بود که نقطه شروع دانش، تجربه درونی فرد از پدیده‌هاست که شامل احساسات، ادراک و تصورهایی است که به‌هنگام متمرکز کردن توجه بر شی در آگاهی آشکار می‌شود (برقی، ۱۳۸۹: ۱۳۸) به اعتقاد وی، «نخست باید از خود بپرسیم چگونه می‌توانم روشی را بیابم که راه رسیدن به معرفت حقیقی را به من بنمایاند». (هوسرل، ۱۳۸۴: ۳۳) در واقع، او در صدد است که ویژگی ماندگار، اصلی و ناب تجربه آگاهانه از طریق توصیف دقیق را نشان دهد. (چناری، ۱۳۸۶: ۱۱۹) هوسرل عناصر اصلی روش پدیدارشناسانه خود را پیرامون چهارمحور از جمله تعلیق<sup>۲</sup> حکم در مورد موضوع مورد مطالعه و نیز تمرکز بر ذات و ماهیت آنها به‌منظور معنی بخشیدن به آنها تنظیم نموده است (خاتمی، ۱۳۸۲: ۷۹) بر این اساس پدیدارشناس برای آنکه به توصیف صحیح پدیده توفیق یابد، باید در برابر وسوسه فرضیه‌سازی مقاومت کند تا توصیف واقعیت‌ها با مفروضات و آنچه باید از آن استنتاج شود، همخوانی داشته باشد. در واقع پدیدارشناسی، چارچوبی نظری ارائه نمی‌دهد بلکه بیشتر به معاینه و توصیف پدیدارها بدون پیش‌داوری قبلی می‌پردازد. (توسلی، ۱۳۸۸)

برخی از ویژگی‌های روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی عبارت‌اند از: (الوانی و بودلایی،

۱۳۸۹: ۳۶)

- نقطه تمرکز: فهم ماهیت و جوهر یک تجربه

1. Edmund Husserl  
2. Suspension (Epoche)

۱۰۵

- مسائل مناسب جهت بررسی: مسائلی که نیاز به توصیف ماهیت یک پدیده زنده دارند. - راهبرد تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌ها برای گزاره‌های مهم، واحدهای معنی، توصیفات ساختاری و متنی (زمینه‌ای)، توصیف جوهر پدیده - گزارش مکتوب: توصیف جوهر یک تجربه

دلیل اصلی ترجیح استفاده از روش پدیدارشناسی در این پژوهش نسبت به سایر روش‌های کیفی، همین تمرکز بر فهم جوهره و ماهیت یک تجربه و تلاش برای توصیف ویژگی‌های ماندگار، اصلی و ناب تجربه آگاهانه است.

دو رویکرد اصلی در مطالعات پدیدارشناسی ظهور یافته‌اند. رویکرد اول را پدیدارشناسی توصیفی<sup>۱</sup> گویند چرا که قائل به ذات عمومی و فراگیر پدیده‌ها هستند و پدیدارشناس را فردی مستقل و جدا می‌دانند که ذات یک پدیده را در آگاهی افراد شناسایی و توصیف می‌نماید. رویکرد دوم را پدیدارشناسی تفسیری<sup>۲</sup> می‌نامند به این دلیل که احصاء و توصیف ذات پدیده‌ها را در حالت ذهنیت استعلایی و جهان‌شمول نه ممکن و نه مطلوب می‌دانند و معتقدند که توصیف همیشه عنصر تفسیر را در خود دارد و انسان‌ها همگی مفسرانی هستند دارای درک و فهم پیشینی که به واسطه حضور آنها، در بافتی خاص شکل گرفته است. (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۲۶-۱۲۴) در زمینه انتخاب این دو رویکرد می‌توان گفت که وقتی هدف پژوهش کشف ابعاد عمومی و فراگیر یک پدیده است که تاکنون مفهوم‌سازی نشده و یا به‌طور ناقص در پژوهش‌های پیشین مفهوم‌سازی شده‌اند، پدیدارشناسی توصیفی سودمندتر است و هنگامی که پژوهشگر در پی بررسی و کشف ابعاد و ویژگی‌های خاص یک پدیده در چارچوب یک زمینه یا بافت خاص است، پدیدارشناسی تفسیری مناسب‌تر است. (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۵۷)

از آنجا که پژوهش حاضر در پی کشف و تحلیل ویژگی‌های خاص پدیده مدیریت جهادی در چارچوب تجربه انقلاب اسلامی است و نقطه تمرکز آن، فهم ماهیت و جوهر تجربه مدیریت جهادی به‌عنوان یک پدیده زنده است، از این‌رو رویکرد تفسیری مورد توجه ما قرار گرفته است.

توجه به این نکته لازم است که انتخاب بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای<sup>(مدظله)</sup> به‌عنوان مبنا در بررسی این پدیده، از این بابت مورد توجه قرار گرفته است که علاوه بر تجارب

1. Descriptive Phenomenology  
2. Interpretive Phenomenology

شخصی ایشان در طول دهه‌های گذشته در مسئولیت‌های متعدد کشوری و نیز اشراف عالی نسبت به تجارب دیگر مدیران جهادی کشور، برداشت‌ها و تبیین‌های عالمانه و محققانه از این تجربه درک‌شده دارند. ضمن اینکه بی‌شک، دیدگاه برجسته فقاهتی معظم‌له در حوزه جهاد به‌عنوان یکی از مباحث مهم فقه و بررسی گسترده و عمیق آن در درس خارج فقه ایشان در سال‌های ابتدایی دهه ۷۰، در تقویت، پالایش و بهبود تجارب مذکور مؤثر بوده و قابلیت بهره‌گیری از آن تجارب علمی و عملی را بیش از پیش افزایش می‌دهد. هفت مرحله زیر توسط دیکلمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۹) برای تحلیل داده‌های استخراج شده در رویکرد تفسیری ارائه شده است:

۱. خواندن متن برای دستیابی به درکی کلی از آنها؛
۲. نوشتن خلاصه‌های تفسیری و کدگذاری مضمون‌های ظاهرشده؛
۳. تحلیل گروهی همه خلاصه‌های توصیفی به‌منظور مشخص کردن مضمون‌های اصلی؛
۴. رجوع به متن اصلی یا به مشارکت‌کنندگان به‌منظور مشخص کردن ناسازگاری‌ها یا عدم موافقت‌ها با تفاسیر صورت‌گرفته و نوشتن یک تحلیل ترکیبی برای هر یک از مصاحبه‌ها (کدگذاری گزینشی)؛
۵. مقایسه و مقابله متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها و معانی مشترک؛
۶. مشخص ساختن الگوریتم الگوهایی که مضمون‌های مختلف را به یکدیگر پیوند می‌زند؛
۷. کسب نظرات تیم پژوهش و دیگر افراد آشنا به محتوا و شیوه مطالعه و نوشتن گزارش نهایی. (داناوی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۵۱-۱۵۰)

### اعتبارسنجی پژوهش

اغلب برای اعتباربخشی به داده‌های کیفی از مدل لینکلن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) استفاده می‌شود. ایشان برای قابل اعتماد بودن<sup>۳</sup> پژوهش‌های کیفی، معیارهایی همچون باورپذیری<sup>۴</sup>،

---

1. Diekelmann  
 2. Lincoln & Guba  
 3. Trustworthiness  
 4. Credibility



اتکاپذیری<sup>۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۲</sup> و تصدیق‌پذیری<sup>۳</sup> را ارائه داده‌اند که اولین این معیارها یعنی باورپذیری به‌عنوان معیار اصلی در نظر گرفته می‌شود. یکی از راهبردهای ارائه‌شده برای افزایش باورپذیری، شیوه ممیزی بیرونی است که بر اساس آن، از فرد یا افرادی که هیچ رابطه‌ای با پژوهش نداشتند (اما متخصص این حوزه بودند) در مورد صحت جنبه‌های مختلف پژوهش (از گردآوری تا تحلیل داده) نظرخواهی شد. در این پژوهش، مراحل و نتایج، توسط سه نفر از اساتید رشته مدیریت که در این حوزه نیز مطالعاتی دارند، مورد تأیید واقع شد. اساتید مذکور علاوه بر سابقه تدریس روش تحقیق و نیز راهنمایی پایان‌نامه و مقاله‌های متعدد با محوریت بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، با موضوع مدیریت جهادی نیز آشنا بودند.

همچنین مرور، بازبینی و تحلیل‌های چندباره داده‌ها، تفسیرها و نتیجه‌های این پژوهش با نگاهی به سایر مطالعه‌های انجام‌شده در این زمینه نیز یکی دیگر از روش‌های افزایش باورپذیری است که در این پژوهش انجام شد به‌گونه‌ای که سایر پژوهشگران نیز قادر به درک پدیده مدیریت جهادی و پیگیری داده‌ها و دستیابی به نتایج آن باشند. (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۵۶-۱۵۵)

### روایت پژوهش

از آنجا که مدیریت جهادی در طول دهه اول انقلاب، دوران تکامل خود را طی کرده، این پژوهش به بررسی بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در طول سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۶۸ پرداخته است. با توجه به حجم زیاد بیانات ایشان و ضرورت مطالعه هدفمند و عمیق مطالب، نسبت به انتخاب موارد پرارتباط با جهاد و مدیریت جهادی اقدام شده است. در این سخنرانی‌ها که بیش از ۶۰ مورد می‌شوند به‌نحوی به تجارب درک‌شده یا مشاهده‌شده در حوزه کار و مدیریت جهادی اشاره گردیده است.

بر اساس مدل دیکلمن و همکاران، همه بیانات استخراج‌شده، با هدف دستیابی به درکی کلی از آنها مورد مطالعه قرار گرفت. سپس مضمون‌های ظاهرشده یادداشت و کدگذاری شدند.

1. Dependability
2. Transferability
3. Confirmability

جدول ۲: نمونه‌ای از ثبت مضمون‌ها و کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی	مضمون‌های ظاهرشده
A01	روح عرفانی و معنوی انسان؛ شرط اثرگذاری مجاهدت
A02	معادل معنایی جهاد: مبارزه
A03	جدّ و جهد و تحرک
A04	مقابل دشمن بودن
A05	ایمان، عزم و توکل
A06	اعتماد به نفس و بلندپروازی؛ مایه انجام کارهای بزرگ در اول انقلاب
A07	دوری از تنبلی و تن‌آسایی و محول کردن امور به دیگران
A09	حضور در میدان جهاد
A10	توکل به خدا و اعتماد به کمک الهی
A11	مجاهدت دائم و همه‌جانبه
A12	خدمت درایت‌مندانه به مردم
A13	دستیابی سریع‌تر به هدف

۱۰۸

و با تحلیل گروهی مضمون‌های مذکور، مضمون‌های کلی، اصلی و فرعی معین شدند:

جدول ۳: جدول مضمون‌های کلی، اصلی و فرعی مدیریت جهادی

مضمون‌های کلی	مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی
جوهره مدیریت جهادی	تمایز مجاهدت با سایر فعالیت‌های مشابه	ایمان و تعبد (ایمان به غیب و فعل و انفعالات غیبی) و تکلیف به عمل شرعی (تقوا)
	دورن‌مایه کار جهادی	روح عرفانی و معنوی انسان
	ماهیت مدیریت جهادی	مدیریت مبتنی بر مبارزه
	ارکان مدیریت جهادی	۱. جدّ و جهد و تحرک ۲. مقابل دشمن بودن
ویژگی‌های مدیر جهادی	ویژگی‌های رفتاری	۱. حضور در میدان [مدیریت میدانی] ۲. حرکت جهشی و پیدا کردن راه‌های میانبر ۳. انجام کار بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر ۴. دارای انگیزه بالا و شوق به کار ۵. ریسک‌پذیری معقول ۶. عدم تکیه به بیگانگان ۷. اعتماد به نیروی جوان

مضمون های کلی	مضمون های اصلی	مضمون های فرعی
ویژگی های مدیر جهادی	ویژگی های شخصیتی	۱. اعتماد به نفس ۲. بلندپروازی ۳. اصرار و پیگیری ۴. جدیت و اهل عمل بودن ۵. عزم و همت بزرگ ۶. استقلال ۷. هوشیاری ۸. نشاط ۹. جوشش، ابتکار و استعداد ۱۰. تخصص و تجربه لازم
		۱. ایمان عمیق (به کار، به مردم و بالاخص به خداوند و پاداش الهی) ۲. توکل به خدا و اعتماد به کمک الهی ۳. توجه به آرمان ها و جهت گیری ها ۴. اخلاص ۵. احساس تکلیف [برای حضور در میدان] ۶. تعهد
مدیریت جهادی	تعیین چارچوبها	۱. مجاهدت دائم، همه جانبه، هوشمندانه و درایت‌مندانه، پر قدرت و با برنامه، مخلصانه، امیدوارانه و هدف دار برای خدا در مسیر پیشرفت و تمدن سازی ۲. معلوم بودن مرزها با دشمنان ۳. حفظ وحدت سازمانی [عدم منافات کار جهادی با نظم تشکیلاتی]
		۱. ترویج فرهنگ ایثار و از خودگذشتگی [حل شدن انسان در ایمان، آرمان و خدمت به دیگران] ۲. الگوسازی از ائمه و نیز شهیدان به عنوان قله ها و اسوه های کار جهادی
مدیریت جهادی	استفاده از همه ظرفیت ها	۱. اعتقاد به «ما می توانیم» ۲. استفاده از همه ظرفیت های ذهنی و وجودی ۳. ایجاد ظرفیت های جدید
		۱. موانع کوچک را بزرگ ندیدن ۲. اسیر حدود تحمیلی نشدن ۳. منتظر تأمین امکانات نشدن ۴. قانع به گیرندگی قطره چکانی نشدن ۵. دوری از گوشه نشینی و نظاره گری ۶. دوری از تنبلی و تن آسائی و محول کردن کار به یکدیگر
هدایت الهی	هدایت و نصرت الهی در صورت مبارزه و مجاهده	
پیامدها و برکات مدیریت جهادی	۱. شوق و نشاط آفرینی و امیدبخشی ۲. تقویت ساخت درونی ملت ۳. دستیابی سریع تر به هدف ۴. توفیق در انجام کارهای بزرگ ۵. کسب عزت و موقعیت ۶. رسیدن به پیشرفت و تمدن سازی	

اکنون به شرح هر یک از مضمون های کلی و اصلی مستخرج شده می پردازیم.

## ۱. جوهره مدیریت جهادی

شناسایی این جوهره موضوع اصلی این پژوهش بوده و شامل چهار مضمون زیر می‌شود. این مضمون‌ها، جنبه‌های اصلی تمایز و تفاوت مدیریت جهادی با سایر نظریه‌های مشابه است و نقص در هر یک از آنها، موجب دوری از فضای مدیریت جهادی خواهد شد.

### ۱.۱. ایمان به غیب؛ تمایز اصلی فعالیت‌های جهادی از سایر فعالیت‌های مشابه

اولین مضمون شناسایی شده، تمایز و برجستگی فعالیت‌های جهادی را با سایر فعالیت‌های مشابه نشان می‌دهد. این مضمون شامل تعبد و ایمان به غیب می‌شود و راه به‌دست آوردن آن، تقوا به معنی عمل به تکالیف شرعی است. مقام معظم رهبری به تبیین این تمایز بین نیروهای مجاهد نظامی ایران با سایر نیروهای نظامی که دارای توصیفات مشابهی در برخی زمینه‌ها از جمله شجاعت، فداکاری و... هستند می‌پردازند:

آن چیزی که شما [سپاه] را از یک ارتش مجهز مدرنِ مجرب از همه‌جهت کامل، لیکن بی‌ایمان ممتاز می‌کند، ایمان و تعبد است؛ یعنی اعتقاد به غیب و تأثیر فعل و انفعالات غیبی، که در اختیار من و شما نیست و راه رسیدن به آن و کلید رمز، عبارت از تقواست؛ یعنی عمل کردن به تکلیف شرعی. این، تنها وسیله‌ای است که می‌تواند شما را از سایر نیروهای انقلابی و نظامی عالم ممتاز کند؛ و آلا نیروی نظامی مجرب کارکشته زرنگِ باهوش درس‌خوانده شجاع و حتی فداکار، در دنیا کم نداریم. (۱۳۶۹/۶/۲۰)

### ۱.۲. درون‌مایه مجاهدت و مدیریت جهادی

دومین مضمون، درون‌مایه پدیده مدیریت جهادی است که بر اثرگذاری روح معنوی و عرفانی انسان مجاهد در عمل دلالت دارد. هر چند بیان در این مقام شامل هر انسان مجاهدی است اما میزان و کیفیت اثرگذاری فعالیت‌های یک مدیر جهادی (هم در اندیشه و هم در عمل) تابعی از این روح عرفانی و معنوی است. مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرمایند:

«خیلی‌ها مؤمن‌اند و می‌روند مجاهدت می‌کنند، به شهادت هم می‌رسند - شهادت است، هیچ چیزی کم ندارد - اما یک شهادت هم هست که بیش از روح ایمان، از یک دل سوزان، از یک روح مشتعل و بی‌تاب در راه خدا و در محبت پروردگار و غرقه در ذات و صفات الهی، سرچشمه می‌گیرد. این‌گونه مجاهدتی، طعم دیگری پیدا می‌کند... این، اثر دیگری در تکوین می‌گذارد. رشحاتی از این را ما در جنگ

مشاهده کردیم... راهی را که یک عارف و یک سالک در طول سی سال، چهل سال طی می کند - ریاضت می کشد، عبادت می کند، حضور پیدا می کند، از اساتید فرامی گیرد، چقدر گریه ها، چقدر تضرع ها، چقدر کارهای بزرگ - این راه طولانی را یک جوان در ظرف ده روز، پانزده روز، بیست روز در جبهه پیدا کرده و طی کرده است...». (۱۳۷۶/۹/۱۳)

### ۱.۳. ماهیت مدیریت جهادی

آنچه که جداکننده نظریه مدیریت جهادی از سایر نظریه های مشابه است، به ماهیت منحصر به فرد آن برمی گردد. برای کشف این ماهیت توجه به جزء «جهاد» در تعریف مدیریت جهادی راهگشا خواهد بود. معادل معنایی جهاد یعنی «مبارزه»، مفهوم مدیریت مبتنی بر مبارزه را تشکیل می دهد و جهت گیری کلان این ره یافت مدیریتی را به خوبی ترسیم می کند:

«جهادی عمل کردن، مفهوم خاصی دارد. هر جور کاری، جهادی نیست. جهاد با جهد و تلاش از لحاظ ریشه یکی اند؛ یعنی در آن معنای جهد و کوشش وجود دارد؛ اما جهاد فقط این نیست؛ جهاد یعنی مبارزه؛ مبارزه در همین اصطلاح متعارف فارسی امروز ما. مبارزه انواع و اقسامی دارد: مبارزه علمی داریم، مبارزه مطبوعاتی داریم، مبارزه سیاسی داریم، مبارزه اقتصادی داریم، مبارزه نظامی داریم، مبارزه آشکار داریم، مبارزه پنهان داریم؛ اما یک نقطه مشترک در همه اینها وجود دارد و آن اینکه در مقابل یک خصم است؛ در مقابل یک مانع است». (۱۳۸۶/۴/۲۵)

### ۱.۴. ارکان اساسی مدیریت جهادی

چهارمین مضمون اصلی پدیده مدیریت جهادی به ارکان مبارزه به عنوان محور و ماهیت معنایی مدیریت جهادی، اشاره دارد که از ارکان اساسی و سوگیری های آن تلقی می شوند و در تبیین چارچوب کلی مدیریت جهادی باید مدنظر قرار گیرند. در واقع اگر این ارکان از نظریه مدیریت جهادی حذف و تضعیف شود، مفهوم حاصل شده دیگر مدیریت جهادی نیست و به نظریه یا سبک دیگری از مدیریت تبدیل می شود. این ارکان عبارتند از یک؛ جد و جهد و تحرک و دو؛ در مقابل دشمن بودن.

«در مبارزه، دو چیز حتماً لازم است: یکی اینکه در آن جد و جهد و تحرکی باشد. انسان در رختخواب یا در پستوی خانه که نمی تواند مبارزه کند! در مبارزه، باید جد و جهادی وجود داشته باشد... پس، جهاد متقوم بر این دو رکن است: یکی اینکه در

آن جدّ و جهد باشد؛ دیگر اینکه در مقابل دشمن باشد. اگر کسی علیه دوست جدّ و جهد کند، این جهاد نیست؛ بلکه فتنه و اخلال است». (۱۳۷۳/۰۶/۲۰) «شرط اول جهاد این است که در آن، تلاش و کوشش باشد و شرط دومش اینکه، در مقابل دشمن صورت گیرد». (۱۳۷۵/۳/۲۰)

## ۲. ویژگی‌های مدیر جهادی

«مدیر جهادی» یک برجسب یا عنوان نیست که به صورت صوری یا دائمی به فردی تعلق پیدا کند، بلکه وجود جوهره مدیریت جهادی در سیره مدیریتی وی از ضرورت‌های جدایی‌ناپذیر آن می‌باشد. چنین فردی، دارای ویژگی‌های خاصی خواهد بود که دربرگیرنده طیف وسیعی از صفت‌های فردی شامل جنبه‌هایی از شخصیت، روحیه‌ها، انگیزه‌ها و ارزش‌هاست. (ازگلی و قنبری، ۱۳۸۲: ۳۵۴) این ویژگی‌ها در قالب سه مضمون ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری شناسایی گردید.

«ویژگی‌ها» دربرگیرنده طیف وسیعی از صفت‌های فردی شامل جنبه‌هایی از شخصیت، روحیه‌ها، انگیزه‌ها و ارزش‌هاست. (ازگلی و قنبری، ۱۳۸۲: ۳۵۴)

۲.۱. ویژگی‌های شخصیتی، همان روحیه‌های تاحدودی پایدار در بروز رفتار به گونه‌ای خاص است. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به عزم فرد، همت والا، اعتماد به نفس، استقلال‌طلبی، روحیه اصرار و پیگیری، ابتکار و استعداد، جدیت و دوری از تنبلی و تن‌آسائی اشاره نمود.

ما از اول انقلاب، هر کار بزرگی که توانسته‌ایم انجام بدهیم، به برکت اعتماد به نفس و بلندپروازی و کار جهادی بوده است. (۱۳۸۴/۱۰/۱۴) «...در سازندگی درونی به شکل جهادی، به شکل بسیجی، به شکل انسان‌های انقلابی، بدون انتظار فراهم آمدن همه جزئیاتی که برای آدم‌های معمولی لازم و مؤثر است، سر از پا نشناخته، عاشقانه، با جوشش ابتکار و استعداد، بدون اینکه گفته شود این را نداریم و آن را نداریم، حتی با دست خالی شرکت کنند». (۱۳۷۰/۱۰/۱۲)

۲.۲. ویژگی‌های ارزشی عبارت از نگرش‌های نهادینه نسبت به آنچه درست یا نادرست، اخلاقی یا غیراخلاقی، معنوی یا مادی است. ویژگی‌هایی همچون ایمان عمیق، اخلاص، تعهد، توکل به خدا و اعتماد به کمک الهی نمونه‌هایی از این نگرش است. عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد

به کمک الهی. (۱۳۹۳/۲/۱۰) به خدای متعال باید توکل کرد، به خدا باید اعتماد کرد، به خدای متعال باید حسن ظن داشت. خدای متعال وعده کرده است: «و لینصرن الله من ینصره»؛ آن کسانی که در راه نصرت دین خدا حرکت می کنند، وقتی حرکت کنند، خدا آنها را نصرت می دهد. (۱۳۸۸/۷/۱۵) کارهای بزرگ، به همت های بزرگ و به ایمان های عمیق - ایمان به کار، ایمان به مردم و پشت سر و مهم تر از همه اینها، ایمان به خداوند و پاداش الهی - احتیاج دارد و یک کار جهادی لازم است؛ جهاد یعنی همین. (۱۳۸۰/۱۰/۱۲)

۲.۳. ویژگی های رفتاری یا رفتارهای بارز مدیر، شامل ویژگی هایی همچون ریسک پذیری معقول، کار بی وقفه و خستگی ناپذیر و حرکت جهشی و پیدا کردن راه های میانبر برای دستیابی به اهداف می باشد.

«از ملت عزیزمان انتظار داریم که در عرصه اقتصادی با حرکت جهادگونه کار کنند، مجاهدت کنند. حرکت طبیعی کافی نیست؛ باید در این میدان، حرکت جهشی و مجاهدانه داشته باشیم». (۱۳۹۰/۱/۱) «در این حرکت [پیشروی علمی]، تنبلی و تن آسائی و محول کردن کار به یکدیگر جایز نیست؛ حرکت جهادگونه باید کرد. جهاد فقط در میدان جنگ نیست، در میدان علم هم مثل بقیه میادین زندگی، جهاد لازم است. جهاد یعنی تلاش بی وقفه، همراه با خطرپذیری - در حد معقول البته - و پیشرفت و امید به آینده». (۱۳۸۷/۷/۳) با حرکت عادی نمی شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب آلوده و بی حساسیت نمی شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است. (۱۳۹۲/۱۲/۲۰)

### ۳. فرهنگ مدیریت جهادی

حاکمیت جوهره مدیریت جهادی بر روح فعالیت های یک سازمان و توجه به مؤلفه های اصلی آن، موجب شکل گیری یک فرهنگ خاص در سیستم مدیریت آن خواهد شد. فرهنگ مدیریت جهادی که متأثر از ماهیت آن شکل می گیرد، چهار محور اساسی دارد که در قالب مضمون های زیر توضیح داده شده است.

۳.۱. تعیین چارچوب هایی برای تبیین فرهنگ سازمان و مدیریت جهادی با مؤلفه هایی همچون لزوم مجاهدت دائم و همه جانبه و هدف دار برای خدا در مسیر پیشرفت و

تمدن‌سازی، خدمت‌درایت‌مندان به مردم با نیت الهی، حفظ وحدت سازمانی و تعیین مرزبندی با دشمنان و رقبا.

جهاد مداوم، نیاز همه است. همه پیشرفت‌ها، همه تمدن‌سازی‌ها، به برکت مجاهدت دائم شده است. (۱۳۹۲/۲/۱۱) جهتی... که در مفهوم جهاد حتماً باید ملاحظه بشود، استمرار و همه‌جانگی است، هوشمندانه بودن است، مخلصانه بودن است. این جور تحرکی اس‌مش جهاد است. بنابراین جهاد اقتصادی یعنی حرکت مستمر همه‌جانبه هدفدار ملت ایران با نیت خنثی کردن و عقیم کردن تلاش خصم‌آلود و غرض‌آلود دشمن. (۱۳۹۰/۵/۲۶)

۳.۲. ارائه الگوها و اسوه‌های قابل تقلید برای تبیین دقیق‌تر فرهنگ کار و روحیه جهادی در سازمان و تبیین فرهنگ ایثار و از خودگذشتگی برای حل شدن انسان در ایمان، آرمان و خدمت به دیگران. بدیهی است که بهترین اسوه‌های فرهنگ ایثار و جهاد ائمه معصومین به عنوان قله‌ها و شهیدان به عنوان الگوهای در مراتب بعد قابل معرفی و الگوگیری می‌باشند.

امیرالمؤمنین الگوست؛ الگوی شما جوان‌هاست. علم‌امیرالمؤمنین، تقوای امیرالمؤمنین، پاکدامنی امیرالمؤمنین، الگوست. اینها را رها نکنید. جهاد در راه خدا را، تلاش در راه خدا را - که هر میدانی، جهاد متناسب خودش را دارد - رها نکنید. (۱۳۸۸/۹/۱۵) زندگی جهادی فاطمه زهرا بسیار عظیم، بی‌نظیر و یک نقطه درخشان و استثنایی است. (۱۳۶۸/۱۰/۲۶) «این هشت سال [دفاع مقدس]، مظهري از برترین صفاتی است که یک جامعه می‌تواند به آنها ببالد و از جوانان خودش انتظار داشته باشد... اگر بخواهید یک نمونه برای آنچه که شایسته ماست، پیدا کنید، نگاه کنید به دوران دفاع مقدس... آنها نمونه‌های خوبی است. البته نمی‌گوئیم نمونه اعلاست، اما نمونه‌های بسیار خوبی بود. ما باید به همان سیاق، با همان آهنگ و نواخت، پیش می‌رفتیم؛ ما پیش نرفتیم...» (۱۳۸۶/۲/۲۴)

۳.۳. استفاده از ظرفیت‌ها با اعتقاد به شعار «ما می‌توانیم» و استفاده از همه ظرفیت‌های ذهنی و وجودی موجود در سازمان.

روحیه جهادی یعنی چه؟ یعنی اعتقاد به این که «ما می‌توانیم» و کار بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر و استفاده از همه ظرفیت وجودی و ذهنی و اعتماد به جوان‌ها. (۱۳۸۴/۱۰/۱۴)



۳.۴. مقابله با مانع‌ها و محدودیت‌ها به معنای موانع کوچک را بزرگ ندیدن، اسیر حدود تحمیلی نشدن، منتظر تأمین امکانات نشدن، قانع به گیرندگی قطره‌چکانی نشدن و ... . روحیه انقلابی یعنی اسیر حدود تحمیلی نشدن؛ قانع به گیرندگی قطره‌چکانی نشدن؛ با امید دنبال هدف حرکت کردن و با انگیزه، بانشاط، با اصرار و پیگیری آن را به دست آوردن. این، انقلاب و حرکت انقلابی است. (۱۳۸۳/۴/۱)

#### ۴. هدایت و نصرت الهی در صورت مجاهدت و مبارزه

در آیات مختلفی از قرآن کریم، بر هدایت و نصرت الهی به کسانی که در راه خدا مجاهدت می‌کنند، تأکید شده است. در واقع بر طبق نص صریح آیات قرآن، هر نوع مجاهدتی که راه خدا باشد، با نصرت و هدایت الهی همراه است. بر همین اساس، در صورت حاکمیت جوهره مدیریت جهادی، همه بخش‌ها و فعالیت‌های سازمان و مدیریت مورد نصرت و هدایت الهی خواهد بود تا جایی که موفقیت‌های قابل توجهی را نصیب آنها خواهد نمود.

خدای متعال وعده داده است که اگر کسی او را نصرت کند، او هم نصرتش خواهد کرد. برو برگرد ندارد! اگر کسی برای خدا تلاش و حرکت کند، پیروزی نصیبش خواهد شد. نه اینکه به هر یک نفر پیروزی می‌دهند! وقتی مجموعه‌ای حرکت می‌کند، البته، شهادت‌ها هست، سختی‌ها هست، رنج‌ها هست؛ اما پیروزی هم هست: «ولینصرنّ الله من ینصره» (سوره حج، آیه ۴۰) نمی‌فرماید که نصرت می‌دهیم؛ خون هم از دماغ کسی نمی‌آید. نه! «فیقتلون و یقتلون» (سوره توبه، آیه ۱۱۱)؛ می‌کشند و کشته می‌شوند؛ اما پیروزی به دست می‌آورند. این، سنت الهی است. (۱۳۷۵/۳/۲۰) به خدای متعال باید حسن ظن داشت. خدای متعال وعده کرده است: «و لینصرنّ الله من ینصره»؛ آن کسانی که در راه نصرت دین خدا حرکت می‌کنند، وقتی حرکت کنند، خدا آنها را نصرت می‌دهد. (۱۳۸۸/۷/۱۵) هزاران هزار نفر رفتند در جبهه‌ها جنگیدند؛ از جان مایه گذاشتند؛ از خواب و خوراک گذشتند؛ از گرمای روزهای سرد زمستان در کنار پدر و مادرشان گذشتند؛ از پای کولر و آب خنک یخچال در گرمای تابستان گذشتند؛ سختی‌ها را به خودشان خریدند؛ عده‌ای از آنها جان‌شان را دادند؛ عده‌ای از آنها سلامت‌شان را دادند، ... عده‌ای در دست دشمن اسیر شدند. خدای متعال به این تلاش جانانه و مخلصانه برکت داد؛

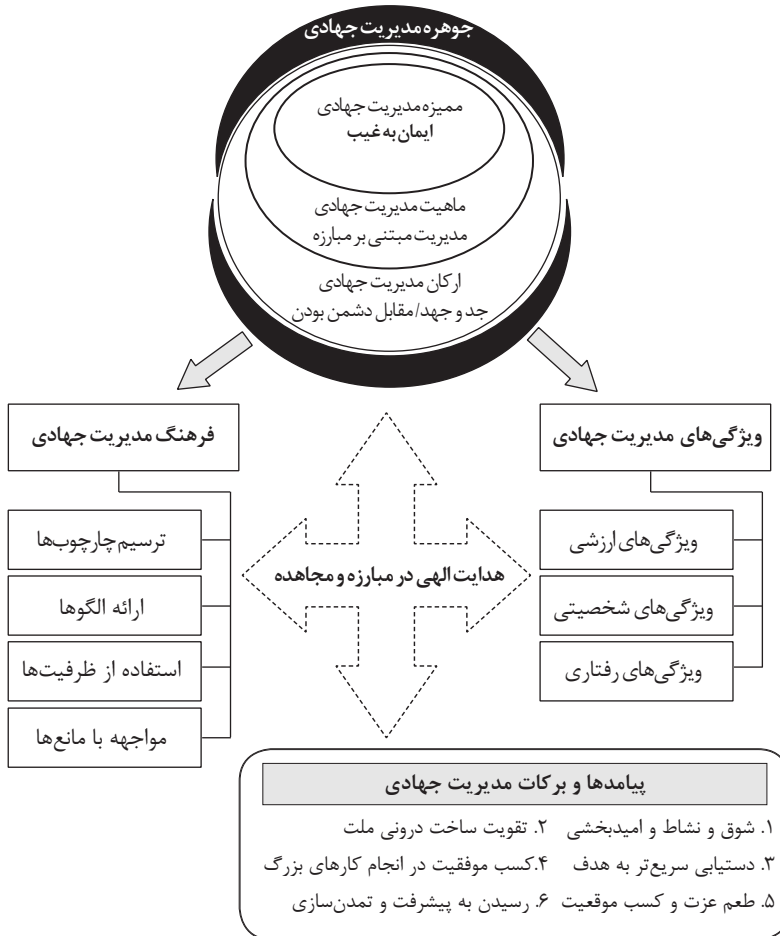
«و اخرى تحبونها نصر من الله و فتح قريب و بشر المؤمنين» (سوره صف، آیه ۱۳)؛ خدا نصرت خودش را بر این ملت نازل کرد. خدا نصرتش را به آدم‌های تنبل و بی‌مجاهدت نمی‌دهد. خدا از انسان‌های بیکاره و تنبل و بی‌خیال و لابلالی حمایت نمی‌کند؛ ولو مؤمن باشند. (۱۳۸۴/۲/۱۲)

### ۵. پیامدهای مدیریت جهادی

اعتقاد به جهاد در عرصه‌های مختلف، داشتن همت جهادی و اجرای مدیریت جهادی در هر جامعه و سازمانی، پیامدها و برکات بسیار زیادی خواهد داشت. از جمله این پیامدها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شوق و نشاط‌آفرینی جهاد و ایجاد طراوت و امید در مجموعه،
  - دستیابی سریع‌تر به هدف و کسب موفقیت در انجام کارهای بزرگ،
  - تقویت ساخت درونی افراد جامعه و چشیدن طعم عزت و کسب موقعیت،
  - و نهایتاً رسیدن به پیشرفت و تمدن‌سازی.
- ... این می‌شود جهاد فی سبیل‌الله؛ و این است که یک ملت را رشد می‌دهد، طراوت می‌دهد، تازگی می‌دهد، امید می‌دهد و یک ملت پیش می‌رود. (۱۳۸۹/۸/۲۶)
- وقتی جهاد؛ یعنی تلاش هدف‌دار برای خدا، وجود داشت، بدون تردید موفقیت هم با آن همراه خواهد بود. (۱۳۸۳/۴/۱) مجاهدتِ دائم هم همه‌اش به معنای رنج کشیدن نیست. جهاد، شوق‌آفرین است. جهاد، شادی و نشاط‌آفرین است. (۱۳۹۲/۲/۱۱)
- اینکه اسلام انسان‌ها را به مجاهدت دعوت می‌کند به‌خاطر این است که اگر به این توصیه الهی عمل کردیم، به هدف الهی زودتر خواهیم رسید. (۱۳۸۱/۳/۹)

با بررسی مجدد بیانات رهبر انقلاب، تعارضی بین مضمون‌ها و بیانات دیده نشد. از این‌رو، با بررسی رابطه بین مضمون‌های موجود، الگوریتم الگوی ارتباطی بین مضمون‌ها ترسیم گردید. این الگوریتم از پنج مضمون کلی تشکیل شده به‌گونه‌ای که مبنا و اساس آن، جوهره مدیریت جهادی یعنی ایمان به غیب و مبارزه است. در صورت مبارزه مؤمنانه، سنت هدایت و نصرت الهی نازل می‌شود و در همه ابعاد سیستم از مدیریت گرفته تا فرهنگ سازمان اثر می‌گذارد و نهایتاً به نتایج منتهی می‌شود که از ویژگی‌هایی همچون سرعت، دقت، قوت و عزت برخوردار است.



شکل ۲: الگوی روابط بین مضمون‌های اصلی و فرعی

### نتیجه‌گیری

نیاز کشور در دهه پیشرفت و عدالت به نرم‌افزارهای ویژه برای حرکت سریع به سمت تمدن‌سازی اسلامی خصوصاً در حوزه اداره، به نظریه و سبکی فراتر از توان و سرعت سبک‌های موجود مدیریت نیاز دارد. احیای نظریه مدیریت جهادی به‌عنوان نرم‌افزار بومی انقلاب اسلامی، بهترین راهکار مدیران ایرانی برای کار جهشی و کسب موفقیت در این عرصه می‌باشد.

در واقع مدیریت جهادی، یک مجاهدت دائم، همه‌جانبه، هوشمندانه، مخلصانه و

هدف‌دار برای خدا در مسیر پیشرفت و تمدن‌سازی اسلامی است که بر محور جوهره جهاد یعنی ایمان به غیب و مبارزه بنا شده است و وجه تمایز اصلی آن با سایر نظریه‌ها و سبک‌های موجود در همین جوهره است. بر همین اساس:

۱. مدیریت جهادی با سایر فعالیت‌های مشابه به دلیل وجود تعبد و ایمان به غیب، متمایز است.

۲. میزان اثرگذاری در کار و مدیریت جهادی به روح عرفانی و ایمانی فرد بستگی دارد.

۳. مدیریت مبتنی بر مبارزه ماهیت مدیریت جهادی را تشکیل می‌دهد.

۴. مدیریت جهادی بر دو رکن اساسی قوام یافته است: جد و جهد و تحرک - در سطح مجاهدت به معنای به کار بردن نهایت وسع و طاقت خویش - در راه رسیدن به هدف و نیز مقابل دشمن و مانع بودن.

فهم و نهادینه‌شدن جوهره مدیریت جهادی، شرط اساسی حیات و موفقیت سازمان‌ها و مدیران جهادی است و هر سازمان و مجموعه‌ای که این مؤلفه‌ها و مضمون‌ها بر آن حاکم باشد، می‌تواند از مصداق‌های مدیریت جهادی به‌شمار رود.

## منابع

۱. قرآن کریم
  ۲. الوانی، سیدمهدی و حسن بودلایی. (۱۳۸۹). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال پنجم. شماره ۱۹. پائیز.
  ۳. ازگلی، محمد و قاسم قنبری. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین علیه السلام.
  ۴. آذرنوش، آذرتاش. (۱۳۸۵). فرهنگ معاصر عربی فارسی. تهران: نشر نی. چاپ هفتم.
  ۵. برقی، عیسی. (۱۳۸۹). کاربرد دیدگاه پدیدارشناسی ون منن در مطالعات درسی. فصلنامه راهبردهای آموزش. دوره ۳. شماره ۴. زمستان.
  ۶. پالوج، مجتبی و ولی الله نقی پورفر. (۱۳۸۶). نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. جلد اول. تهران: نشر آموزش کشاورزی دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی.
  ۷. پایگاه اینترنتی دبیرخانه دائمی کنفرانس مدیریت جهادی. (۱۳۹۱/۱۰/۱). <http://www.jahadiconf.com>.
  ۸. پایگاه اینترنتی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای. (۱۳۹۳/۳/۳۰). <http://farsi.khamenei.ir>.
- بیانات در دیدار جمعی از بانوان پزشک سراسر کشور. ۱۳۶۸/۱۰/۲۶.
  - بیانات در دیدار فرماندهان سپاه. ۱۳۶۹/۶/۲۰.
  - بیانات در مراسم صبحگاه نظامی پایگاه نیروی دریایی ارتش. ۱۳۷۰/۱۰/۱۲.
  - بیانات در دیدار با جمعی از فرماندهان سپاه. ۱۳۷۰/۱۱/۱۸.
  - بیانات در آغاز درس خارج فقه. ۱۳۷۳/۶/۲۰.
  - بیانات در دیدار فرماندهان لشکر ۲۷ محمد رسول الله ص. ۱۳۷۵/۳/۲۰.
  - بیانات در دیدار جمعی از پاسداران. ۱۳۷۶/۹/۱۳.
  - بیانات در دیدار جمعی از کشاورزان. ۱۳۸۰/۱۰/۱۲.
  - بیانات در دیدار کارگزاران نظام. ۱۳۸۱/۳/۹.
  - بیانات در دیدار جمعی از پاسداران. ۱۳۸۱/۷/۱۷.
  - بیانات در دیدار جمعی از مسئولان جهاد دانشگاهی. ۱۳۸۳/۴/۱.
  - بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت. ۱۳۸۳/۸/۲۰.
  - بیانات در دیدار جمعی از ایثارگران و خانواده‌های شهدای استان کرمان. ۱۳۸۴/۲/۱۲.
  - بیانات در دیدار کشاورزان. ۱۳۸۴/۱۰/۱۴.
  - پیام به اتحادیه انجمن‌های اسلامی دانشجویان. ۱۳۸۵/۶/۲۳.

- بیانات در دیدار جمعی از رزمندگان و فرماندهان دفاع مقدس. ۱۳۸۵/۷/۲۹.
- بیانات در بازدید از پژوهشکده رویان. ۱۳۸۶/۴/۲۵.
- بیانات در دیدار فعالان عرصه هنر دفاع مقدس. ۱۳۸۶/۶/۲۴.
- بیانات در دیدار نخبگان علمی و اساتید دانشگاه‌ها. ۱۳۸۷/۷/۳.
- بیانات در دیدار عمومی مردم چالوس و نوشهر. ۱۳۸۸/۷/۱۵.
- بیانات در دیدار مردم به مناسبت عید غدیر. ۱۳۸۸/۹/۱۵.
- بیانات در دیدار مردم اصفهان در روز عید قربان. ۱۳۸۹/۸/۲۶.
- بیانات در حرم مطهر رضوی در آغاز سال. ۱۳۹۰/۱/۱.
- بیانات در دیدار فعالان بخش‌های اقتصادی کشور. ۱۳۹۰/۵/۲۶.
- بیانات در دیدار شرکت‌کنندگان در اجلاس جهانی «جوانان و بیداری اسلامی». ۱۳۹۰/۱۱/۱۰.
- بیانات در دیدار جمعی از مداحان. ۱۳۹۲/۲/۱۱.
- بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی. ۱۳۹۲/۱۲/۲۰.
- بیانات در دیدار کارگران در گروه صنعتی مینا. ۱۳۹۳/۲/۱۰.
۹. پایگاه اینترنتی مطالعات مدیریت دفاع مقدس (۱۳۹۳/۴/۳۰). <http://hdmstudy.ir>
۱۰. پورعزت، علی‌اصغر و آرین قلی‌پور. (۱۳۸۸). بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان. مجموعه مقالات دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهاد. جلد اول. تهران: نشر آموزش کشاورزی دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی.
۱۱. توسلی، غلامعباس. (۱۳۸۸). نظریه‌های جامعه‌شناسی. چاپ پانزدهم. تهران: سمت.
۱۲. چناری، مهین. (۱۳۸۶). مقایسه هوسرل، هایدگر و گادامر با محک روش‌شناسی. فصلنامه پژوهش‌های فلسفی کلامی. شماره ۳۴. زمستان.
۱۳. خاتمی، محمود. (۱۳۸۲). پدیدارشناسی دین. تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه دینی.
۱۴. خمینی، روح‌الله. (۱۳۷۸). صحیفه امام (بیانات، پیام‌ها، مصاحبه‌ها، احکام، اجازات شرعی و نامه‌ها). چاپ چهارم. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (د).
۱۵. دانایی‌فرد، حسن و سیدحسین کاظمی. (۱۳۹۰). پژوهش‌های تفسیری در سازمان استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
۱۶. دانایی‌فرد، حسن؛ احمدعلی خائف‌الهی و لیلاسادات خداشناس. (۱۳۹۱). فهم جوهره تجربه بازنشتگی کارکنان در بخش دولتی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی. پاییز و زمستان ۱۳۹۱. شماره پیاپی ۱۲.
۱۷. راغب اصفهانی، حسین بن محمد. (۱۳۸۷). مفردات الفاظ قرآن کریم. حسین خداپرست. قم: دفتر نشر نوید اسلام.
۱۸. رستمی، محمدحسین. (۱۳۷۸). فرهنگ جهادی در کلام و پیام امام خمینی (د). فصلنامه فرهنگ

جهاد. سال چهارم. شماره سوم.

۱۹. روحی، محمد و محمدتقی فیاض‌بخش. (۱۳۹۲). تفسیر واژگان قرآن کریم برگرفته از تفاسیر مجمع‌البیان و المیزان. تهران: انتشارات فردا.

۲۰. سعدآبادی، حسن. (۱۳۸۹). رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی، با تأکید بر ویژگی‌ها و رفتارهای فرماندهان شهید دفاع مقدس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

۲۱. سقایی بی‌ریا، محمدناصر. (۱۳۸۷). نقش معنویت در زندگی و میدان رزم. فصلنامه حصون. شماره ۱۶.

۲۲. صادقی، فتح‌اله و لطف‌اله قاسمی. (۱۳۸۸). تلفیق فرهنگ جهادی با فرهنگ سازمانی برای پی‌اندازی یک ساختار نو (فرهنگ سازمانی جهاد). مجموعه مقالات دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. جلد اول. تهران: نشر آموزش کشاورزی دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی.

۲۳. طباطبایی، محمدحسین. (۱۳۷۴). ترجمه تفسیر المیزان. محمدباقر موسوی همدانی. چاپ پنجم. قم: دفتر انتشارات اسلامی.

۲۴. قائدعلی، حمیدرضا و مهدی عاشوری. (۱۳۹۱). مدیریت جهادی نمونه‌ای از به‌کارگیری مبانی مدیریت اسلامی. مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت جهادی. تهران: دبیرخانه همایش ملی مدیریت جهادی. مستخرج از لوح فشرده مقالات همایش.

۲۵. گزارش میزگرد تخصصی چالش‌های بومی‌سازی مدیریت جهادی. (۱۳۹۱). اولین همایش مدیریت جهادی. تهران: مؤسسه مدیران جوان پویا.

۲۶. لطفی، محمدحسین. (۱۳۶۷). استراتژی پژوهشی. فصلنامه دانش مدیریت. شماره اول. تابستان.

۲۷. محجوب، محمدابراهیم. (۱۳۸۷). مدیریت در فرهنگ ایران زمین. ماهنامه گزیده مدیریت. شماره ۸۶.

۲۸. گال، مردیت؛ والتربورگ و جویس گال. (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. دکتر احمدرضا نصر اصفهانی و همکاران. چاپ پنجم. تهران: انتشارات سمت و دانشگاه شهید بهشتی.

۲۹. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۲). فلسفه اخلاق. تهران: انتشارات صدرا.

۳۰. موحد، خسرو. (۱۳۸۶). تبیین ویژگی‌های مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. جلد اول. تهران: نشر آموزش کشاورزی دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی.

۳۱. هاشمی رفسنجانی، اکبر. (۱۳۸۵). فرهنگ قرآن: کلید راهیابی به موضوعات و مفاهیم قرآن کریم. چاپ دهم. قم: مؤسسه بوستان کتاب.

۳۲. هج، ماری‌جو و کانلیف، ان‌ال. (۱۳۸۹). نظریه سازمان: مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن. دکتر حسن دانایی‌فرد. چاپ چهارم. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

۳۳. هوسرل، ادموند. (۱۳۸۴). *تأملات دکارتی*. عبدالکریم رشیدیان. چاپ دوم. تهران: نشر نی.

34. Bishop John, R. S. (2001). *Becoming a Spiritual Leader*. Lewis Center for Church Leadership
35. Collier, J. (1995). The Virtuous Organization. *Business Ethics: A European Review*. 4: 143-149.
36. Hartman, E. M. (1994). The Commons and the Moral Organization. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4. No. 3. pp. 253-269.
37. Martin, J. D. & J. W. Petty. (2001). *Value Based Management: the Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Oxford University Press.
38. Mitroff, L.I. & E.A. Denton. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*. Summer 1999. pp. 83-92
39. Wulff, D. M. (1997). *Psychology of Religion: Classic and Contemporary*. New York: John Wiley & Sons, INC.