

مدیریت در دانشگاه اسلامی 16/ سال هفتم، شماره 2/ پاییز و زمستان 1397  
Management in The Islamic University, 2019(Fall & Winter)16, Vol. 7, No.2

## آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب

معصومه الماسی<sup>1</sup>

عبدالله توکلی<sup>2</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف مؤلفان در این مقاله، شناسایی شاخصهای آسیب‌شناسی مدیریت جهادی بود. **روش:** با روش تحقیق فراترکیب، داده‌های اصلی مقالات منتخب، تفسیر و دسته‌بندی و به صورت شبکه‌ی مضامین نمایش داده شد. این تحقیق از نظر نتایج، در زمره تحقیقات توسعه‌ای و از حیث داده‌ها، کیفی است. **یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق در دو گروه آسیبهای درونی و بیرونی عبارتند از: آسیبهای درونی، شامل دوری از خدا، وابستگی به دنیا و تغییر هدف؛ آسیبهای بیرونی، شامل دوری از شایسته‌سالاری، حاکمیت روابط به جای ضوابط، بوروکراسی، نفوذ فرصت‌طلبان و سست‌عنصران، جدایی و برون‌رفت سرمایه اصلی، ضعف نظارت و ارزشیابی، سستی در کادرسازی، بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه، عدم مشارکت مردم، عدم هماهنگی در امور و اهداف، عدم پایبندی به قانون و قانون‌گریزی، عدم تدوین مبانی و شاخصهای فرهنگ جهادی و سانسور. **نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش بیانگر این است که در تقسیم‌بندی منطقی می‌توان آسیبهای مدیریت جهادی را به دو دسته آسیبهای درونی و بیرونی تقسیم کرد. با توجه به ماهیت آفات درونی و بیرونی، آفات درونی نسبت به آفات بیرونی اهمیت بیشتری دارند؛ در میان ابعاد آفات بیرونی نیز بوروکراسی از بیشترین اهمیت برخوردار است. آسیبهای شناسایی شده در این مقالات در دو دسته آفات درونی و بیرونی، شامل 16 بُعد و 122 شاخص است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ، فرهنگ جهادی، مدیریت جهادی، آسیب‌شناسی، فراترکیب.

◇ دریافت مقاله: 96/07/29؛ تصویب نهایی: 97/03/18

1. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران؛ یوسف‌آباد، خیابان شهریار، کوچه 14، پلاک 72، واحد 9 / شماره: 88851602 / Email: Almasi.fm@gmail.com
2. دکترای مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

**الف) مقدمه**

انقلاب اسلامی ایران تحولات زیادی را در عرصه‌های مختلف به وجود آورد؛ یکی از آنها مدیریت بود که در نهادهای انقلاب اسلامی ظهور پیدا کرد. در این نهادها سبک جدیدی از مدیریت شکل گرفت که با رویکردهای رایج مدیریت تفاوت‌های اساسی داشت؛ برای مثال، در این سازمانها به جای روابط رئیس و مرئوس، روابط برادری حاکم بود و نیروهای سازمان، همچون اعضای خانواده بودند. این سبک مدیریت در سالهای بعد به نام مدیریت جهادی شناخته شد. این نوع از مدیریت که مناسب زیست‌بوم ایران اسلامی است و نتایج آن در دفاع مقدس و برخی عرصه‌های دیگر مشهود است، با وجود موفقیت‌های قابل توجه، با آسیبها و نارسایی‌هایی هم مواجه بوده که لازم است با شناسایی آنها به رفع مشکلات و نیز ارتقای آن کمک کرد. برای شناسایی مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی، پژوهشهای پراکنده‌ای در سالهای اخیر انجام شده است. پراکندگی این کارها موجب شده مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی، یکپارچه و منسجم شناسایی نشوند. برای یکپارچه‌سازی و انسجام پژوهشهای گذشته، این مقاله می‌کوشد آسیب‌های مدیریت جهادی را در جمهوری اسلامی ایران شناسایی کند.

**ب) ادبیات تحقیق**

فرهنگ حاکم بر هر جامعه‌ای با گذشت زمان، متأثر از عوامل متعددی تغییر و تحول پیدا می‌کند و با تأثیر آن عوامل، دچار موانع و چالشهایی می‌شود. فرهنگ جهادی هم بسان دیگر فرهنگها و تمدنها از این قاعده مستثنا نیست. فرهنگ جهاد از جمله فرهنگهای آسیب‌پذیر است و اگر دقت و درایت و تدبیر لازم در مواقع حساس در مورد آن نشود، افول خواهد یافت و این خطر به شدت آن را تهدید می‌کند. برای اقدام به آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی، می‌بایست با مفهوم این دو عبارت آشنا شویم.

**1. فرهنگ جهادی**

ارائه تعریفی جامع و مانع که در برگیرنده تمام جنبه‌ها و شاخصها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم دست یافت؛ اما رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از فرهنگ جهادی، با اتکا به معیارها و ویژگی‌های مورد انتظار از کار جهادی که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان‌پذیر است. منظور از مفهوم فرهنگ جهادی، مجموعه‌ای از مایه‌های فکری و ارزشی در رفتار اختیاری، گرایشها و رفتارها و کردارهاست (ایروانی، 1377: 63). مرتضوی و عراقی (1387) فرهنگ جهادی را همان فرهنگ دین و مکتب اسلام می‌دانند و اعتقاد دارند که همان فرهنگ خداپاوران است؛ همان فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان است و باید توجه داشت که در تحلیلها و بررسی‌ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا کرد.

فرهنگ جهادی مجموعه‌ای از هم‌تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی نهادی، تکامل‌یافته، انعطاف‌پذیر و رسالت‌محور است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی شکل گرفته و در راستای

## 255 ♦ آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب

پاسخگویی به نیازهای اساسی محیط در عمیق‌ترین لایه‌های ذهنی قاطبهٔ اعضای سازمانی رسوخ کرده است و به عنوان منبعی الهام‌بخش و نیروزا در شکل‌دهی رفتار، ایفای نقش می‌کند. (فرهی و همکاران، 1395: 61)

ویژگی‌های فرهنگ جهادی با توجه به وضعیت بومی ارائه‌شده عبارتند از: هویت جهادی، نظام تشویقی در سازمان، تحمل اختلاف سلیقه، ابتکار، هدایت و سرپرستی جهادی، خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری) و در نهایت، حمایت مدیریتی. به نظر می‌رسد در نظر گرفتن این شاخصها می‌تواند دستگاه اندازه‌گیری و حرکتی مناسب برای استقرار یک نظام مدیریت جهادی در کنار سایر عوامل مدیریتی را فراهم آورد (مرتضوی و زارع‌پور، 1391: 113). ویژگی‌های فرهنگ جهادی، شامل ایثارگری، مردمی بودن، دین‌مداری، ولایت‌محوری و اعتماد متقابل در تمام سطوح سازمانی است (میر، 1386). مهم‌ترین ویژگی جهادگران؛ خودشناسی، تعبد، خدمتگزاری، حفظ اسرار، خداترسی، وظیفه‌شناسی و عزت نفس است (زادمحمد ناظمی، 1388: 4). عناصرشاکلهٔ این فرهنگ عبارتند از: ایمان، معنویت، آرمان‌گرایی و داشتن اهداف بلند و مقدس، زیر پا نهادن فرهنگ مادی و مادی‌گرایی و در نتیجه، خدمت به مردم، جوشش و تحرک ذاتی. در این تفکر، فرد جهادی کسی است که در برخورد با مسائل، ضمن در نظر گرفتن رضای خدا سعی می‌کند کار را به بهترین نحو ممکن انجام دهد. در این فرهنگ، فرد جهادی کسی است که ضمن نوآوری در کارها، سعی می‌کند نگاه جامعه‌نگر نسبت به موضوعات داشته باشد تا حاصل کارش برای جامعه مفیدتر باشد. بنابر این، فرهنگ جهادی فرهنگی است توأم با انضباط، دانش‌محوری، آرمان‌گرایی و روحیهٔ خدمت به دیگران. (مودی و همکاران، 1386: 536)

## 2. مدیریت جهادی

از آنجا که مدیریت به معنی استفادهٔ مطلوب از همهٔ منابع موجود از طریق نظام مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت، کنترل و هماهنگی) برای رسیدن به هدفی مشخص است، می‌توان از تلفیق این تعریف با شاخصهای مدیریت و شاخصهای جهاد در قرآن کریم، تعریفی مبتنی بر تعالیم قرآنی از مدیریت جهادی ارائه کرد: مدیریت جهادی، فرایند به کارگیری همهٔ استعدادهای فردی و بن‌مایه‌های دینی و ویژگی‌های سازمانی مدیر جهادی در راه نیل به هدفی مشخص است. رهبر معظم انقلاب، مدیریت جهادی را نوعی روحیه و فرهنگ مبارزه‌جویی و کنشگری آگاهانه معنا و تفسیر کرده‌اند؛ معنایی که در فرهنگ اسلامی - ملی ما مصداقهای فراوان برای آن می‌توان برشمرد. «جهاد در قرآن و حدیث هم به همین معناست؛ همه جا به معنای جنگ مسلحانه نیست» (خامنه‌ای، 1383). مدیریت جهادی در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ الگویی که توان لازم تحقق اهداف و آرمانهای انقلاب اسلامی را دارد و واجد توانایی‌ها و ارزشهایی است که از هر نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار می‌رود. (سلطانی، 1393: 12)

ج) پیشینه پژوهش

درباره شناسایی آسیبهای مدیریت جهادی، خلأ جدی در منابع علمی وجود دارد. هنوز پژوهشگران این عرصه نتوانسته‌اند آسیبهای مشترکی را ارائه دهند. در این عرصه مقالاتی نوشته شده است که از میان آنها، مشخصات مقالات مرتبط با موضوع این پژوهش، در جدول 1 ارائه می‌شود. مقالات مذکور، مبنای نتایج این پژوهش نیز قرار گرفته و به صورت کامل ذکر شده‌اند.

جدول 1

نویسنده/نویسندگان	عنوان	نشریه	سال انتشار
1 محسن الماسی	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی	1386
2 محمدباقر لیاقتی	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	1386
3 حسن مقیم	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	1386
4 منصور جهان‌تغ	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	1386
5 علیرضا زواره	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	1386
6 سید جواد میر	بررسی تهدیدات و آفات فرهنگ و مدیریت جهادی	//	1386
7 عبدالمجید شیخی	درآمدی بر آسیب‌شناسی فرهنگ جهادی	//	1386
8 علی محمد مودی و همکاران	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	1386
9 محمدرضا سلطانی	مدیریت جهادی، چالشها و الزامات	مدیریت اسلامی	1393
10 سید جمال هاشمی کیا	بررسی علتهای تأثیرپذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی	مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی	1387
11 محمدرضا فرهادی و همکاران	بررسی علل تأثیرپذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی	//	1387
12 آراین قلی‌پور و علی‌اصغر پورعزت	چالشهای شالوده‌شکنی مدیر جهادی در ساختار بوروکراتیک رسوب‌گذاری شده غربی	//	1387

در ادامه و پیش از بررسی ابعاد اشاره شده در پژوهشها و استخراج مضامین مدنظر آنها، تحلیل عمیق‌تری از کلیه پژوهشها ارائه می‌شود.

الماسی (1386) با استفاده از روش مطالعه اسنادی و بهره‌گیری از تجارب کاری خود و برخی از همکاران، آفات را به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم‌بندی و نمونه‌هایی برای هر یک بیان کرده است. لیاقتی (1386)، روش‌شناسی خاصی را برای بیان آسیبها بیان نکرده؛ اما آنچه از محتوای مقاله برمی‌آید این است که نویسنده با استفاده از مطالعه اسنادی، از روش توصیفی-تحلیلی استفاده کرده است. همچنین برای بررسی عوامل آسیب‌رسان، منبع خاصی را اعلام نکرده است؛ بلکه برای هر آسیب، شاهدی از قرآن، حدیث یا سخنان امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری را بیان می‌کند. مقیم (1386) معتقد است با بررسی و تحقیق درباره اصول این فرهنگ و شناخت همه‌جانبه آن، می‌توان به آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی پرداخت؛ زیرا هر گونه عدولی از این اصول می‌تواند آسیبی جدی برای فرهنگ جهادی باشد. لذا نخست به معرفی اصول و مبانی فرهنگ و مدیریت جهادی با توجه به پیامهای امام خمینی (ره) در خصوص جهاد سازندگی پرداخته، سپس آسیب‌شناسی هر یک از اصول را بررسی کرده است.

## 257 آسپب شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب

جهان تیغ (1386) علل موفقیت برخی از مدیرتهای جهادی در محرومیت‌زدایی و همچنین انواع آسیبهای فراروی مدیریت جهادی را ارائه و ویژگی‌های مدیران را از منظر قرآن کریم و نهج‌البلاغه بیان کرده است. بدین منظور، پژوهش خود را در مناطق روستایی و عشایری منطقه سیستان و نیز نمونه‌هایی از بین کارشناسان جهاد کشاورزی و ادارات تابعه آن استان انجام داده است. روش وی در پژوهش، مشاهده مستقیم و ابزار به کار گرفته شده، تکمیل پرسشنامه و مصاحبه کتبی بوده است. زواره (1386) در آسپب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی بدون اینکه روش تحقیق خاصی را بیان کند، انواع آسیبهای در کمین فرهنگ جهادی را به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم و آنها را از این دو منظر بررسی کرده است. او عوامل آسیب‌زننده به فرهنگ و مدیریت جهادی را از منظر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری و راهکارهای استمرار فرهنگ جهادی را از منظر مقام معظم رهبری بیان کرده است. میر (1386) در صدد است بر اساس شیوه‌ای تحلیلی به بررسی عواملی بپردازد که روحیه، فرهنگ و مدیریت جهادی را تهدید می‌کنند. او ویژگی‌های فرهنگ جهادی را از منظر امام خمینی (ره) و تنی چند از نویسندگان بیان کرده و سپس آفات و تهدیدهای فرهنگ و مدیریت جهادی را نام می‌برد. شیخی (1386) معتقد است که مراتب تکوینی وجودی نهادها را می‌توان به سه مرتبه یا لایه تقسیم کرد: مرتبه اول، هسته درونی نهادها؛ مرتبه دوم، اتکا و استحکام به نیروهای انسانی با صبغه اعتقادی و ارزشی عمیق و مرتبه سوم، تشکیل و استحکام در چارچوب یک تشکل، سازمان و مدیریت ارزشی. او معتقد است با استفاده از روش شناسی اثباتی جامعه‌شناسی اسلامی، این مراتب و لایه‌ها را می‌توان با روشهای استقرایی و قیاسی با مدد از تجارب عینی چند دهه و ثبت وقایع اجتماعی رخ داده، با نگرش اسلامی متکی به قواعد قرآنی و روایات، در چارچوب دانش عینی به مواد ذیل ترجمه کرد: هسته درونی، عوامل انسانی، مرتبه تشکیل و تکوین یک شخصیت و هویت رسمی سازمانی. از نظر وی، به طور کلی آسیب‌رسانی از دو راه ممکن است: درون‌پاشی و برون‌پاشی؛ که در مقایسه بین این دو، زهر درون‌پاشی کشنده‌تر است. کار و محور اصلی این مقاله، شناسایی آسیبهای وارده بر فرهنگ و مدیریت جهادی به عنوان یک پدیده زنده و نهاد اجتماعی است. در این خصوص از روش بررسی مدارک و اسناد و یافته‌های تجربی تاریخی و نقلی و از نظرات خبرگان با تجربه و اهل مطالعه و فن استفاده شده است. مودی و همکاران (1386) این سؤال اساسی را مطرح می‌کنند که فرهنگ و مدیریت جهادی که ضرورت تقویت آن در جامعه احساس می‌شود، چه نقاط نقاط قوت و ضعفی داشته است؟ در تحقیق آنان، ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در اینترنت، با توجه به توصیفی بودن تحقیق، برای جمع‌آوری نظرات افراد نمونه از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. لذا نتایج این مقاله مبتنی بر کار پژوهشی میدانی است. اطلاعات مد نظر در قالب ماتریس SWOT تحلیل و ضمن تدوین راهبردهای SO، ST، WO و WT، پیشنهادهای مؤلفان ارائه شده است.

سلطانی (1393) در مقاله خود، علاوه بر شناسایی مهم‌ترین چالشهای مدیریت جهادی، به دنبال طبقه‌بندی این چالشها در سه بُعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است و از سویی، الزامات تحقق مدیریت جهادی را در چهار بُعد رویکردی، مدیریتی، انسانی و ساختاری مشخص می‌کند. روش پژوهش به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ ماهیت، از نوع پیمایشی - توصیفی است. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد به ترتیب، چالشهای رفتاری،

زمینه‌ای و ساختاری بیشترین اهمیت را داشته و در بخش الزامات اجرای مدیریت جهادی نیز الزامات مدیریتی، انسانی، رویکردی و ساختاری از اولویت اول تا چهارم برخوردارند.

هاشمی‌کیا (1387) در بررسی خود، به چگونگی نفوذ عوامل مخرب بوروکراسی به فضای فرهنگ و مدیریتی جهادی و راهکارهای مقابله با آن پرداخته و از میان عوامل آسیب‌رسان بر فرهنگ و مدیریت جهادی، آسیب بوروکراسی را بررسی کرده است. روش تحقیق وی، از نوع توصیفی - تحلیلی است و کل بحث با منطق نظری، تشریحی و ریاضی بیان شده است. مستندات و روش نگارش، علمی و تحلیل آنها بسیار جدید و فصول، مرتبط است. فرهادی و همکاران (1387)، هدف خود را در بررسی علل تأثیرپذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی، تجزیه و تحلیل میزان آسیب‌پذیری فرهنگ جهادی از ساختارهای بوروکراتیک موجود ذکر کرده و تنها به بُعد بوروکراسی پرداخته‌اند. بنا به اظهارات مؤلفان، تحقیق آنان از نظر ماهیت، کتابخانه‌ای است و با مراجعه به اسناد، گزارشها، کتابها و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق انجام شده و از نظر هدف، در گروه تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. نویسندگان مقاله بعد از ارائه کلیاتی درباره مدیریت جهادی و دیوان‌سالاری، برای استخراج عمده‌ترین مواردی که نتیجه حاکمیت دیوان‌سالاری نابجا در تمامی امور است، از مطالعه موردی استفاده کرده‌اند. قلی‌پور و پورعزت (1387) در مقاله خود تلاش کرده‌اند چالشها و مسائل مدیر جهادی را به عنوان شخصیت و کنشگری که در فرهنگ ایرانی پرورش یافته، با چارچوبهای ساختار بوروکراتیک که محصول فرهنگ مدرن غربی است، تحلیل کنند. مؤلفان درباره روش تحقیق خود هیچ صحبتی نکرده‌اند، اما از محتوای مقاله برمی‌آید که با استفاده از مطالعه اسنادی، از روش توصیفی - تحلیلی بهره برده‌اند. در مقاله علاوه بر چالشها، پیامدهای تعارض بین این دو نیز بررسی شده است.

نتیجه مهمی که از تمامی مباحث می‌توان گرفت این است که تغییر نهادی، تغییر در اهداف و استانداردها و ساختارهای نهادی شده است؛ در نتیجه، جهاد سازندگی در عین برخورداری از اقتدار، وقتی که نتواند موجودیت و بنیانهای شناختی مولد خویش را در محیط بازشناسی و حفظ کند، محکوم به تغییر می‌شود؛ تغییری که گاه هویت و دلیل تأسیس و ماهیت وجودی آن را هدف می‌گیرد.

## (د) روش‌شناسی پژوهش

رشد پژوهشها طی سالهای اخیر در حوزه‌های مختلف علم و رویه‌رو شدن جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان را به این نتیجه رسانده که اطلاع و تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به روز بودن در این زمینه تا حد زیادی امکان‌پذیر نیست؛ لذا پژوهشهای ترکیبی که عصاره پژوهشهای موضوع خاص را به شیوه‌ای نظام‌مند و علمی فراروی پژوهشگران قرار می‌دهد، گسترش روزافزون یافته است. (ازکیا و توکلی، 1385: 2)

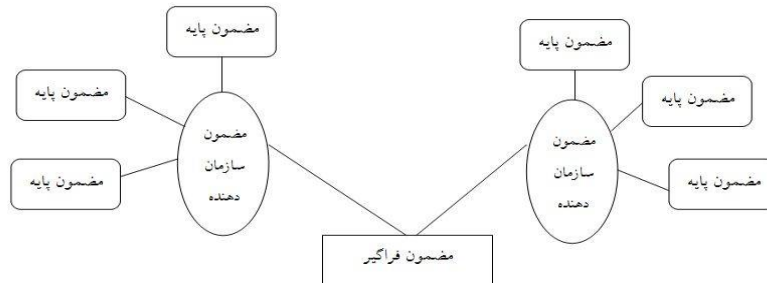
آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب ♦ 259

به گفته پترسون و همکاران<sup>1</sup> یکی از روشهای معرفی شده در سالهای گذشته برای بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی پژوهشها، فرامطالعه است که بیشتر در حوزه پژوهشهای پزشکی و پرستاری از آن استفاده می‌شود. فرامطالعه، تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌های خاص است. در سالهای گذشته بیشتر از فراتحلیل نام برده شده، ولی باید گفت که فرامطالعه با تعبیرهایی همچون: فراتحلیل، فراترکیب (فراسنتز)، فرانظری و فراروش متفاوت است. فرامطالعه تمام این مفاهیم را در بر می‌گیرد. فراتحلیل، که در چند سال گذشته بارها از آن استفاده شده، نوعی فرامطالعه کمی است که فقط بر نتایج آماری پژوهشهای گذشته، به ویژه فرضیه‌های پژوهش تأکید می‌کند و طی آن، بر اساس فنون آماری خاصی مثل  $r$  و  $d$ ، اثر اندازه متغیرهای مؤثر در پژوهشهای گذشته محاسبه می‌شود. اگر فرامطالعه فقط در حوزه روش‌شناسی کارهای گذشته باشد، به نام فراروش معروف است و چنانچه فقط در حوزه الگوها و چارچوبهای پژوهشهای گذشته باشد، فرانظری نامیده می‌شود. فرامطالعه، اگر به صورت کیفی و بر مفاهیم و نتایج استفاده شده در مطالعات گذشته با شیوه کدگذاری رایج در پژوهشهای کیفی مثل نظریه بر خاسته از داده‌ها انجام شود، به نام فراسنتز یا فراترکیب شناخته می‌شود. (سهرابی و همکاران، 1390: 13)

مطالعات پراکنده‌ای در موضوع شناخت مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی انجام شده است. با جستجوی منابع کتابخانه‌ای و الکترونیکی، در مجموع، 12 مقاله مرتبط با موضوع تشخیص داده شد که یک مقاله در فصلنامه علمی و پژوهشی و بقیه حاصل دو همایش با موضوع فرهنگ و مدیریت جهادی است. با استفاده از روش فراترکیب، داده‌های اصلی مطالعات منتخب، تفسیر و دسته‌بندی شد. از آنجا که مؤلفه‌های استخراج شده از این مقالات در قالب مضمونهاست، برای دسته‌بندی آنها از شبکه مضامین استفاده شد. همچنین این تحقیق از نظر نتایج، در زمره تحقیقات توسعه‌ای و از حیث داده‌ها، کیفی است.

شبکه مضامین نیز روش مناسبی برای تحلیل مضمون است که آتریاید - استیرلینگ<sup>2</sup> آن را توسعه داده است. شبکه مضامین، نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش عرضه کرده، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در بر گیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از سه سطح، همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (شکل 1). (آتریاید - استیرلینگ، 2001: 389-388)

1. Paterson & et.al.  
2. Atride-Stirling



شکل 1

### هد) یافته‌های پژوهش

برای مطالعه، شناخت و استخراج مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب، اقداماتی طی چهار مرحله اساسی ذیل انجام شد.

**مرحله اول: تلخیص پژوهشها درباره فرهنگ جهادی؛** در مرحله نخست، خلاصه مطالعات و پژوهشهای انجام‌شده درباره آسیب‌شناسی مدیریت جهادی تهیه شد. فهرست مقالات در پیشینه پژوهش ذکر شده است. 9 مقاله نخست، به طور مستقیم به بررسی آسیب‌شناسی مدیریت جهادی پرداخته و هر یک مؤلفه‌هایی را بیان کرده‌اند و سه مقاله بعدی، به بررسی تأثیر بوروکراسی و دیوان‌سالاری بر مدیریت جهادی پرداخته‌اند.

**مرحله دوم: بررسی شکلی و محتوایی پژوهشها؛** اقدامات این مرحله عبارتند از: بررسی شکلی پژوهشها در سطح کلان، بررسی محتوایی پژوهشها ناظر بر ادبیات تحقیق، بررسی و تطبیق پژوهشها از نظر اهداف اصلی و فرعی، بررسی و تطبیق پژوهشها از نظر سؤالات اصلی و فرعی، بررسی و تطبیق پژوهشها از جنبه فرضیه‌ها، بررسی الگوهای استفاده شده در تحقیقات، بررسی مطالعات و تحقیقات از نظر روش‌شناسی، بررسی و تطبیق پژوهشها از نظر ابزار گردآوری اطلاعات، بررسی و تطبیق پژوهشها از نظر یافته‌ها، بررسی و تطبیق پژوهشها از نظر نتیجه‌گیری و پیشنهادها.

**مرحله سوم: تحلیل یافته‌ها، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری؛** بررسی، تطبیق و ارزشیابی نتایج پژوهشها؛ ترکیب نتایج پژوهشها و مقایسه آنها با یکدیگر؛ استنتاج و جمع‌بندی داده‌ها؛ مشخص کردن و تحلیل وضعیت آسیب‌شناسی مدیریت جهادی با توجه به نتایج مطالعات و پژوهشها در قالب فراترکیب و استخراج شاخصهای مهم و مرتبط با آسیب‌شناسی مدیریت جهادی.

**مرحله چهارم: طراحی شبکه مضامین آسیب‌شناسی مدیریت جهادی؛** بعد از استخراج ویژگی‌ها (معیارها) و شاخصهای آسیب‌شناسی فرهنگ جهادی، مؤلفه‌های مهم هر بُعد، شناسایی و در قالب شبکه مضامین نمایش داده شد.



### 1. تشریح الگوی مفهومی پژوهش

در این مقاله با استفاده از روش فراترکیب، کدهای محوری بر پایه نتایج پژوهشهای گذشته، استخراج و در قالب جدول دو ستونی (در ستون اول، عناوین و در ستون دوم، منبع اصلی کدها) ذکر می‌شود. از آنجا که ذکر کامل منابع باعث افزایش حجم جداول می‌شود، شماره منبع مذکور در جدولی است که در پیشینه پژوهش ذکر شده است. در نهایت، کدهای به هم مرتبط ذیل یک مضمون اصلی جایگذاری می‌شوند. مجموعه این مضامین، ترکیب پژوهشهای گذشته را نشان خواهد داد. در این مقاله دو نوع آفت درونی و بیرونی شناسایی شده که هر کدام از آنها ابعاد و شاخصهایی دارند که در ادامه ذکر می‌شود:

#### یک) آفات درونی:

دوری از خدا، وابستگی به دنیا، تغییر هدف.

#### دو) آفات بیرونی:

دوری از شایسته‌سالاری، حاکمیت روابط به جای ضوابط، بوروکراسی، نفوذ فرصت‌طلبان و سست‌عنصران، جدایی و برون‌رفت سرمایه اصلی، ضعف نظارت و ارزشیابی، سستی در کادرسازی، بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه، عدم مشارکت مردم، عدم هماهنگی در امور و اهداف، عدم پابندی به قانون و قانون‌گریزی، عدم تدوین مبانی و شاخصهای فرهنگ جهادی، سانسور.

### 2. شاخصهای آسیب‌شناسی مدیریت جهادی

در این قسمت، شاخصهای آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در ابعاد درونی و بیرونی در قالب جدول بیان می‌شود. تکرار کدها و شماره منابع مرتبط با آنها نیز ذکر شده که فهرست منابع مربوطه در قسمت پیشینه پژوهش وجود دارد. در هر شاخص، مهم‌ترین کدها با توجه به میزان تکرار انتخاب شده‌اند.

#### یک) شاخصهای آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در ابعاد درونی - شاخصهای دوری از خدا

جدول 1: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد دوری از خدا

تعداد	منابع	کدها
1	2	عدم التزام عملی و یا عدم پابندی به رفتارهای دینی
1	3	دور شدن از اسلام و تعهد دینی
1	3	عدم خودسازی و سلامت نفس
1	3	نداشتن اخلاص در عمل و نیت خالص
3	9 و 8 و 4	نداشتن وجدان کاری و تلاش و جدیت و کار بدون پاداش
1	4	عدم امانت داری و حفظ بیت‌المال (استفاده از امکانات دولتی)
2	5 و 1	قرار نداشتن خدا در محور تمامی امور
2	9 و 8	عدم خودباوری و پذیرش کارهای بزرگ و مهم
12		جمع

مهم‌ترین آفت در این حوزه، نداشتن وجدان کاری و تلاش و جدیت در کار، قرار نداشتن خداوند در محور تمامی امور و عدم خود باوری و پذیرش کارهای بزرگ و مهم است.

**- شاخصهای وابستگی به دنیا**

**جدول 2: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد وابستگی به دنیا**

تعداد	منابع	کدها
2	2و1	نفوذ اندیشه‌های مادی
2	7و5	توجه به مسائل نفسانی
1	9	استحاله معنوی و فرهنگی و فکری برخی از کارکنان و مدیران در نظام اداری
1	8	نداشتن روحیه ایثارگری
6		جمع

مهم‌ترین آفت در این حوزه، توجه به مسائل نفسانی و نفوذ اندیشه‌های مادی در فرد جهادی است.

**- شاخصهای تغییر هدف**

**جدول 3: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد تغییر هدف**

تعداد	منابع	کدها
3	1و3و4	خروج از هدف کمک به محرومان
1	4	ترجیح منافع خود بر بیت‌المال
1	4	فعالتهای عمران روستایی در راستای کاهش مهاجرت نیست (وضعیت اقتصادی و اجتماعی روستاییان در این برنامه‌ریزی لحاظ نشده است؛ از این رو، روستاییان تصمیم متولیان امور را نمی‌پذیرند)
1	8	نداشتن روحیه ایثارگری
1	8	عدم حضور در صحنه‌ها و عرصه‌های خدمت‌رسانی
1	5	فقدان عشق به خدمت و استمرار و پویایی مردم‌محوری، عدالت‌محوری و آرمان‌خواهی
2	9و8	فعال و مسئولیت‌پذیر نبودن (عافیت‌طلبی و راحت‌طلبی و شانه خالی کردن از وظایف سخت و سنگین)
1	9	عمل نکردن به تکلیف دینی و سازمانی حول محور اسلام و انقلاب
11		جمع

فعال و مسئولیت‌پذیر نبودن، به دنبال عافیت‌طلبی رفتن و خروج از هدف کمک به محرومان، از مهم‌ترین آفات در این حوزه است.

**دو) شاخصهای آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در ابعاد بیرونی**

**- شاخصهای دوری از شایسته‌سالاری**

**جدول 4: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد دوری از شایسته‌سالاری**

تعداد	منابع	کدها
2	9و1	روی کار آمدن برخی از مدیران ناصالح و ناشایست
1	9	قدرت‌طلبی و بی‌تقوایی و میدان دادن به فرصت‌طلبان و جاه‌طلبان
3		جمع

روی کار آمدن مدیران ناصالح و ناشایست، از آفات مهم در مدیریت جهادی است.

آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب ♦ 263

- شاخصهای حاکمیت روابط به جای ضوابط

جدول 5: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد حاکمیت روابط به جای ضوابط

تعداد	منابع	کدها
2	4 و 1	انتخاب مدیران با حمایت برخی از افراد ذی‌نفوذ
1	5	بی‌دقتی و جناحی شدن انتخاب مدیران و اطرافیان آنان
3		جمع

انتخاب مدیران با کمک و حمایت برخی از افراد با نفوذ و ترجیح رابطه بر ضابطه، صدمه جدی بر مدیریت جهادی وارد می‌کند.

- شاخصهای بوروکراسی

جدول 6: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد بوروکراسی

تعداد	منابع	کدها
2	6 و 1	رسوخ اصل بی‌اعتمادی در فرهنگ سازمانی جهادی
1	9	حاکمیت تدریجی بوروکراسی و کاغذبازی اداری در دیوان‌سالاری و سلسله‌مراتب خشک و غیر منعطف اداری
1	9	جایگزینی نظام ارتباطات شفاهی و مبتنی بر اعتماد متقابل با نظام آیین‌نامه‌ای
3	9 و 8 و 7	تأکید بر مدیریت متمرکز و آمرانه به جای مدیریت مشارکتی
2	9 و 8	توجه به فردگرایی به جای تفکر جمع‌گرایی
1	9	تمایل به تقسیم وظایف و تخصص‌گرایی
1	9	توجه بیش از حد به بودجه و نظام بودجه‌بندی
1	9	تمایل مدیران به ایجاد پستهای تشریفاتی در سازمان
2	9 و 8	گسترش و تشدید فرهنگ کنترل و نظارت اداری
1	9	جنگ قدرت یا تقسیم قدرت در سازمانها
1	9	افسارگسیختگی مالی در فرایند اجرای برخی از کارها و پروژه‌ها
3	10 و 11 و 12	دیوان‌سالاری منفی
19		جمع

توجه بیش از حد به دیوان‌سالاری و بوروکراسی کاذب، کنترل و نظارت شدید بر امور و رسوخ اصل بی‌اعتمادی در سازمان، تمایل به مدیریت متمرکز به جای مدیریت مشارکتی و در نتیجه فردگرا بودن به جای جمع‌گرا بودن، از آفات مهم مدیریت جهادی است.

- شاخصهای ضعف نظارت و ارزشیابی

جدول 7: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد ضعف نظارت و ارزشیابی

تعداد	منابع	کدها
2	4 و 1	تملق‌پروری و پرداخت پاداش بر اساس تملق و چاپلوسی
2	5 و 2	نگاه یکسان به افراد خادم و خائن به عنوان تسامح و تساهل
2	9 و 5	مخدوش نشان دادن عملکرد خوب و خدمات شایسته و ارزشمند افراد ارزشی
1	5	چشم‌پوشی و نادیده گرفتن و سهل‌انگاری نسبت به تخلفات افراد متعهد رسمی و تابلو
1	9	نبودن نظام پاداش و تشویق منصفانه و عدالت‌محور
8		جمع

نگاه یکسان به افراد خادم و خائن، مخدوش نشان دادن عملکرد خوب و خدمات شایسته و ارزشمند و پرداخت پاداش بر اساس چاپلوسی و تملق، از مهم ترین آفات این حوزه است.

**- شاخصهای نفوذ فرصت طلبان و سست عنصران**

**جدول 8: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد نفوذ فرصت طلبان و سست عنصران**

تعداد	منابع	کدها
2	9و8	تضعیف آرمانهای ارزشی و کم‌رنگ شدن باورهای ارزشی
1	5	تبلیغات سوء و توجه دادن افکار عمومی به مسائل مادی و تجمل‌گرایی و جدا کردن افکار عمومی از خدمت‌رسانی و خیرخواهی
3	9و5و2	تضعیف نظام و تفکر مدیریتی با صبغه جهادی
1	7	نفوذ عوامل پرانداز
2	9و6	تعرض به حدود و ثغور شخصی و سازمانی افراد اثرگذار و ارزشی
2	9و5	تعرض به حدود و ثغور اعتقادی و اخلاقی انسانهای ارزشی
1	7	تبلیغات سوء و کذب
1	7	زمینه‌سازی و بسترسازی فرهنگی با کمک شبیخون فرهنگی
1	7	نفاق
1	9	کم‌رنگ شدن روحیه تعاون و همدلی و برادری و صمیمیت
1	8	عدم تعهد به آرمانهای انقلاب و شهدا و نمود آنها در کارها
1	9	حذف یا تضعیف برخی از مبانی فکری و فرهنگی ارزش حاکم بر نهادهای انقلاب اسلامی
17		جمع

از عوامل آسیب‌رسان به مدیریت جهادی، تضعیف تفکر مدیریت جهادی و آرمانهای ارزشی و تعرض به حدود و مرزهای شخصی، سازمانی، اعتقادی و اخلاقی افراد ارزشی است.

**- شاخصهای نفوذ جدایی و برون‌رفت سرمایه اصلی**

**جدول 9: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد برون‌رفت سرمایه اصلی**

تعداد	منابع	کدها
2	9و2	برکناری یا بی‌مهری نسبت به بانیان جهاد (کارکنان ارزشی) در عرصه مسئولیتها
2	9و5	کنار رفتن و کنار گذاشتن و منزوی کردن برخی از مدیران و افراد خادم
1	7	حذف نیروهای ارزشی و جایگزینی برخی نیروهای بی‌تفاوت ضد ارزشی، خنثی، منفعت طلب و جسود
1	8	عدم حضور نیروهای مخلص انقلاب در صحنه‌های سازندگی
1	9	نقش افراد و گروههای فشار در تهدید و تطمیع و تضعیف و منزوی کردن یا حذف فیزیکی افراد ارزشی نهادها در مناصب و مسئولیتهای خود
7		جمع

برکناری کارکنان ارزشی و منزوی کردن مدیران و افراد خادم، آفتی مهم برای مدیریت جهادی است.

آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب ♦ 265

- شاخصهای سستی در کادرسازی

جدول 10: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد سستی در کادرسازی

تعداد	منابع	کدها
1	5	نیروی انسانی اعم از مدیران در همه سطوح و کارشناسان و کارکنان باید از افراد با باورها و اعتقادات ارزشی باشند
2	9و2	سستی و سهل‌انگاری مدیران در کادرسازی منابع ارزشی
1	8	میدان ندادن به افراد مؤمن و خدمتگذار برای بروز استعدادها و توانمندی‌های آنان
1	8	کوتاهی در سپردن مسئولیتها به افراد جوان و پرشور و معتقد به انقلاب
5		جمع

سهل‌انگاری مدیران در کادرسازی کارکنان ارزشمند، باعث آسیب به مدیریت جهادی خواهد شد.

- شاخصهای بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه

جدول 11: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه

تعداد	منابع	کدها
2	3و2	نبودن تشریک مساعی و نظارت روحانیون
2	8و5	ولایت محوری و مطیع فرمان رهبر بودن
4		جمع

عدم اطاعت از دستورات رهبری و نبود نظارت روحانیون، از آسیبهای جدی وارد بر مدیریت جهادی است.

- شاخصهای عدم مشارکت مردم

جدول 12: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد عدم مشارکت مردم

تعداد	منابع	کدها
1	3	دور شدن از مردم
1	4	عدم مشورت با روستاییان و استفاده از نظرات آنان و عدم استفاده از خبرگان محلی
2		جمع

دور شدن از مردم و عدم استفاده از نظرات آنان، باعث آسیب‌رسانی به مدیریت جهادی می‌شود.

- شاخصهای عدم هماهنگی در امور و اهداف

جدول 13: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد عدم هماهنگی در امور و اهداف

تعداد	منابع	کدها
1	3	فقدان هماهنگی در کلیه سطوح سازمانی
1	5	ناهماهنگی مسئولان در بعضی از سیاستگذاریها و تصمیم‌گیریها
1	9	عدم ارتباط منطقی بین زندگی کاری و خانوادگی
3		جمع

مدیریت جهادی از فقدان هماهنگی در سطوح سازمانی و بین مسئولان و عدم هماهنگی بین اهداف کاری و

خانوادگی آسیب می‌بیند.

- شاخصهای عدم پابندی به قانون و قانون‌گریزی

جدول 14: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد عدم پابندی به قانون و قانون‌گریزی

تعداد	منابع	کدها
1	3	قانون‌گریزی و عدول از مقررات به هر بهانه و دستاویزی
1	5	مداخله در حوزه وظایف و میدانهای کاری دیگران
1	7	ابزار قانونمندی تحدید
1	7	رقابت ناسالم
2	9و5	اجبار افراد و سیستم‌های قانونی به انجام تخلفات
2	9و5	بی‌توجهی به اجرای دقیق قوانین و مقررات به طور علنی یا با ایما و اشاره
2	9و5	میدان دادن به صورت رسمی و غیر رسمی به افراد متخلف
1	5	افتخار به انجام تخلفات
2	5و9	توسل به ابزار غیر قانونی با عنوان محدودیتها و کاستی‌های قانونی برای از بین بردن قبح خلافها و زشتی‌ها
1	9	روح ناهنجاری‌های رفتاری و جمعی و سازمانی
14		جمع

بی‌توجهی به اجرای قوانین، میدان دادن به افراد متخلف، استفاده از ابزار غیر قانونی برای از بین بردن قبح خلاف و اجبار افراد به انجام تخلفات، باعث بروز آسیب بر مدیریت جهادی می‌شود.

- شاخصهای عدم تدوین مبانی و شاخصهای فرهنگ جهادی

جدول 15: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد عدم تدوین شاخصهای فرهنگ جهادی

تعداد	منابع	کدها
1	9	بی‌توجهی به تدابیر و رهنمودهای امام خمینی و مقام معظم رهبری و عدم جدیت در اجرای آنها در مجموعه مطبوع خود
1	9	عدم تجربه نگاری و مستندسازی فرهنگ و ارزشهای دفاع مقدس به عنوان مهم‌ترین الگوی مدیریت جهادی
1	9	کم‌توجهی به تحولات عمیق و جدی در فرهنگ جهادی
3		جمع

بی‌توجهی به تدابیر امام و رهبری، عدم استفاده از ارزشهای دفاع مقدس و کم‌توجهی به تحولات عمیق در فرهنگ جهادی، به بدنه مدیریت جهادی آسیب می‌رساند.

- شاخصهای سانسور

جدول 16: مؤلفه‌های آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در بعد سانسور

تعداد	منابع	کدها
2	9و6	مقابله نظام اداری و سازمانی عمومی کشور با فرهنگ مدیریت جهادی
1	6	احساس خطر سازمانهای سنتی از حضور سازمان جهادی
1	7	تحدید و تنگ کردن عرصه فعالیت
1	7	حذف فیزیکی بسیاری از زیرنهادهای جهادسازندگی
5		جمع

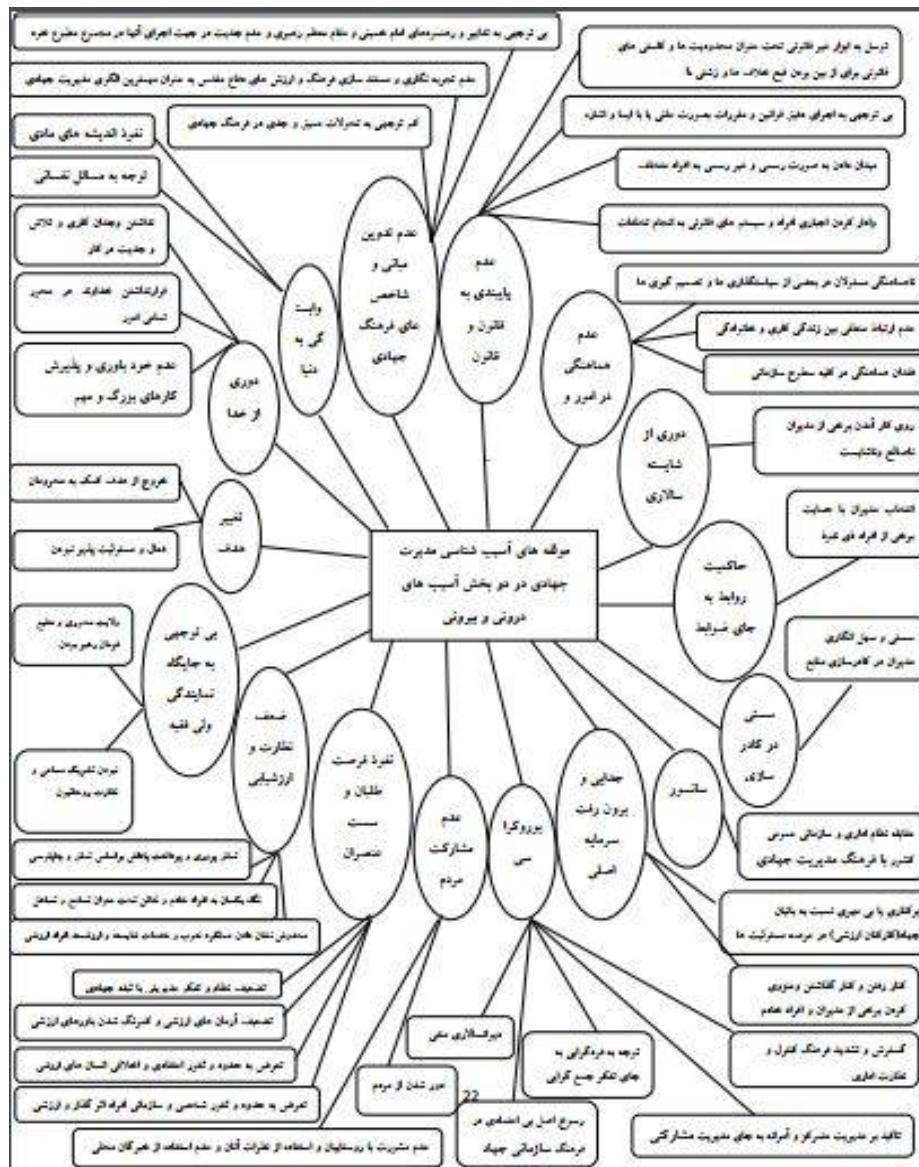
تقابل نظام اداری کشور از همان ابتدای شکل‌گیری جهاد، باعث بروز آسیبهای جدی بر مدیریت جهادی شده است. برای جمع‌بندی و نتیجه‌گیری به طور خلاصه ابعاد و کدهای غالب در هر یک از ابعاد، در جدول 17 بیان شده است.

آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب ♦ 267

جدول 17: مؤلفه‌های محوری آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در دو بخش آفات درونی و بیرونی

ابعاد	کدهای غالب
دوری از خدا	نداشتن وجدان کاری و تلاش و جدیت در کار، قرار نداشتن خداوند در محور تمامی امور، عدم خود باوری و پذیرش کارهای بزرگ و مهم
وابستگی به دنیا	توجه به مسائل نفسانی، نفوذ اندیشه‌های مادی
تغییر هدف	فعال و مسئولیت‌پذیر نبودن (عاقبت‌طلبی و راحت‌طلبی و شانه خالی کردن از وظایف سخت و سنگین)، خروج از هدف کمک به محرومان
دوری از شایسته‌سالاری	روی کار آمدن برخی از مدیران ناصالح و ناشایست
حاکمیت روابط به جای ضوابط	انتخاب مدیران با حمایت برخی از افراد ذی‌نفوذ
بوروکراسی	تأکید بر مدیریت متمرکز و آمرانه به جای مدیریت مشارکتی، گسترش و تشدید فرهنگ کنترل و نظارت اداری، توجه به فرد گرایی به جای تفکر جمع‌گرایی، دیوان‌سالاری منفی، رسوخ اصل بی‌اعتمادی در فرهنگ سازمانی جهاد
ضعف نظارت و ارزشیابی	تملق‌پروری و پرداخت پاداش بر اساس تملق و چاپلوسی، نگاه یکسان به افراد خادم و خائن به عنوان تسامح و تساهل، مخدوش نشان دادن عملکرد خوب و خدمات شایسته و ارزشمند افراد ارزشی
نفوذ فرصت‌طلبان و سست‌عنصران	تضعیف نظام و تفکر مدیریتی با ثقیه جهادی، تضعیف آرمانهای ارزشی و کم‌رنگ شدن باورهای ارزشی، تعرض به حدود و ثغور شخصی و سازمانی افراد اثر گذار و ارزشی، تعرض به حدود و ثغور اعتقادی و اخلاقی انسانهای ارزشی
جدایی و برون‌رفت سرمایه اصلی	برکناری یا بی‌مهری نسبت به بانیان جهاد (کارکنان ارزشی) در عرصه مسئولیتها، کنار رفتن و کنار گذاشتن منزوی کردن برخی از مدیران و افراد خادم
سستی در کادر سازی	سستی و سهل‌انگاری مدیران در کادر سازی منابع ارزشی
بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه	نبودن تشریک مساعی و نظارت روحانیون، ولایت‌محوری و مطیع فرمان رهبر بودن
عدم مشارکت مردم	دور شدن از مردم، عدم مشورت با روستاییان و استفاده از نظرات آنان و عدم استفاده از خیرگان محلی
عدم هماهنگی در امور و اهداف	فقدان هماهنگی در کلیه سطوح سازمانی، ناهماهنگی مسئولان در بعضی از سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، عدم ارتباط منطقی بین زندگی کاری و خانوادگی
عدم پایبندی به قانون و قانون‌گریزی	اجبار افراد و سیستم‌های قانونی به انجام تخلفات، بی‌توجهی به اجرای دقیق قوانین و مقررات به طور علنی یا با ایما و اشاره، میدان دادن به صورت رسمی و غیر رسمی به افراد متخلف، توسل به ابزار غیر قانونی با عنوان محدودیتها و کاستی‌های قانونی برای از بین بردن قبح خلفها و زشتی‌ها
عدم تدوین مبانی و شاخصهای فرهنگ جهادی	بی‌توجهی به تدابیر و رهنمودهای امام خمینی و مقام معظم رهبری و عدم جدیت در اجرای آنها در مجموع مطبوع خود، عدم تجربه نگاری و مستندسازی فرهنگ و ارزشهای دفاع مقدس به عنوان مهم‌ترین الگوی مدیریت جهادی، کم‌توجهی به تحولات عمیق و جدی در فرهنگ جهادی
سانسور	مقابله نظام اداری و سازمانی عمومی کشور با فرهنگ مدیریت جهادی

همان‌طور که بیان شد، در این پژوهش برای دسته‌بندی مضامین استخراج شده، از روش شبکه مضامین استفاده شده است. در واقع؛ مضامین استخراج شده از مقالات، مضامین پایه در نظر گرفته شده که ذیل مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی شده‌اند. شبکه مضامین این پژوهش در شکل 2 ارائه شده است.



شکل 2



**(و) بحث و نتیجه‌گیری**

صبر بر منازعات و مخالفتها در راه رسیدن به هدف، بهره‌مندی از دو عنصر عقل و تفکر و آگاهی در جهاد و التزام بر تقوا و جهت‌گیری الهی، دعوت به خداوند، بهره‌مندی از الگوهای دینی نظیر پیامبر اکرم(ص)، بهره‌مندی از هدایت قرآن کریم، اعتصام و قرآن کریم، مفهوم جهاد را به عرصه‌های مختلف حیات بشری تعمیم داده و به گونه‌ای فرهنگ جهادی را مطرح ساخته‌اند. با توجه به آیه 78 سوره مبارکه حج و سیاق آن می‌توان برخی از شاخصه‌های فرهنگ جهادی را استخراج کرد. طبق نظر علامه طباطبایی، سیاق این آیه، از آیه 67 سوره مبارکه حج، آغاز و به آخرین آیه سوره (یعنی 78) ختم می‌شود (نعمتی بیرعلی، 1393: 76). ارائه تعریفی جامع و مانع که در برگیرنده تمام جنبه‌ها و شاخصها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم دست یافت؛ اما رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از این فرهنگ، با اتکا به معیارها و ویژگی‌های مورد انتظار از کار جهادی، که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان‌پذیر است. فرهنگ جهادی همان فرهنگ تحول و آینده‌ساز است. فرهنگ جهادی مفهومی کلی است که از جمله مصداق آن، دین‌محوری، ولایت‌مداری، ایثار و از خودگذشتگی، مردم‌گرایی، ارزش‌مداری، انعطاف‌پذیری، خودباوری، پویایی و مأموریت‌پذیری است. فرهنگ جهادی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ارزشهای مثبت مدیریت و مدیران جهادی، برخاسته از رفتار و روابط کارکنان است که به نوعی نقش الگویی و مثال‌زدنی برای جامعه، رفتار اداری و رویه‌های اجرایی و مدیریتی در سایر حوزه‌ها و سازمانها داشته است.

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

یافته‌های پژوهش بیانگر این است که در تقسیم‌بندی منطقی، می‌توان آسیب‌های مدیریت جهادی را به دو دسته آسیب‌های درونی و بیرونی تقسیم کرد. امیرالمؤمنین علی (ع) در بند 112 خطبه 196 نهج البلاغه می‌فرماید: «واقعیت جز این نیست که همگی شما بر اساس دین خدا برادرید؛ تنها چیزی که این‌گونه شما را پراکنده کرده، پلشتی ذات و زشتی درون است. از این رو، به دیدار همدیگر نمی‌شتابید در حق یکدیگر خیراندیش نیستید».

در نتیجه با توجه به ماهیت آفات درونی و بیرونی، آفات درونی از اهمیت بیشتری نسبت به آفات بیرونی برخوردارند و در میان ابعاد آفات بیرونی، بوروکراسی از بیشترین اهمیت برخوردار است. اکثر تحقیقات پیشین نیز بر تأثیر مخرب بوروکراسی بر فرهنگ و مدیریت جهادی پرداخته‌اند. آسیب‌های شناسایی شده در این مقالات، در دو دسته آفات درونی و بیرونی، شامل 16 بعد و 122 شاخص است. در آسیب‌های درونی، سه بُعد دوری از خدا، وابستگی به دنیا و تغییر هدف و در آسیب‌های بیرونی، ابعاد دوری از شایسته‌سالاری، حاکمیت روابط به جای ضوابط، بوروکراسی، نفوذ فرصت‌طلبان و سست‌عنصران، جدایی و برون‌رفت سرمایه اصلی، ضعف نظارت و ارزشیابی، سستی در کادرسازی، بی‌توجهی به جایگاه نمایندگی ولی فقیه، عدم مشارکت مردم، عدم هماهنگی در امور و اهداف، عدم پایبندی به قانون و قانون‌گریزی، عدم تدوین مبانی و شاخص‌های فرهنگ جهادی و سانسور، به عنوان مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق، شناسایی شدند.

#### پیشنهادها

با آسیب‌شناسی دقیق و برنامه‌ریزی برای برطرف کردن و به حداقل رساندن آنها و شناسایی چالش‌ها و مدیریت صحیح و هوشمندانه آنها از یک سو و تعیین الزامات و سازوکارهای مدیریتی، اجرایی، انسانی، پشتیبانی، ساختاری و... رویکرد مدیریت جهادی از سوی دیگر، می‌توان از این ظرفیت استفاده حداکثری کرد تا در اوضاع گوناگون (و هر چند نامطلوب) ضمن ساخت درونی، بر محیط پیرامونی خود نیز تأثیر زیاد بگذارد و دریچه‌های جدیدی از مدیریت انقلابی و جهادی را به روی دستگاهها و سازمانهای جمهوری اسلامی ایران بگشاید؛ از این رو، در سه حوزه پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

#### یک) وظایف عموم جهادگران:

- نزدیکی و ارتباط عمیق با خدا و یاری از او در همه کارها؛ قطعاً اگر از خدا کمک بخواهیم، او ما را یاری می‌کند.
- عدم وابستگی به دنیا و نعمتهای آن؛ زیرا نعمتهای دنیا برای استفاده ماست، نه اینکه ما خود را وقف دنیا کنیم. دنیا مزرعه آخرت است؛ باید هر چه می‌توانیم در آن نهال خوبی و عشق و ایمان و صداقت و پاکی بکاریم تا در آخرت از ثمرات آن استفاده کنیم.
- خودانتقادی؛ باید همواره و در هر لحظه افکار و اعمال خود را نقد کنیم تا بدانیم در مسیر حرکت به طرف خداوند، چه اشتباهاتی داشته‌ایم و آنها را برطرف و نفس سرکش خود را مهار کنیم و مرتب از خدا کمک بخواهیم و یاد و ذکر او را در قلبمان زنده نگهداریم تا شیطان و نفس اماره بر ما غلبه نکند و هدف ما را تغییر ندهد.

آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب ♦ 271

**(دو) وظایف مسئولان و مدیران:**

- علاوه بر رعایت دقیق مفاد بند الف، باید ترتیبی اتخاذ کنند تا در محیط کاری خود، شایسته‌سالاری را اصل و مبنای در افکار و اعمال خود قرار داده، به آن عمل کنند و بدانند که از دست دادن پست و مقام، خیلی زیباتر از از دست دادن شایسته‌سالاری است.
- در محیط کاری خود ضوابط را اصل و مبنای کار قرار دهند و از رابطه‌سالاری به شدت پرهیز کنند.
- باید مراقب باشند تا ابتکار عمل جهادی در پیچ و خم بروکراسی اداری استحاله نشود و کار مردم به موقع انجام شود. بی‌شک مردم از جهاد و مدیریت جهادی انتظار ابتکار عمل و سرعت و دقت عمل را دارند.
- مدیران ذی‌نفع با توجه به چالشهای پژوهش، کارگروهها و کمیته‌های تخصصی را راه‌اندازی کنند تا راه حلها و روشهای غلبه بر چالشها و مدیریت آنها را مشخص و زمینه‌های دستیابی به مدیریت جهادی را فراهم کنند.
- مسئولان دستگاهها و مدیران باتجربه، بالاترین و برجسته‌ترین جایگاه سازمانی را برای صاحبان فکر و اندیشه، پژوهشگران و کارشناسان زبده به منظور ایجاد تحول و توسعه تفکر مدیریت جهادی و حرکت در جهت استقرار، اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، اختصاص داده، از آنان حمایت کنند.
- صاحبان فکر و اندیشه و محققان و کارشناسان زبده و مدیران مجرب، برجسته‌ترین جایگاه را برای ایجاد تحول و تکامل حرکت جهادی دارند. لذا لازم است تنگناهای مربوط به بخش تحقیقات و مدیریت، مطالعه و بررسی شده، راهکارهای مناسب برای حل موانع و مشکلات مذکور تدبیر شود. تحقیق و مدیریت، موتورهای محرک حرکت تکاملی و جهادی‌اند که سالهاست پویایی لازم را ندارند.
- مدیران سازمانها و به ویژه سازمانهایی که صبغه‌ای از نهادگرایی را در سابقه خود دارند، تلاش کنند تا نه تنها از خروج منابع انسانی مکتبی و ارزشی خود جلوگیری شود، بلکه شرایط لازم را برای بهره‌برداری از تجربه و توانمندی‌های ایشان نیز فراهم کنند؛ ضمن اینکه لازم است به توسعه سرمایه‌های انسانی جوان نیز در کنار افراد با تجربه اهتمام جدی شود.

**(سه) راهکارهای اجرایی نوین:**

- انتخاب موضوع آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی در قالب یک واحد درسی در کلاسهای آموزش ضمن خدمت.
  - تجلیل و معرفی جهادگران با سابقه و موفق به مثابه الگوهای فرهنگ و مدیریت جهادی.
  - تشکیل هسته مشورتی انتخاب مدیران با استفاده از جهادگران با سابقه و خوش فکر.
- ایجاد مرکز تحقیقاتی به منظور شناخت بهر آفات مدیریت جهادی.



منابع

- ازکیا، مصطفی و محمود توکلی (1385). «فرا تحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمانهای آموزشی». *علوم اجتماعی*، ش 26: 27-1.
- الماسی، محسن (1386). «آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- ایروانی، محمدجواد (1377). *نهادگرایی و جهاد سازندگی*. تهران: اداره کل روابط عمومی وزارت جهاد.
- جهان تیغ، منصور (1386). «آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- خامنه‌ای، سید علی (1383). *بیانات هفدهم تیر*.
- زواره، علیرضا (1386). «آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- سهرابی، بابک، امیر اعظمی و حمیدرضا یزدانی (1390). «آسیب شناسی پژوهشهای انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب». *چشم انداز مدیریت دولتی*، ش 6: 24-9.
- سلطانی، محمدرضا (1393). «مدیریت جهادی، چالشها و الزامات». *مدیریت اسلامی*، سال بیست و دوم، ش 2: 39-9.
- شیخی، عبدالمجید (1386). «درآمدی بر آسیب شناسی فرهنگ جهادی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- فرهادی، محمدرضا؛ فتحعلی نوری و برومند چهارآئین (1387). «بررسی علل تأثیرپذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی». *مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- فرهی، علی؛ محمد ابراهیم سنجقی، محمدرضا سلطانی و یدالله محمدیان (1395). «طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی». *پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال هشتم، ش 2: 83-53.
- قلی پور، آرین و علی اصغر پور عزت (1387). «چالشهای شالوده شکنی مدیر جهادی در ساختار بوروکراتیک رسوب گذاری شده غربی». *مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- لیاقتی، محمدباقر (1386). «آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- مرتضوی، سید میرمحمد و جلال عراقی (1387). «عنصر مراقبت در فرهنگ و مدیریت جهادی». *مجموعه مقالات برگزیده همایش فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].
- مرتضوی مهدی و فضل اله زارع پور نصیرآبادی (1391). «فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهاد». *مهندسی فرهنگی*، سال هفتم، ش 72-71.
- مقیم، حسن (1386). «آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*. [بی جا]: [بی نا].

آسیب‌شناسی فرهنگ و مدیریت جهادی با استفاده از روش فراترکیب ♦ 273

- مودی، علی محمد؛ اسماعیل نصر اصفهانی و علی هلالی (1386). «آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. [بی‌جا]: [بی‌نا].
- میر، سید جواد (1386). «بررسی تهدیدات و آفات فرهنگ و مدیریت جهادی». مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. [بی‌جا]: [بی‌نا].
- نژادمحمد نامقی، علیرضا (1388). نهادینه کردن فرهنگ جهادی به منظور توسعه و حفظ روحیه جهادی در راستای تشکلهای غیر دولتی. تهران: جهاد کشاورزی.
- نعمتی پیرعلی، دل‌آرا (1393). «مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم». بصیرت و تربیت اسلامی، دوره یازدهم، ش 31: 7-93.
- هاشمی کیا، سید جمال (1387). «بررسی علتهای تأثیرپذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی». مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. [بی‌جا]: [بی‌نا].
- Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3: 385-405.
- Almasi, Mohsen (2007). "Pathology and Evaluation of Jihady Culture and Management". *Proceedings of the First National Conference on Culture and Jihady Management*.
- Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3: 385-405.
- Azkia, Mustafa & Mahmoud Tavakoli (2006). "A Meta-Analysis of Job Satisfaction Studies in Educational Organizations". *Journal of Social Sciences*. No. 26: 1-27.
- Farhadi, Mohammad Reza; Fathali Nouri & Broumand Chahar Ayin (2008). "Investigating the Causes of the Impact of Jihady Culture and Management of the Bureaucracy". *Proceedings of the 2nd National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Farrahi, Ali; Mohammad Ibrahim Sanjaghi, Mohammad Reza Soltani & Yadollah Mohammadian (2016). "Designing a Jihady Cultural Model for One of the Institutions of the Islamic Revolution". *Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, Vol. 8, No. 2: 53-83.
- Gholipour, Aryan & Ali Asghar Poor-Ezzat (2008). "The Challenges of Breaking the Jihady Manager in the Westernized Sedimentary Bureaucratic Structure". *Proceedings of the 2nd National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Hashemi Kia, Seyyed Jamal (2008). "Investigating the Causes of the Impact of Jihady Culture and Management of the Bureaucracy". *Proceedings of the Second National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Iravani, Mohammad Javad (1998). *Institutionalism and Jihad Sazandegi*. Tehran: General Directorate of Public Relations of Ministry of Jihad.
- Jahantigh, Mansoor (2007). "Pathology and Evaluation of Jihady Culture and Management". *Proceedings of the First National Conference on Culture and Jihady Management*.
- Khamenei, Seyyed Ali. (2004). *Statements*. July 17<sup>th</sup>.

- Liaqati, Mohammad Baqer (2007). **“Pathology and Evaluation of Jihady Culture and Management”**. *Proceedings of the First National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Mir, Seyyed Javad (2007). **“Investigating the Threats and Damages of Jihady Culture and Management”**. *Proceedings of the First National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Moghim, Hasan (2007). **“Pathology and Evaluation of Jihady Culture and Management”**. *Proceedings of the First National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Mortazavi, Mehdi & Fazlollah Zarepour Nasirabadi (2012). **“The Jihady Organizational Culture; the Key Factor of Jihad Management”**. *Journal of Cultural Engineering*, Vol. 7. No. 71-72.
- Mortazavi, Seyed Mir Mahmoud & Jalal Iraqi (2008). **“Element of Care in Jihady Culture and Management”**. *Proceedings of the Conference on Jihady Culture and Management*.
- Moudy, Ali Mohammad; Ismail Nasr Esfahani & Ali Helali (2007). **“Pathology and Evaluation of Jihady Culture and Management”**. *Proceedings of the First National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Nemati Pirali, Delara (2014). **“Jihady Management from the Perspective of the Holy Qur'an”**. *Quarterly Journal of Scientific-Promotion of Islamic Insight and Education*, Vol. 11, No 31: 7-93.
- Nezhad Mohammad Nameqi, Alireza (2009). **Institutionalizing the Jihady Culture In Order to Develop and Maintain a Jihady Spirituality towards Non-Governmental Organizations**. Tehran: Jihad Agriculture.
- Sheikhi, Abdul-Majid (2007). **“An Introduction to the Pathology of the Jihady Culture”**. *Proceedings of the First National Conference on Jihady Culture and Management*.
- Sohrabi, Babak; Amir Azami & Hamid Reza Yazdani (2011). **“Pathology of Researches in the Field of Islamic Management with a Meta-Synthesis Approach”**. *The Perspective of Public Administration*, No. 6: 9-24.
- Soltani, Mohammad Reza (2014). **“Jihady Management, Challenges and Requirements”**. *Two Quarterly Journal of Scientific - Research of Management*. Vol. 22, No. 2: 9-39.
- Zavareh, Alireza (2007). **“Pathology and Evaluation of Jihadist Culture and Management”**. *Proceedings of the First National Conference on Culture and Jihadist Management*.

