



## مولفه های مدیریت جهادی در ابعاد عملکرد سازمانی

حبیب اله جلیلی

کارشناس مدیریت بازرگانی

h.jalili2015@yahoo.com

### چکیده:

مدیریت می تواند در اشکال گوناگونی خود را نشان دهد؛ اما زمانی می تواند دستاوردهای بزرگ مورد انتظار را تحقق بخشد که این مدیریت با مؤلفه های جهادی همراه باشد. در صورتی که مدیریت خردمند با رویکرد جهادی به هدایت سازمان پردازد می تواند علاوه بر اهداف مالی به اهداف غیرمالی و متعالی سازمانی نیز نائل گردد. از سوی دیگر رویکرد مدیریت جهادی به عنوان یک رویکرد مدیریتی نیازمند شناخت بهتر توسط سازمان های ایرانی می باشد. تحلیل و ارزیابی هر رویکرد مدیریتی لازمه شناخت و تبیین بهتر آن رویکرد می باشد. جهاد به عنوان یک پدیده که بار فرهنگی در مکتب اسلام دارد، آنگاه که به عنوان صفت نوع خاصی از سازمان به کار می رود، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. این الگو از مدیریت که می توان آن را فرهنگ جهادی نامید، نیز به نوبه خود تأثیر قابل ملاحظه ای بر مدیریت آن سازمان دارد. با توجه به این تأثیر و تأثیرها، ارائه الگوی مناسب مدیریتی می تواند به اتخاذ روش مدیریتی مناسب یاری برساند. لذا هدف این تحقیق، شناسایی و ارزیابی مؤلفه های کلیدی مدیریت می باشد. از این رو در این مقاله سعی شده است تا با روش توصیفی و تحلیلی ضمن اشاره به مبانی علمی، به مولفه های کلیدی مدیریت جهادی در ارتقاء ابعاد عملکرد سازمانی پرداخته شود.

کلید واژه: مدیریت جهادی، مولفه های کلیدی، ابعاد عملکرد سازمانی

### مقدمه:

شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. از جمله خاطره تلخ دانشمندان اروپا از دادگاه های تفتیش عقاید و بیم از تکرار مطالعات مدرسه ای باعث شد تا تحلیل مبتنی بر تجربه صرف بشری پس از رنسانس بر روح تحقیق در غرب حاکم گردد و سرانجام انسان نیز به عنوان یکی از عوامل تولید در ردیف ماشین و دیگر منابع به شمار آید؛ یعنی انسانی که خود خالق ماشین است، در نظام ارزشی غرب، هم سطح مخلوق و گاه در آثار بعضی از متفکران، حتی در سطحی پست تر از ماشین جای گرفت و این بسیار شگفت آور است (رضاییان، ۱۳۸۰: ۴)

یکی از موارد بسیار مهم در مدیریت هر جامعه که بایستی به آن توجه داشت روش مدیریت جامعه بر اساس فرهنگ و رسوم و با استفاده از ابزارهایی مبتنی بر ارزش های آن جامعه می باشد. کشور ما نیز از دیرباز دوران مختلف رشد و افول را پشت سر گذاشته است. در یک مرور تاریخی می توان در دوران رشد تمدن ایران به روشنی اثر مدیریت صحیح و در دوران افول را در اثر مدیریت های نامناسب مشاهده نمود. در کشور ما نیز سبک های مختلف مدیریت در کارها از دیرباز مورد توجه قرار گرفته است که از جمله آن می توان به مدیریت جهادی به عنوان



یکی از سبک های مدیریتی بومی و الهام گرفته شده از تمدن ایرانی و منابع دین مبین اسلام اشاره نمود. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در تدوین برنامه توسعه کشور، امام خامنه ای (مدظله العالی) در ابلاغ و تبیین سیاست های کلی برنامه ششم توسعه چند واژه کلیدی و مهم را موكدا بیان فرمودند. یکی از مهمترین این واژگان «مدیریت جهادی» است. تا آنجا که در متن ابلاغیه سیاست های کلی برنامه ششم توسعه بهره گیری «از مدیریت جهادی و روحیه انقلابی» در کنار اتکا به عوامل دیگری همچون؛ «توانایی های انسانی و طبیعی و امکانات داخلی و فرصت های وسیع برآمده از زیرساخت های موجود در کشور» به عنوان اسباب مهمی که در زمینه تحقق برنامه به ما یاری رساند مطرح گردیده است. (پاراحمدی، ۱۳۹۴) از سویی دیگر هم امروزه سازمان های مختلف خدماتی و تولیدی، برای موفقیت و بقا در عرصه فضای رقابتی باید تعریف دقیقی از چشم انداز و مأموریت و اهداف خویش داشته باشند. سپس برای دست یابی به اهداف، استراتژی ها و برنامه های عملیاتی مناسب را تدوین نموده و به اولویت بندی و اجرای صحیح آن ها در سازمان بپردازند. بعد از انجام این مراحل سازمان ها باید ارزیابی درستی از نحوه عملکرد خویش داشته باشند تا شکاف ها و انحرافات را شناسایی نموده و اقدامات اصلاحی را در زمان مناسب انجام دهند. بسیاری از مشکلات سازمان ها پس از تدوین استراتژی های صحیح، در نحوه اجرا و پیاده سازی آن ها است که اغلب با شکست مواجه می شوند. اندازه گیری عملکرد را می توان به عنوان فرآیند کمی کردن اثربخشی و کارایی فعالیت های انجام گرفته تعریف نمود. بر همین اساس در این تحقیق ضمن تعریف مفهومی مدیریت جهادی و عملکرد سازمانی به بررسی ابعاد و مولفه های مهم این الگوی مناسب مدیریتی در جهت ارتقای فرهنگ و کارآیی سازمان می پردازیم.

### مفهوم مدیریت جهادی

از دیدگاه اسلام، مدیریت محور صلاح جامعه و امانت و ملازم شایستگی است. سلسله مراتب در مدیریت اسلامی عبارت است از خدا، ملائکه، معصومین (ع)، ولایت فقیه، مدیریت دولتی و سازمان ها و همچنین مدیریت خانواده است. اسلام در حوزه علم مدیریت، رهنمودهای مدیریتی دارد که با توجه به اصل آخرت گرایی و اصل عدم تقدم بر خدا و رسول خدا از حیث نیت و اندیشه در حوزه هدف گذاری و برنامه ریزی و اصل قسط و عدل در طول اصل آخرت گرایی و نمود عدالت واقعی در حوزه برنامه ریزی با جامع نگری به انسان و نیازهای مادی و معنوی ارزش تلقی می گردند به طور خلاصه می توان تأثیر اسلام را به حوزه مدیریت چنین برشمرد که دین مبین اسلام از منظر نگرش اعتقادی، روحیه اخلاقی و ضوابط رفتاری و نحوه نگرش در مبانی مدیریتی موثر است (پالوج و همکاران، ۱۳۸۶)، بخشی از دانش مدیریت را می توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود، هنر مدیریت است. مدیریت جهادی را می توان از نوع هنر مدیریت دانست. مدیریت جهادی هنر توانستن است که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت.

اگر با تأمل در مجموعه دستاوردهای مدیریت جهادی نظری بیفکنیم در می یابیم که این رویکرد مدیریتی، محصول خلاقیت اندیشمندان جوانی بود که با دو بال علم و ایمان بنیان گذاران رویکرد جدید مدیریتی بودند که به حفظ دستاوردهای انقلاب در سال ۱۳۵۷ نظر داشتند. نگرشی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده نگر، عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم بود. (دانیالی و همکاران، ۱۳۸۶)

این رویکرد دارای دو مولفه اصلی زیر می باشد:

الف) مدیریت: مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. همچنین برخی دیگر معتقد است: مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به هدف های مطلوب با حداکثر کارایی. (رضاییان، ۱۳۹۳)

ب) جهاد: در قرآن کریم گاهی بحث از قتال شده است مانند آیه واجب شدن نبرد با مشرکین که می فرماید "كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ" و گاهی بحث جهاد مطرح گردیده است: "وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ" واژه قتال فقط به معنای مقابله نظامی و درگیری با دشمن است ولی واژه جهاد به معنای هرگونه کوشش در راه خدا و تلاش برای انجام نیکی ها است و قتال شعبه ای از جهاد است. با توجه به تعاریفی که به صورت خاص از



دو واژه جهاد و مدیریت ارائه شد می توان گفت مدیریت جهادی یعنی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه در تمامی عرصه های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد. مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ایران است. از ویژگی های این مدیریت خدمت با نیت الهی، خستگی ناپذیری، استقامت در کار، انعطاف پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیریت، شجاعت، مسئولیت پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است. مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگی هایی است که می تواند در موفقیت سازمان ها نقش اساسی ایفا نماید، این ویژگی ها در بطن دستورها، توصیه ها، نظرها و شیوه های بکار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی دارد، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آن ها در سازمان ها، نیاز به کار پیشگامانه و دور از هراس و خود کم بینی صاحب نظران مدیریت و پژوهش دارد. (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۸)

### مفهوم عملکرد و فرهنگ سازمانی :

تعاریف گوناگونی از عملکرد و فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، در اینجا به برخی از مهمترین آنها اشاره می شود:

- فرهنگ سازمانی ارزش های مشترک یا ادراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می شود (Morris, 1992: 28)

- ادگار شاین که عمده مطالعاتش در مورد فرهنگ بوده، برای فرهنگ سازمانی سه سطح را در نظر گرفته است:

سطح اول شامل رفتارها و ابزارها یا نمودارهای فیزیکی  
سطح زیرین شامل احساس از آنچه باید باشد (ارزش ها)  
در پایین ترین سطح، فرضیات اساسی قرار دارد.

ادگار شاین فرهنگ را این چنین تعریف کرده است: فرهنگ؛ الگویی است از پیش فرض های بنیادینی که گروهی خاص در راه دست پنجه نرم کردن با مشکلات برای انضباط خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف و یا ایجاد کرده است. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار انتقال می یابد. به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می شود (خوارزمی، ۱۳۷۱: ۱۶)

در تعریفی دیگر فرهنگ سازمانی به این صورت آمده است مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش، داده می شود و نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (دفت، ۱۳۸۱: ۶۲۱)

درخصوص توان و قدرت فرهنگ میتوان گفت اعتقادات و ارزش های مشترک که اساس فرهنگ هستند به سازمانها قدرت می دهند و به طور کلی بر تمام جنبه های سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است، تابعی از اعتقادات اساسی مدیر است. همچنان که شمول فرهنگ، گسترش می یابد، بر ادراک، تفکر و احساس آنها و نیز بر هدف ها، ابزارها و روش های عمل و همچنین بر فرایند تصمیم گیری و حل مسائل، بر انگیزش، رضایت و روحیه افراد و بر میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر می گذارد بنابراین در مدیریت چیزی آزاد از فرهنگ وجود ندارد. (Rabbns, 1991: 785)

### مولفه های مدیریت در ابعاد چهارگانه عملکرد سازمانی :

بی شک مدیریت جهادی دارای شاخص ها و مؤلفه هایی است که اگر در مدیریتی متعین و جاری و ساری باشد می توان آن را جهادی نامید. مهم ترین مؤلفه ها و ارزش های هویت ساز گفتمان مدیریت جهادی پس از برگزاری جلسات با خبرگان و اساتید حوزه و دانشگاه در چهار بخش جمع بندی و به اجمال بیان می گردد.

- مؤلفه های مدیریت جهادی در عملکرد مالی سازمانی

- مؤلفه های مدیریت جهادی در عملکردی ارتباطی ارباب رجوع و مدیران سازمانی



- مولفه های مدیریت جهادی در عملکرد رشد و یادگیری سازمانی

- مولفه های مدیریت جهادی در فرآیندهای داخلی سازمانی

### عوامل تاثیر گذار مدیریت جهادی در عملکرد مالی یک سازمان :

کسب سود در مدیریت اسلامی و سایر نظام های مدیریت دارای اهمیت می باشد. ولی در سایر نظام ها حصول حداکثر سود به عنوان هدف اصلی مطرح است، در مدیریت جهادی سود به عنوان وسیله محسوب می شود. البته کسب سود حتی در مقیاس وسیع و کلان مذموم نیست و اگر از طریق قانونی، شرعی و با تلاش به دست آید جزء عبادات و فضیلت ها محسوب می شود؛ بنابراین مدیریت جهادی را نباید در مقابل سایر نظام های مدیریت قرار داد، بلکه مدیریت اسلامی بر شانه های مبانی فکری اندیشه اسلامی از سایر نظریه های مدیریت استقبال می کند و بهره برداری می نماید. با توجه به شاخص های مدیریت جهادی در این تحقیق در نهایت چهار مؤلفه قناعت، اهمیت دادن به بیت المال، پرهیز از فساد مالی و شفافیت مالی به عنوان معیارهای موثر بر عملکرد مالی سازمان در نظر گرفته شده است.

### عوامل تاثیر گذار مدیریت جهادی در بهبود عملکرد مدیران و ارباب رجوع :

در مدیریت جهادی خدمت رسانی به مردم نه برای کسب مال و مقام دنیوی بلکه در جهت قرب الهی و رضایت پروردگار انجام می شود و مدیر جهادی در قبال خدمتی که به مردم ارائه می دهد هیچ گونه چشم داشت مادی و دنیوی ندارد و هدف خود را رضایت پروردگار خویش می داند. از سوی دیگر در مدیریت جهادی اصل بر خدمت رسانی به مردم و رفع مشکلات آنان است و مدیر جهادی در این راه از هیچ گونه اقدامی فروگذاری نمی کند و چون که نیت او الهی و در جهت رضایت پروردگار است فعالیت خود را بدون هیچ گونه منتی انجام می دهد و در مقابل آن از مردم انتظاری ندارد در پژوهش حاضر، خدمت به مردم، رعایت آداب اسلامی، تکلیف مداری و توجه به محرومین و مستضعفین از مؤلفه های موثر بر منظر ارباب رجوع می باشد که موجب بهبود روابط با مردم خواهد شد.

### عوامل تاثیر گذار مدیریت جهادی در رشد و یادگیری سازمان :

یادگیری و رشد سازمان از سه منبع اساسی نیروی انسانی، سیستم های اطلاعاتی و دستورالعمل ها و رویه های سازمانی حاصل می شود. سطح دستیابی به قابلیت ها و توانمندی های ویژه در این منابع در وجه یادگیری و رشد مورد سنجش قرار می گیرد. در مدیریت جهادی در کنار مدیران و چهره های باتجربه و کارآزموده سعی می شود که از جوانان نیز استفاده شود تا در آینده در صورت کنار رفتن مدیران باتجربه جامعه از نیروهای شایسته و کاردان تهی نشود و نیروهای جوان بتوانند جای آن ها را پر کنند.

### عوامل تاثیر گذار مدیریت جهادی در فرآیندهای داخلی سازمانی:

تغییر فرآیندهای داخلی متناسب در دوره های زمانی مختلف با توجه به وظایف و شرایط خاص زمانی از جمله ویژگی های جهاد در دوره های مختلف می باشد. مدیران جهادی در هر زمان متناسب با نیاز آیین نامه هایی را طراحی نموده و نظام اداری غیرمتمرکز را طراحی می نمایند. در منظر فرآیندهای داخلی ارتباطات مستقیم، سلامت نظام اداری، ساختار منعطف و نظم و انضباط اداری لحاظ شده است. (تولایی و همکاران،

(۱۳۹۳)



### نتیجه گیری:

پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۵۷، تنها تحول در نظام و ساختار اداری و دولتی کشور نبود بلکه باورها، علاقه ها و انگیزه های کاری را نیز دگرگون کرد. آرمان های مردمی، دینی و فرهنگی در نظام اداری کشور احیاء شد و مدیریت نوین و جدیدی پا به عرصه وجود گذاشت. این سبک جدید از مدیریت، مبانی فلسفی و نظام ارزشی خود را از شرایط خاص اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور ایران و همچنین منابع اصیل دین مبین اسلام گرفته است که تأثیر به سزایی در تمدن سازی نوین اسلامی خواهد داشت. مفهوم مدیریت جهادی نیز در همین راستا توسط مقام معظم رهبری مورد توجه قرار گرفته است. باید توجه داشت که مدیریت جهادی زمانی می تواند کارایی و اثربخشی خود را به عنوان یک سبک مدیریتی ایرانی و اسلامی به خوبی نشان دهد که بتواند بر روی بهبود عملکرد سازمان تأثیر به سزایی داشته باشد. لذا تعیین شاخص های استاندارد برای ارزیابی عملکرد سازمانی و سنجش میزان تأثیر مؤلفه های مدیریت جهادی بر این عملکرد سازمانی، موضوعی مهم و کاربردی برای سازمان های ایرانی می باشد.

همچنین در خصوص مؤلفه های شناسایی شده در این تحقیق، مهم ترین مؤلفه های مدیریت جهادی که در بهبود عملکرد سازمان ها تأثیرگذار خواهند بود به ترتیب اولویت عبارتند از: قناعت (در عملکرد مالی)، خدمت بی منت به مردم (در عملکرد مدیر و ارباب رجوع)، اهمیت دادن به بیت المال (در عملکرد مالی)، پرهیز از فساد مالی (در عملکرد مالی)، رعایت آداب اسلامی (در عملکرد مدیر و ارباب رجوع) رعایت تقوای الهی (در عملکرد رشد و یادگیری سازمانی)، توجه به محرومین و مستضعفین (در عملکرد مدیر و ارباب رجوع)، همدلی و مشارکت (در عملکرد رشد و یادگیری سازمانی)، ایثار و از خود گذشتگی (در عملکرد رشد و یادگیری سازمانی) و تکلیف مداری (در عملکرد مدیر و ارباب رجوع). بر همین اساس می توان پیشنهاد نمود سازمان های دولتی و غیردولتی ایرانی در صورت بسترسازی و فرهنگ سازی مناسب جهت به کارگیری مؤلفه های مدیریت جهادی، می توانند به بهبود عملکرد سازمانی خود با توجه به نتایج و اولویت های به دست آمده در این تحقیق دست پیدا کنند.

### منابع:

- پالوج، مجتبی و نقی پورفر، ولی الله (۱۳۸۶). تقویت و توسعه سرمایه های اجتماعی و مشارکت مردمی، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی
- تولایی، روح الله و شکوهیار، سجاد (۱۳۹۳). ارزیابی مولفه های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی شماره ۱۹ ص ۴۵-۱۵
- خوارزمی، شهیندخت (۱۳۷۱). فرهنگ سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۲۲ ص ۱۶-۲۰
- دانیالی، تهمینه و موسوی، فروغ السادات (۱۳۸۶). شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگی و مدیریت جهادی، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی
- دفت ریچارد ال، (۱۳۸۱). تئوری و طراحی ساختار سازمان، تهران دفتر پژوهش های فرهنگی
- رضائیان، علی (۱۳۹۳)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت
- مشایخی، کریم، تاج آبادی، رضا و مرادی نژاد، امیر (۱۳۸۸). نقش فرهنگ جهادی در پیشگیری از بروز فساد اداری، تهران: دفتر نشر وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه در وزارت کشاورزی
- مرتضوی، مهدی و نصیرآبادی، فضل اله (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی عامل کلیدی مدیریت جهادی
- یاراحمدی، مهدی (۱۳۹۴)، مقاله تحقیق برنامه ششم توسعه در بستر مدیریت جهادی
- Morris Paul, (1992), The Values of the Enterprise Culture: The Moral Debate, London: Routledge
- Robbins Stephen P., (1991) Organizational Behavior, Prentice Hall