

## مدیریت جهادی، چالشها و الزامات

محمد رضا سلطانی \*

دریافت مقاله: ۹۳/۲/۲

پذیرش نهایی: ۹۳/۷/۱۵

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی چالشها و الزامات مدیریت جهادی در کشور انجام شده است. به همین منظور در این تحقیق از یک سو سعی شده است ضمن شناسایی چالشهای فرا روی مدیریت جهادی، نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آنها و آسیبها در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای اقدام شود و از سوی دیگر الزامات تحقق مدیریت جهادی در چهار بعد رویکردی، مدیریتی، انسانی و ساختاری مشخص گردد. روش این تحقیق از نوع کاربردی، و به لحاظ ماهیت از جنس پیمایشی - توصیفی است. در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها توسط استادان دانشگاه و خبرگان تحقیق مورد تأیید قرار گرفت که روایی پرسشنامه چالشها ۰/۸۵ و پرسشنامه الزامات ۰/۸۸ به دست آمد. در این تحقیق به منظور رتبه بندی و تعیین اهمیت ابعاد و شاخصها در دو بخش چالشها و الزامات از آزمون تکرار مجدد استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را دو طیف از مدیران و کارشناسان نهادهای انقلاب اسلامی و دستگاه‌های فرهنگی تشکیل می‌دهند. نتایج نشان می‌دهد که به ترتیب چالشهای رفتاری (۸۹/۲۹)، زمینه‌ای (۸۵/۴۲) و ساختاری (۸۱/۹۵) از اهمیت بسیاری برخوردار، و لازم است به گونه‌ای شایسته مدیریت شود. در بخش الزامات اجرای مدیریت جهادی نیز به ترتیب الزامات مدیریتی (۸۹/۱۵)، انسانی (۸۱/۸۷)، رویکردی (۷۹/۳۷) و ساختاری (۷۶/۴۰) از اولویت ۱ تا ۴ برخوردار است. در پایان پیشنهادها و راهکارهایی به منظور دستیابی به مدیریت جهادی و انقلابی در سازمانهای نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، بویژه ارگانهایی که از پیشینه نهادی برخوردار بودند، ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت جهادی و الزامات آن، مدیریت نهادی و مدیریت انقلابی، نهادگرایی و چالشها و الزامات آن.

## مقدمه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی بر اساس نیاز انقلاب و به فرمان حضرت امام خمینی (ره) برخی نهادها، تأسیس، و منشأ خدمات گوناگون و فراوانی برای جامعه بویژه اقشار محروم شد. مدیریت بر این نهادها بسرعت به فرهنگ و سبکی از مدیریت مبدل گشت تا آنجا که ضمن برخورداری از جایگاه والای ارزشی و تقدسی در محافل علمی نیز به عنوان فرهنگ سازمانی پویا و سبک خاصی از مدیریت مورد توجه قرار گرفت. این نهادها، که از جمله ویژگیهای برجسته آنها می توان به خدا محوری، دینمداری، ولایت محوری، انعطاف پذیری، مردم گرایی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد به دلیل حاکمیت دیوانسالاری سازمانها دچار چالش و آسیبهای جدی شد؛ زیرا نظام دیوان سالاری به دلیل ویژگیهایی که بر آن مترتب است، باعث شد نهادها، که سازگار با ساختارهای منعطف و ارگانیک بود، به سمت عدم کارایی و اثر بخشی کم سوق پیدا کند و بعضی از آنها منحل یا در دیگر سازمانها ادغام شود و تعدادی نیز به مرور زمان کارکرد سازمانی پیدا کند. این وضعیت معلول علتها و عوامل گوناگونی است که در این میان می توان به کاهش عملکرد، عدم انعطاف پذیری، تمرکز قدرت، ترجیح اهداف فردی به اهداف سازمانی، اطاعت بی قید و شرط از قوانین و مقررات، تقویت روحیه محافظه کاری و تملق، از بین رفتن روحیه استقلال کاری و سردرگمی ارباب رجوع اشاره کرد؛ لذا می توان با بازنگری در طراحی ساختارهای سازمانی، به کارگیری آنها متناسب با ماهیت کارها و عملیات سازمان، کاهش میزان تصدی گری دولت، تأکید بر نقش نظارتی و سیاستگذاری و اصلاح نظام انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان از بروز جنبه های منفی دیوانسالاری جلوگیری کرد و فرهنگ و مدیریت جهادی را در سازمانها توسعه و تداوم بخشید.

نهاد بهترین بستر برای اعمال مدیریت جهادی است. نهادها مثل هر سازمان دیگر برای پاسخ به نیاز جامعه تشکیل می شود و به ناچار با تغییر نیاز جامعه، تغییر می یابد و خود را با محیط تطبیق می دهد. نهاد باید بتواند محیط را دستکاری، و در آن تغییر ایجاد کند. به تعبیر مقام معظم رهبری: «یکی از هنرهای بزرگ انقلاب، ایجاد نهادها بود؛ یعنی همین ساختارهای منعطف همه کاره همه فن حریف، مثل جهاد سازندگی آن هم از همین قبیل بود ... در همه این موارد می تواند حضور پیدا کند و ساختار متناسب را برای آن نیاز برای آن مورد به وجود بیاورد. این خصوصیت نهاد است» (امام خامنه ای، ۱۳۸۹).

پیدایی نهادها و سازمانها در تمامی جوامع بر اساس نیاز است. مقام معظم رهبری بر ویژگی نیازمندی در پیدایی، چنین اشاره می‌فرمایند: «این به اقتضای نیاز بود. این (نهاد) بهترین شکل سازمانی است که قابل انعطاف است و می‌تواند در هر زمانی بر طبق نیاز آن زمان، خودش را شکل بدهد؛ اجزای لازم، ابعاض لازم، اعضای لازم را در خود تولید کند و پاسخ بدهد به آن نیازی که آن روز وجود دارد... این خاصیت موجود زنده‌ای است که با اقتضای زمان و با نیاز زمان قابلیت انعطاف دارد. سازمان به هم نمی‌خورد اما تکامل پیدا می‌کند و روز به روز شکلهایی که می‌تواند او را قادر کند به برآوردن نیاز بر او عارض می‌شود؛ جاری می‌شود تا او می‌تواند خودش را به روز کند (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

رهبر معظم انقلاب، مدیریت جهادی را نوعی روحیه و فرهنگ مبارزه‌جویی و کنشگری آگاهانه، معنا و تفسیر می‌کنند؛ معنایی که در فرهنگ اسلامی - ملی ما مصداقهای فراوانی برای آن می‌توان برشمرد. مقام معظم رهبری در این زمینه می‌فرمایند: «معیار جهاد، شمشیر و میدان جنگ نیست؛ معیار جهاد همان چیزی است که امروز در زبان فارسی ما در کلمه مبارزه وجود دارد. فلانی آدم مبارزی است؛ فلانی آدم مبارزی نیست. 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.» ایشان در جایی دیگر نیز به تشریح مفهوم جهاد به مثابه مبارزه می‌پردازند: «جهاد در زبان عربی عیناً به همین معناست؛ یعنی مبارزه. جهاد در قرآن و حدیث هم به همین معناست؛ همه جا به معنای جنگ مسلحانه نیست.» (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۳).

بنا به تعبیر مقام معظم رهبری «اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرتهای جهانی، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲).

به هر حال اینک که ضرورت جامعه ایجاب می‌کند تا مدیریت نهادی بر سازمانها حاکم باشد، لازم است بیش از هر زمان دیگر نقاط قوت و چالشهای فرا روی این رویکرد را بشناسیم و با شناخت کافی وضعیت موجود برای حفظ و گسترش این تفکر و بازیابی هویت نهادهای مسخ شده در سازمانهای کشور، تلاش کنیم؛ چرا که این انقلاب همان‌گونه که در مراحل آغازین، توانست بر اساس نیاز ساختارهای متناسب با خود را به شکلی خاص سامان دهد، لازم است و باید این ساختارها انقلابی‌تر از گذشته به کارکردهای آشکار و نهان خود بپردازند تا از سرعت رو به جلوی

انقلاب کاسته نشود و گرنه در پیچ و خم دیوانسالاری حرکت آن کند، و یا متوقف می شود. این پژوهش با هدف شناسایی چالشها و آسیبهای مدیریت جهادی در جمهوری اسلامی ایران و تعیین الزامات و ارائه راهکارهای لازم، انجام شده است.

### ۱- تعریف مفاهیم پایه

مدیریت جهادی: مدیریت جهادی را می توان عمل، فراگرد، پیامد یا حالتی دانست که برای تعالی انسانها پدید می آید و این به معنی رشد، متحول کردن، استفاده از فرصتها، برتری بخشیدن یا بالا بردن امور انسانی است. 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 آن تواناییها و ارزشهایی است که از هر نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار می رود.

نهاد: نهاد در سازمان و مدیریت به ساختار انطباق پذیر با بعد ارزشی بسیار قوی اطلاق می شود که ضمن ارائه کالای ممتاز از اعضای برخوردار است که حیات و زندگی خویش را با تکیه بر حیات و بقای نهاد استوار می کند و تحت تأثیر هر گونه تغییر و افت و خیز در آن است (مقیم و میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۲).

بعد ساختار: همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترکیب خاصی به هم می پیوندند و چارچوب و بدنه فیزیکی سازمان را می سازد (رضاییان، ۱۳۸۰: ۸).

بعد رفتاری: انسان و روابط انسانی است که با نرمهای رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاصی به هم می پیوندند و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می دهد که در واقع عوامل زنده سازمان به شمار می رود.

بعد زمینه ای: تمام اوضاع و عوامل محیطی و «برون سازمانی» است که به سازمان محیط است و سامانه های اصلی یا ابر سامانه های سازمان را تشکیل می دهد. بعد زمینه مهمترین و اصلی ترین بعد است و نه تنها عامل بقا و رشد دو بعد دیگر بلکه به وجود آورنده دو بعد دیگر نیز هست. ارتباط بین عوامل ساختاری - رفتاری - زمینه ای به گونه ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه بعد صورت گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). در این

پژوهش، به مجموع محیط و فرهنگ سازمانی بعد زمینه ای اطلاق می شود. چالش<sup>۱</sup>: با استفاده از معنای لغوی «چالش» و نیز برخی عناصر معنایی متبادر از کاربرد این واژه، می توان چالش را مجموعه اوضاع و وضعیت جدیدی قلمداد کرد که مسیر آینده را مورد هجوم قرار می دهد و حفظ تعادل آن را دچار مشکل، و مستلزم تلاشی سخت و سرنوشت ساز می سازد. آسیب: این واژه در موارد گوناگون به عنوان پیشوند به کار می رود و در بسیاری از علوم مورد بهره برداری قرار می گیرد؛ نظیر آسیب شناسی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، اخلاقی، دینی و ... . این واژه در ادبیات فارسی در بسیاری مواقع معادل واژه آفت به کار می رود.

## ۲ - سؤالات پژوهش

### سؤال کلی پژوهش

مهمترین چالشهایی که مدیریت جهادی/ نهادی در جمهوری اسلامی ایران با آن روبه رو است، کدام است؟

### سؤالات فرعی پژوهش

چالشها و آسیبهای مدیریت جهادی را در چند محور اساسی می توان دسته بندی کرد؟ الزامات و راهکارهای لازم برای بهره گیری از مدیریت جهادی به عنوان الگوی موفق در جهت اصلاح ساختار مدیریتی کشور، کدام است؟

## ۳ - پیشینه پژوهش

پژوهشگران زیادی در مورد مدیریت جهادی/ نهادی، پژوهشهایی انجام داده اند. آنچه قابل ذکر است اینکه گستره و دامنه این موضوعات گوناگون و فراوان است. از این میان مقالاتی که با دو ملاحظه (۱) همراستا و هم سنخ بودن با موضوع این پژوهش (۲) مبتنی بودن بر دستاورد پژوهشی میدانی، انتخاب شده، و طبق جدول زیر معرفی می شود:

جدول ۱: فهرست پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق (سلطانی، ۱۳۹۲)

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	عنوان مقاله	عنوان نشریه	سال انتشار
۱	علیرضا زواره	آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	کتاب مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی	۱۳۸۶
۲	محمد باقر لیاقتی	آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	//
۳	عبدالمجید شیخی	درامدی بر آسیب‌شناسی فرهنگ جهادی	//	//
۴	محسن الماسی	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	//
۵	علی محمد مودی اسماعیل نصر اصفهانی علی هلالی	آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	//	//
۶	سید جواد میر	بررسی تهدیدات و آفات فرهنگ و مدیریت جهادی	//	//
۷	محمد رضا فرهادی فتحعلی نوری برومند چهارآئین	بررسی علت‌های تأثیر پذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی	کتاب مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی	۱۳۸۷
۸	آرین قلی پور علی اصغر پورعزت	چالش‌های شالوده شکنی مدیر جهادی در ساختار بوروکراتیک رسوب‌گذاری شده غربی	//	//
۹	سید جمال هاشمی کیا	بررسی علت‌های تأثیر پذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی	//	//
۱۰	عبدالمجید شیخی شهلا مولوی	پدیده نهادگرایی، نهادهای انقلاب اسلامی و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	//	//
۱۱	محمد سعید تسلیمی حسن میرزایی اهرنجانی منوچهر محسنی آرین قلی پور	طراحی و تبیین الگوی دیالکتیکی نهادی شدن سازمان	مجله دانش مدیریت، ش ۶۳، زمستان ۱۳۸۲	۱۳۸۲

در تمام پژوهش‌ها، پژوهشگران، موضوع مدیریت جهادی را بدون توجه توأمان به چالش‌ها و الزامات و عمدتاً به روش کمی، مورد سنجش و ارزیابی قرار داده‌اند. این تحقیق در نظر دارد با درک درست اوضاع و متناسب با موقعیت و جایگاه فعلی جمهوری اسلامی ایران، چالش‌های پیش روی مدیریت جهادی را در سه بعد و الزامات آن را در چهار بعد اصلی، مورد بررسی و تحلیل قرار

دهد. از آنجا که بستر اجرا و اعمال مدیریت جهادی نهادها و سازمانها با بافت و ویژگیهای نهادی است، لازم است به منظور ایجاد مفاهمه، به موضوع نهاد، نهادگرایی و مدیریت نهادی به طور اختصار پرداخته شود.

#### ۴ - چارچوب نظری و مفهومی موضوع

##### ۴ - ۱ - نظریه مدیریت جهادی/ نهادی و فرایند تحول آن

نظریه نهادی بر اهمیت عناصر روانشناختی، سیاسی و اجتماعی در مطالعه پدیده های اجتماعی به طور اعم و در سازمانها به طور اخص تأکید می کند. بر خلاف دیدگاههای گذشته، که بر ابعاد مادی، فناوری نظام تولید و منابع تأکید می ورزیدند، نهادگرایان به نقش عناصر ذهنی، نظامهای شناختی، نظام قواعد و عقاید در سازمانها اهمیت می دهند.

نظریه نهادی رویکرد جدیدی در مباحث مربوط به سازمان و مدیریت است و لذا پیدایش آن، چه به لحاظ مفهومی و چه از نظر تاریخی حائز اهمیت است. یکی از نخستین و با نفوذترین نوشتهها در مورد نظریه نهادی در سازمان به «فیلیپ سلزنیک» و دانشجویانش متعلق است. او به ساختار سازمانی به عنوان وسیله انطباق پذیر می نگرد که در واکنش به ویژگیها و تعهدات اعضا و همچنین در واکنش به تأثیرات و فشارهای محیط خارجی شکل می گیرد. نهادی کردن بر این فرایند انطباق پذیر دلالت دارد. مهمترین معنای نهادی کردن، القا کردن ارزشهای ماورای نیازهای فنی موجود است.

نهادی شدن، برابری نیروهای همگرا و واگرا است. در زندگی نهادها در طول دوران شکل گیری و حفظ، نیروهای همگرا بر واگرا غالبند و طی دوره نهادزدایی، نیروهای واگرا تسلط می یابند و نیروهای همگرا افول می کنند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۲).

خلاصه اینکه نهاد گرایی، القا و انتخاب اصول و موازین و ارزشهای حاکم محیطی و به وجود آوردن ساختار متناسب آنها یا گسترش ساختارهای درون سازمانی بر مبنای آن ارزشها برای تداوم، رشد و رسیدن به اهداف عالی تر سازمان است (ایروانی، ۱۳۸۷ الف: ۳۵).

##### ۴ - ۲ - نهاد در برابر سازمان

حضور نهادها ملموس و قابل رؤیت نیست؛ لکن در همه جنبهها و مراحل زندگی حضور دارند.

انسانها در طول تاریخ به کمک نهادها به ایجاد نظم اقدام کرده، و بی ثباتی در روابط و مبادلات سیاسی، اقتصادی، مذهبی، خانوادگی و آموزشی را کاهش داده اند. استنباط از مفهوم نهاد از یک طرف، مفهومی مکانی یا مادی است که به ایجاد مکانی خاص برای فعالیتی خاص یا دستیابی به هدف خاص یا برآوردن نیاز خاص اشاره دارد و از سوی دیگر، مفهومی ذهنی، موضوعی یا معنوی است که به باورها، ارزشها، هنجارها، قواعد و مقررات اشاره دارد (قلی پور، ۱۳۸۴: ۱۴).

نهادها ساختارهایی اجتماعی است که به درجه قوی از انعطاف پذیری رسیده اند. نهادها از عناصر فرهنگی - شناختی، هنجاری و تنظیمی تشکیل شده اند که به همراه فعالیتها و منابع مرتبط به زندگی اجتماعی ثبات و معنا می بخشند. نهادها توسط انواع مختلف حاملان، شامل نظامهای نمادین، نظامهای رابطه ای و مسائل روزمره منتقل می شوند. نهادها در سطوح متعدد اختیار قانونی، فعالیت می کنند؛ از نظام جهانی گرفته تا روابط بین فردی بومی شده؛ نهادها متضمن ثبات هستند؛ ولی در معرض فرایندهای تغییر فزاینده و ناپیوسته نیز قرار دارند (اسکات، ۱۳۸۷).

در مقابل این تعاریف، سازمان قرار دارد. تعاریف بسیار زیادی از سازمان هست؛ اما برای مقایسه نهاد و سازمان با ذکر یک تعریف و آن اینکه سازمان به عمد و آگاهانه و در زمان مشخص برای تحقق اهداف خاص به وجود می آید و بر اساس سلسله مراتب و نظم اجباری شکل می گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۷). در نظر کلی می توان گفت که نهاد به نیازهای اولیه پاسخ می گوید؛ بر ارزش مداری و عقلانیت ذاتی متکی است در حالی که سازمان به نیازهای ثانویه پاسخ می گوید و به ابزارگرایی و فن مداری و عقلانیت ابزاری متکی است (قلی پور، ۱۳۸۴).

سازمانها و نهادها را می توان با توجه به عوامل و متغیرهای مختلف، نسبت به هم مورد مقایسه قرار داد. هر چه از سطح نهادمندی سازمان کاسته می شود از پویایی، انعطاف و توانمندی سازمان در پاسخ به تحولات و واکنشهای محیطی کاسته خواهد شد و سازمان به سوی سازمانهای با ساختار رسمی و بوروکراتیک متمایل می شود و بر عکس هر چه سازمان به طیف انعطاف پذیری میل می کند از ویژگیهای نهادی برخوردار می گردد (فرهی و سلطانی، ۱۳۹۱).

با توجه به این نکات، می توان ادعا کرد که هر نهادی سازمان است ولی هر سازمانی ضرورتاً نهاد نیست ضمن اینکه نهاد مفهومی فرهنگی و غیر مادی و به معنای قواعد، هنجارها، ارزشها و الگوهای رفتاری است. نهاد به روشها، نگرشها و باورهای گوناگون به منظور رسیدن به برداشت و ادراک واحد از پدیده ها، عینیت و ساختار می بخشد.



#### ۴ - ۳ - ویژگیها و کارکردهای عمومی نهاد

نهاد از ویژگیهای چهارگانه استمرار، ثبات و ماندگاری (به این طریق، هنجارها و الگوهای ثابت رفتاری به نسلهای بعدی انتقال می‌یابد.)، انعطاف پذیری (پویایی، تحول‌پذیری و انعطاف‌پذیری به تطبیق با نیازهای متغیر انسانها در طی زمان می‌پردازد.)، انحلال‌ناپذیری (به دلیل برآورد نیازهای زیر بنایی جامعه) و الزام و اجبار (ارزشها و هنجارهایی که غالب اعضای جامعه، آن را می‌پذیرند و رعایت می‌کنند.) برخوردار است (قلی پور، ۱۳۸۴).

برخی از نویسندگان ویژگیها را در میزان سطح نهادمندی جستجو می‌کنند تا آنجا که معتقدند سطح نهاد مندی هر نظام را می‌توان با تطبیق‌پذیری، پیچیدگی، استقلال و انسجام نهادها و شیوه‌های آن نظام تعیین کرد (ایروانی، ۱۳۸۷ الف). باید افزود که نهادی شدن کامل هر سازمان به میزان مقاومت مخالفان، میزان حمایت موافقان و رابطه قوی بین ساختار و پیامدهای مطلوب بستگی دارد (قلی پور، ۱۳۸۴: ۱۳۴).

#### ۴ - ۴ - شاخصهای مدیریت جهادی

- دین محوری و کار برای رضایت خداوند متعال به عنوان محور اصلی تفکر مدیران و کارکنان
- آرمانگرایی، ولایت‌مداری و پیروی از رهبری در تمامی سطوح سازمانی
- انعطاف‌پذیری و سازگار نمودن روشهای کار با توجه به مقتضیات زمان
- پیشتازی در ارائه افکار نو و اجرای طرحهای بزرگ
- استقبال از مسئولیتهای مهم، حیاتی و خطیر
- تلاش در جهت حفظ و تداوم دستاوردهای انقلاب اسلامی
- نوگرایی و استقبال از افکار نو و طرحهای جدید و چالشی
- پاسخ به نیازهای جامعه و سازگاری مستمر با نیازهای در حال تحول
- ساختار غیر متمرکز تصمیم‌گیری و توجه به اصل شوری
- شناسایی و استفاده صحیح از حداکثر ظرفیتهای توانمندیهای سازمانها
- سرعت عمل لازم در حل و فصل مسائل و مشکلات ارباب رجوع و ذی‌نفعان
- پرهیز از هرگونه شتاب زدگی در تصمیمات کلان
- بهره‌گیری صحیح و مناسب از منابع سازمانی

- افزایش ساعات بهره‌وری کار در تمامی سطوح سازمان
- حاکمیت سبک رهبری مبتنی بر جنبه هدایت، حمایت و واگذاری اختیار
- ادای وظیفه مبتنی بر مدیریت جهادی، داوطلبانه و ایثارگرانه
- برقراری روابط عاطفی و صمیمی با کارکنان در فعالیتهای رسمی
- اهتمام به قناعت، ساده زیستی شخصی و سازمانی، صرفه جویی و امانتداری
- دشمن شناسی و جهاد فی سبیل... و مبارزه با دشمنان داخلی و بیرونی
- کارافرینی، خودجوشی، تحول، پیشروندگی و پیش برندگی
- فرهنگ سازی، ترویج و انتقال ارزشها و نمادهای اسلامی به نسلهای بعدی سازمان و جامعه
- تناسب، تجانس، رشد و همگرایی با حرکت و تکامل انقلاب
- مسئولیت اجتماعی و پاسخگو بودن به نیازهای اساسی و حیاتی جامعه
- دانش محوری، یادگیرندگی و یاد دهنندگی

#### ۴ - ۵ - شناخت و تبیین چالشها و آسیبها

##### ۴ - ۵ - ۱ - مراحل آسیب شناسی

به منظور شناسایی چالشها و آسیب شناسی علمی و تحقق فرایند آن لازم است مراحل زیر طی

شود:

مرحله اول؛ تعریف آسیب: نخستین مرحله برای آسیب شناسی دقیق و مبتنی بر اصول علمی و واقعگرا، تعریفی دقیق، عینی و کاربردی از آسیب مورد نظر است. نقطه کلیدی در این بحث، سلامت در مقابل بیماری، طبیعی در مقابل غیر طبیعی، قانونی در مقابل غیر قانونی و حسن جریان در مقابل سوء جریان است.

مرحله دوم، عوامل آسیب رسان: آسیب شناسی با هر دیدگاهی که صورت گیرد، منابع انسانی به عنوان اصلی ترین عامل به وجود آورنده آسیب تلقی می شود؛ اما نمی توان از نقش سایر عوامل، که در بروز آسیبها تأثیر بسزایی دارد، چشم پوشید و آنها را نادیده انگاشت.

مرحله سوم، بسترها و شرایط وقوع آسیب: در این مرحله لازم است به زمینه وقوع آسیب و شرایطی که در بروز آن مؤثر است، توجه کرد. بستر و زمینه‌ای که آسیب در آن رخ می‌دهد، ممکن است آسیب‌پذیر و یا آسیب‌زا باشد؛ بدین معنا که یا مستعد آسیب باشد و یا خود به وقوع آسیب کمک کند. در این بخش عوامل فرهنگی و محیطی، سهم بسزایی دارد.

مرحله چهارم، آثار و پیامدهای آسیب: در فرایند آسیب شناسی لازم است پیامدها و آثار گوناگون وقوع آسیب در هر دستگاه و یا حتی خارج از آن شناسایی و مشخص شود. آسیب ممکن است موجب آثار و پیامدهایی نظیر تهدید، تخریب و یا زیان و خسارت، و چه بسا در سطح گسترده آن، موجب بروز ناهنجاری واقعی به شکل هنجار در سازمان ظاهر شود.

مرحله پنجم، ارائه راه حل: جریان آسیب شناسی زمانی شکل کاملی به خود می گیرد که در بردارنده راهکارهای پیش برنده باشد و در جهت رفع یا کاهش آسیب عمل کند. هرگاه وضعیت دستگاه از دید آسیب شناسی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و آسیبها و پیامدهای ناشی از وقوع آسیب بدرستی شناسایی، و عوامل آسیب زا و زمینه های آسیب پذیر بخوبی تشخیص داده شود، ارائه راه حل علمی و اصولی برای آن هموار می گردد.

#### ۴ - ۶ - چالشها و محدودیتهای عمومی مدیریت جهادی در دستگاه های کشور

در انقلاب شکوه مند اسلامی آنچه طی گذشت چند دهه شاهد آن هستیم، نبودن یک الگوی مبتنی بر مدیریت جهادی و بر مبنای الگوی واقعی ایرانی و اسلامی بوده است. برنامه های توسعه عمدتاً همچون قبل از انقلاب ۵۷ رونوشتی از برنامه های خارجی بوده و این امر باعث شده است نظام اداری کشور، برنامه ریزیهای کلان و فرایند جاری عملیات سازمانی همسو و همسطح آرمانهای انقلاب حرکت نکند. برخی از عوامل، محدودیتها و تنگناهای عمومی که باعث شده است حاکمیت مدیریت نهادی و مدیریت جهادی (انقلابی) در مجموعه نظام اداری و دستگاه ها، وزارتخانه ها و سازمانهای جمهوری اسلامی ایران با چالشهای جدی روبه رو شود، عبارت است از:

- تولید کالا و یا عرضه خدمت معمولاً خارج از کنترل و نظارت مستقیم مشتریان انجام می شود.
- تولید کالا و یا عرضه خدمت معمولاً پس از ارائه، قابل بازرسی و فراخوانی نیست.
- کارکنان به عمل محتاطانه تمایل دارند و ضرورتی برای بهبود فرایندهای مهم قائل نیستند.
- انگیزه کاهش هزینه ها در سازمانهای عمومی به آن صورت که برای بخش خصوصی مطرح است وجود ندارد.

- کیفیت خدمات، چندان مشهود و ملموس نیست.

- عرضه خدمات در بخش دولتی، کمتر استراتژیک است.

- سامانه دولتی به اندازه گیری کیفیت خدمات به دلیل ذهنی و غیر عینی بودن تمایلی ندارد.

- ناملموس بودن خدمات، تعیین استاندارد و سنجش و مطابقت محصولات با استانداردها را

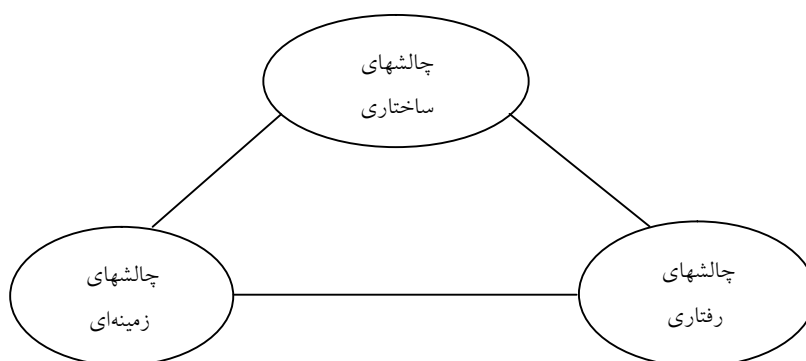
دشوار می‌سازد.

- تأثیر و سودمندی مدیریت و کارکنان بدرستی ارزیابی و اندازه‌گیری نمی‌شود.

- شیوه‌های سنتی عرضه خدمات بدشواری متحول می‌شود.

- فرهنگ حاکم رضایت سیاستمداران، هدف سازمانهای دولتی است.

با توجه به اینکه در این پژوهش به دنبال شفاف نمودن چالشهای پیش روی مدیریت جهادی در کشور هستیم برای دستیابی به دسته بندی جامع، مجموعه محدودیتها و تنگناهایی مدیریت جهادی با چالشهایی روبه‌رو است که در سه طبقه کلی مورد شناسایی، بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. چارچوب ذیل این دسته بندی را بروشنی ترسیم می‌کند:



شکل ۱: چارچوب دسته بندی چالشهای مدیریت جهادی در کشور

#### ۴ - ۶ - ۱ - چالشهای رفتاری

طبق تعاریف استوری<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، دسلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، ایوانسویچ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) و برناردین (۲۰۱۰) می‌توان دریافت که مدیریت منابع انسانی<sup>۵</sup> به عنوان منبع استراتژیک سازمان در تلاش است تا از طریق مدیریت صحیح انسانهای سازمانی، کسب مزیت رقابتی، و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمانها خلق کند.

1 - Storey  
2 - Armstrong  
3 - Dessler  
4 - Ivancevich  
5 - Human Resource Management

نیروی انسانی را باید مهمترین سرمایه سازمان دانست که در دستیابی سازمان به اهدافش نقش کلیدی و مهمی دارد. امروزه سازمانها هزینه‌های زیادی برای جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند تا در عرصه رقابت از سایر رقبیان عقب نمانند. اگر سازمانها دارای بهترین فناوری، و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند و نیروی انسانی متخصص و کارآمد نداشته باشند و از توانایی آنان بهره لازم را نگیرند، نمی‌توانند بر محیط اثر گذارند و در عرصه رقابت، موفق عمل کنند (خسروی، ۱۳۸۸). باید انسان را رکن و اساس تحول تلقی کرد. در اهمیت نیروی انسانی نیز باید گفت نقش هیچ عاملی را در توسعه کشور نمی‌توان با عامل انسانی برابر دانست و بی‌گمان نقش عامل انسانی با رشد دانش و فناوری ارتقا می‌یابد (خواجه شاهکوهی و صحنه، ۱۳۸۷).

یکی از چالشهای اساسی مدیریت جهادی بی‌توجهی به این سرمایه استراتژیک و نامشهود است که عمدتاً در سازمانها به آن نگاه ابزاری می‌شود. توسعه سازمانی در گرو انسان توسعه یافته است. تحول و تعالی سازمانی مرهون مدیران و کارکنان متعالی و تربیت یافته است. رمز و راز پویایی و بالندگی سازمانها در سایه رشد و وارستگی انسانی است. از این دید شاید بتوان ادعا کرد که حیاتی‌ترین و مهمترین چالشهای فرا روی مدیریت جهادی، چالش رفتاری (منابع انسانی) است که بدون شناسایی، مدیریت و پیدا کردن راه حل‌های مناسب و درخور، دستیابی به مدیریت جهادی (مدیریت انقلابی) سرابی بیش نیست.

#### ۴ - ۶ - ۲ - چالشهای ساختاری

ساختار سازمانی مشخص می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شود؛ چه فردی به چه مقامی گزارش کند و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و الگوهای تعاملی نیز تعیین می‌شود (کهن، ۱۳۶۹).

یکی از عواملی که می‌تواند به بهره‌وری سازمانها کمک شایانی کند، برخورداری از ساختارها و سامانه‌های جامع و مبتنی بر مناسبات علمی و پویا است. بدیهی است هر چه سطح نهادمندی سازمان و میزان تحقق اهداف بیشتر باشد، دستیابی به کارایی و اثربخشی توأمان (بهره وری) بیشتر خواهد بود و در نقطه مقابل به میزانی که از سطح نهادمندی و دستیابی به اهداف سازمانی کاسته می‌شود به همان نسبت از میزان اثربخشی و کارآیی نیز کاسته می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۱).

ساختارهای ارگانیک، که با ساختارهای نهادی منطبق است از توانایی بیشتری برای مقابله با چالشها و تحولات محیطی برخوردار است. در سازمانهای ارگانیک، عدم تمرکز اختیارات، کاهش

تعداد قوانین و مقررات و روشهای رسمی، پرهیز از رسمیت زیاد، کاهش میزان تقسیم کار، حیطة نظارت وسیع، پویایی روابط میان کارکنان، استقلال کاری کارکنان و سامانه‌های تصمیم‌گیری غیر متمرکز است. ساختار ارگانیک، ساختی نسبتاً منعطف دارد و برای محیط‌هایی بهترین کاربرد را دارد که پویایی در آن زیاد است (رابینز، ۱۳۷۶). در جدول زیر ساختار مکانیکی و ارگانیکی مورد مقایسه قرار گرفته است:

جدول ۲: مقایسه ساختار مکانیکی و ارگانیکی (رضائیان، ۱۳۸۳)

شرح	ساختار مکانیکی	ساختار ارگانیکی
اختیارات	متمرکز	غیرمتمرکز
قواعد و روشهای جاری	بسیار	کم
حیطه نظارت	محدود	گسترده
ماهیت وظایف	تخصصی	مختلط
استفاده از سامانه‌های کاری	کم	زیاد
شیوه هماهنگی	رسمی و غیر رسمی	رسمی و شخصی

اولین آفتی که مدیریت جهادی را تهدید می‌کند، مقابله نظام اداری و سازمانهای سنتی حاکم بر کشور با چنین پدیده‌ای است. ساختار نظام اداری حاکم از همان ابتدا به مقابله با فرهنگ و مدیریت جهادی و طرد آن پرداخته است. نظام اداری کشور به دلیل نظام ارزشی خاص خود و ساختار و مقررات پذیرفته شده، نوعاً به مقابله با نهادهای انقلاب اسلامی و جهتگیریهای نهادی برخاسته است؛ در نتیجه نظام اداری، نه تنها مدیریت نهادی و حرکت جهادی و انقلابی را تقویت نمی‌کند، بلکه عملاً در جهت تضعیف و دفع این رویکرد کوشیده است. بنابر این یکی از چالشهای اساسی مدیریت جهادی در کشور از میان برداشتن مقابله نظام اداری کشور با رویکرد جهادی/انقلابی است که متأسفانه این مهم بنابه دلایل متعددی تاکنون محقق نشده است.

#### ۴ - ۶ - ۳ - چالشهای زمینه‌ای (محیطی و فرهنگی)

امروزه توجه به محیط کار در سازمانها و بررسی و تحقیق موقعیت و عوامل محیط کار از درجه اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. علت این توجه را می‌توان به ضرورت آگاهی و شناخت کارکنان نسبت به تغییر و تحولات محیطی (سیاسی، اجتماعی، فناورانه، امنیتی و...) از یک سو و

فرهنگ و ارزشهای حاکم بر سازمان از سوی دیگر دانست.

ریشه‌یابی این ناکامیها و شکست‌ها کامرون و کوئین را به این نتیجه‌گیری کشانده است که به‌کارگیری این سه الگو، جدا از تغییر فرهنگ موفقیت‌آمیز نخواهد بود. وی در این زمینه می‌نویسد که وابستگی بالندگی سازمانی به تغییرات فرهنگی از این واقعیت ناشی می‌شود که تا زمانی که ارزشها، سوگیریها، تعریفها و هدفها ثابت باقی بماند، حتی اگر روشها و راهبردها تغییر یابد، سازمانها بسرعت به وضعیت موجود باز می‌گردند (کامرون، کوئین ۲۰۰۶).

بسیاری از سازمانهای تعالی‌جو تلاش می‌کنند با درک مقتضیات محیطی، موضع مناسبی را در رویارویی با آن پیش گیرند تا ضمن پرهیز از مخاطرات محیطی که حیات سازمانی را به خطر می‌اندازد از آن برای توسعه توانمندیهای سازمان بهره گیرند. چالشهایی که از دید محیطی و فرهنگی فرا روی مدیریت جهادی قرار دارد و به‌طور مشخص زمینه‌سازی این رویکرد را با محدودیتهایی روبه‌رو می‌سازد، متعدد است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- ۱- توجه نکردن به زمینه‌های درک و آگاهی از تغییر و تحولات و رخدادهای محیطی
- ۲- انعطاف‌پذیر و سازگار نبودن سازمانهای کشور به نیازمندیهای جامعه و الزامات محیطی
- ۳- انفعال سازمانها برای رویارویی با تحولات و نیازهای محیطی
- ۴- عدم ایجاد ساز و کارهای لازم به منظور واکنش صحیح و منطقی در برابر تحولات و نیازهای محیطی
- ۵- آماده نبودن کارکنان نسبت به پذیرش تغییرات لازم و انطباق با وضع جدید
- ۶- بی‌توجهی مدیران به تغییر و تحولات ملی و فراملی
- ۷- نبودن موضعگیری عقلانی مدیران در برابر فرصتها و تهدیدهای محیطی
- ۸- برخوردار نبودن از رویکرد جهانی شدن در سطح مدیریت سازمان و تلاش برای حضور در عرصه‌های بین‌المللی
- ۹- اهتمام نکردن به عوامل ارزش‌آفرین و پایدار فرهنگ نهادی در ایجاد انسجام استوار داخلی از یک سو و انعطاف‌پذیری بیرونی از سوی دیگر

## ۵ - روش پژوهش

روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی، و از جنبه ماهیت تحقیق از نوع پیمایشی - توصیفی است. در این پژوهش ضمن مطالعات اسنادی (کتابخانه‌ای و جستجو در اینترنت) با توجه به توصیفی بودن نوع تحقیق برای جمع آوری نظر افراد نمونه از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه‌های این پژوهش از دو بخش کلی تشکیل شده است: بخش اول به پرسشنامه چالشهای مدیریت جهادی مربوط است که در سه دسته چالشهای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تنظیم شده و شامل ۴۶ سؤال است. بخش دوم پرسشنامه به الزامات مدیریت جهادی مربوط است که در چهار بخش رویکردی، مدیریتی، انسانی و ساختاری و شامل ۶۹ سؤال است. سؤالات پرسشنامه به صورت بسته با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. روایی پرسشنامه‌ها توسط استادان دانشگاه و خبرگان تحقیق مورد تأیید قرار گرفت که روایی پرسشنامه چالشها ۰/۸۵ صدم و پرسشنامه الزامات ۰/۸۰ صدم به دست آمد.

نمونه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان دستگاه‌های فرهنگی و نهادهای انقلاب اسلامی تشکیل می‌دهند که مجموع این دو گروه، ۲۸ نفر هستند. در این پژوهش به منظور تعیین اهمیت شاخصها و رتبه بندی آنها از آزمون تکرار مجدد استفاده شده است. در اینجا جدول تعیین اعتبار هر دو پرسشنامه به تفکیک ابعاد و میزان اعتبار و روایی هر بعد ارائه می‌شود:

جدول ۳: نتایج سنجش میزان اعتبار ابعاد اصلی چالشهای مدیریت جهادی از دید خبرگان

ردیف	عنوان چالش	اعتبار دارد		اعتبار ندارد	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	ساختاری	۷۸	۵۷	۲۲	۴۳
۲	رفتاری	۹۲	۸۵	۲۶	۱۵
۳	زمینه‌ای	۸۵	۷۱	۲۴	۲۹

نتایج جدول بیانگر این است که از دید خبرگان، پرسشنامه چالشها از اعتبار و روایی زیادی برخوردار است. برابر این ابعاد و بین چالشهای ذکر شده از نظر خبرگان چالش رفتاری (انسانی)



بیشترین اعتبار و امتیاز (۹۲/۸۵) و چالش ساختاری کمترین امتیاز (۷۸/۵۷) را دارد. تصویر کلی الزامات مدیریت جهادی و میزان اعتبار و اهمیت هر کدام از ابعاد در جدول (۴) ارائه می شود.

جدول ۴: نتایج سنجش میزان اعتبار ابعاد اصلی الزامات مدیریت جهادی از دید خبرگان

ردیف	عنوان الزامات	اعتبار سنجی ابعاد اصلی الزامات از نظر خبرگان			
		اعتبار دارد		اعتبار ندارد	
		تعداد	درصد	تعداد	
۱	رویکردی	۷۸/۵۷	۲۲	۲۱/۴۳	۷
۲	مدیریتی	۸۹/۲۸	۲۵	۱۰/۷۲	۳
۳	منابع انسانی	۸۲/۱۴	۲۳	۱۷/۸۶	۵
۴	ساختاری	۷۱/۴۲	۲۰	۲۸/۵۸	۸

نتایج جدول بیانگر این است که از دید خبرگان، تمامی الزامات یاد شده از اعتبار و روایی زیادی برخوردار است. برابر این ابعاد و بین الزامات ذکر شده از نظر خبرگان، الزامات مدیریتی بیشترین امتیاز (۸۹/۲۸) و الزامات ساختاری کمترین امتیاز (۷۱/۴۲) را دارد. فهرست شاخصهای هر کدام از الزامات چهارگانه به تفکیک هر بعد در قالب جدولهای ذیل ارائه می شود.

## ۶ - یافته های پژوهش

جدول ۵: وضعیت جمعیت شناختی جامعه آماری

درصد	تعداد	شرح ویژگیها	
۸۹.۲۸	۲۵	مرد	جنسیت
۱۰.۷۱	۳	زن	
۰	۰	زیر ۲۵ سال	سن
۰	۰	۲۵-۳۳ سال	
۷.۱۴	۲	۳۴-۴۱ سال	
۳۵.۷۱	۱۰	۴۲-۵۰ سال	
۴۶.۴۲	۱۳	۵۱-۵۵ سال	
۱۰.۷۱	۳	۵۵ سال بالاتر	
۰	۰	مجرد	وضعیت تأهل
۱۰۰	۲۸	متأهل	
۰	۰	دیپلم	میزان تحصیلات
۳.۵۷	۱	کاردانی	
۲۸.۵۷	۸	کارشناسی	
۶۷.۸۵	۱۹	بالاتر	
۳.۵۷	۱	کمتر از ۱۰ سال	سابقه خدمت
۱۰.۷۱	۳	۱۰-۱۵ سال	
۲۵	۷	۱۵-۲۰ سال	
۶۰.۷۱	۱۷	بیش از ۲۰ سال	
۶۴.۲۸	۱۸	مدیریتی	تراز شغلی
۳۵.۷۱	۱۰	کارشناسی	

اطلاعات جدول بیانگر این است که غالب نمونه آماری تحقیق دارای جنسیت مرد (۸۹.۲۸ درصد)، تحصیلات ارشد و بالاتر (۶۷.۸۵ درصد)، برخوردار از سابقه مدیریتی (۶۴.۲۸ درصد)، و بیش از ۲۰ سال سابقه خدمتی (۶۰.۷۱ درصد) هستند.

## ۶- ۱- فهرست بندی چالشهای فرا روی مدیریت جهادی

همان گونه که ذکر شد شناسایی، بررسی و تحلیل چالشها و آسیب شناسی مدیریت جهادی در کشور مستلزم داشتن نقشه جامع و چارچوب منطقی است که در این پژوهش بر اساس الگوی سه شاخگی میرزایی اهرنجانی، این چالشها در سه حوزه، مشخص و فهرست بندی شده است که میزان اهمیت و تأثیر گذاری آنها بر فرایند مدیریت نهادی در قالب جدولها ذیل به تفکیک ارائه می شود:

## ۶- ۱- ۱- فهرست چالشهای مدیریت جهادی از بعد رفتاری

جدول ۶: فهرست مهمترین آسیبها و چالشهای مدیریت جهادی از بعد رفتاری

ردیف	موانع رفتاری مدیریت جهادی	اهمیت
۱	کمرنگ شدن میزان التزام عملی مدیران و کارکنان به رفتارهای دینی و اخلاقی	۹۳.۳۰
۲	بی مهری نسبت به مدیران و کارکنان ارزشی	۸۹.۸۱
۳	سستی و سهل انگاری مدیران در کادر سازی منابع ارزشی	۸۸.۲۶
۴	روی کار آوردن برخی افراد و مدیران ناصالح و ناشایسته و غیر مهذب	۹۵.۲۹
۵	تضعیف نظام و تفکر مدیریتی با صبغه فرهنگ جهادی	۹۱.۴۲
۶	قدرت طلبی و بی تقوایی و میدان دادن به فرصت طلبان، منفعت طلبان و جاه طلبان	۹۶.۴۸
۷	کنار رفتن و کنار گذاشتن و منزوی کردن برخی از مدیران و افراد خادم و خدمتگزار	۹۰.۷۱
۸	عمل نکردن به تکلیف دینی و سازمانی حول محور اسلام و انقلاب	۹۲.۲۳
۹	کمرنگ شدن روحیه تعاون، همدلی، برادری و صمیمیت	۸۶.۵۵
۱۰	گرایش به تجملات و تشریفات زاید اداری	۸۴.۳۸
۱۱	رواج ناهنجاریهای رفتاری فردی و جمعی سازمانی	۷۹.۸۸
۱۲	تعرض به حدود و ثغور شخصیتی و سازمانی افراد اثرگذار و اثربخش با صبغه ارزشی	۶۹.۶۷
۱۳	مخدوش نشان دادن عملکرد خوب و خدمات شایسته و ارزشمند افراد ارزشی	۸۳.۹۸
۱۴	کاهش روحیه مدیریت مشارکت پذیری جهادی	۹۴.۰۵
۱۵	توجه به فردگرایی به جای تفکر جمعی و جمع گرایی	۹۳.۰۹
۱۶	کاهش روحیات خطرپذیری و جرات و جسارت در مدیران و کارکنان	۹۴.۶۹
۱۷	عافیت طلبی و راحت طلبی و شانه خالی کردن از زیر بار وظایف سخت و سنگین	۹۲.۷۲
۱۸	کمرنگ شدن میزان وجدان کاری و اخلاق حرفه ای	۹۰.۸۱

همان طور که در جدول مشاهده می شود از نظر میزان اهمیت می توان گفت که بین چالشهای جدول، چالش " قدرت طلبی و بی تقوایی و میدان دادن به فرصت طلبان، منفعت طلبان و جاه طلبان

" با ۹۶/۴۸ درصد در ردیف اول و " تعرض به حدود و ثغور شخصیتی و سازمانی افراد اثرگذار و اثربخش با صبغه ارزشی " با ۶۹/۶۷ در ردیف آخر قرار دارد. هم‌چنین اگر ملاک قضاوت در پذیرش یا رد گزینه‌ها را کسب آرای حداقل ۷۵ درصد خبرگان تحقیق قرار دهیم، می‌توان مطرح کرد که غیر از چالش "عدم توجه جدی به ارباب رجوع و کم توجهی به ویژگیهای مردم گرایانه نهادها"، "ورود خرده فرهنگهای ناسازگار در محدوده فرهنگ جهادی" و " کاهش روحیه اعتماد به نفس و خودباوری"، سایر چالشهای جدول از اهمیت زیادی برخوردار است که دستیابی به مدیریت جهادی را دچار مشکل می‌کند و لازم است در مورد برطرف شدن و کاستن از آنها اقدام، و این چالشها هوشمندانه مدیریت شود.

#### ۶- ۱- ۲- فهرست چالشهای مدیریت جهادی از بعد ساختاری

جدول ۷: فهرست مهمترین آسیبها و چالشهای مدیریت جهادی از بعد ساختاری

اهمیت	موانع ساختاری مدیریت جهادی	ردیف
۷۸.۰۲	وادر کردن اجباری سامانه‌های قانونی به تخلفات	۱
۷۳.۶۳	بی توجهی به اجرای دقیق قوانین و مقررات به صورت علنی	۲
۷۷.۴۵	میدان دادن و حمایت از افراد متخلف به صورت رسمی و غیر رسمی	۳
۷۵.۵۶	تمایل مدیران به ایجاد پستهای تشریفاتی در سازمان	۴
۸۹.۹۱	صلب و سنگین بودن نظام اداری در کشور و کاهش پویایی سازمانی	۵
۷۵.۹۲	توجه و تأکید بیش از حد بر تخصص گرایی بدون تعهد	۶
۸۰.۹۲	ایجاد و استقرار تدریجی نظام مدیریت متمرکز و آمرانه و دستوری به جای مدیریت تفویضی یا اقتضایی و مشارکتی)	۷
۷۹.۵۵	جایگزینی نظام ارتباطات شفاهی و مبتنی بر اعتماد متقابل به نظام آیین نامه ای	۸
۹۱.۵۴	حاکمیت تدریجی بوروکراسی و کاغذبازی اداری و دیوانسالاری و سلسله مراتب خشک و غیر منعطف وارداتی	۹
۹۲.۵۱	توجه بیش از حد به بودجه و نظام بودجه بندی و موقوف کردن تمام کارها به تامین آن	۱۰
۸۸.۰۴	تمایل به تقسیم وظایف براساس بوروکراسی اداری و جزیره ای شدن کارها	۱۱
۶۸.۹۹	تبعیض در واگذاری امکانات به افراد و عدم حاکمیت نظام پرداخت بر مبنای عملکرد	۱۲
۷۲.۵۴	نبودن نظام پاداش و تشویق منصفانه و عدالت محور	۱۳
۹۰.۸۷	افسارگسیختگی مالی در فرآیند اجرای برخی از کارها و پروژه ها	۱۴
۹۲.۷۸	جایگزینی روابط به جای ضوابط	۱۵
۸۳.۱۱	نوسل به ابزار غیر قانونی تحت عنوان محدوددینها و کاستیهای قانونی برای از بین بردن زشتی تخلفات و جرائم	۱۶

همان طور که در جدول مشاهده می‌شود از نظر میزان اهمیت می‌توان گفت که بین چالشهای جدول، چالش توجه بیش از حد به بودجه و نظام بودجه بندی و موقوف کردن تمام کارها به تأمین آن با ۹۲/۵۱ درصد در ردیف اول و گزینه تبعیض در واگذاری امکانات به افراد و عدم حمایت نظام پرداخت بر مبنای عملکرد با ۶۸/۹۹ درصد در ردیف آخر قرار دارد. بر اساس نتایج غیر از چالشهای "تشدید اختلاف کاری و طبقاتی سازمانی"، "گرایش به تجمعات بیش از حد اداری و سازمانی"، "کاهش تفکر نظام خودکنترلی"، "ناکارآمدی روند تصمیم گیریها و سیاستگذاریها (تغییر از روش پایین به بالا به روش از بالا به پایین)، سایر چالشهای جدول از اهمیت زیادی برخوردار است که دستیابی به مدیریت جهادی را دچار مشکل می‌کند و لازم است در مورد برطرف شدن و کاستن از آنها اقدام، و این چالشها هوشمندانه مدیریت شود.

### ۶- ۱- ۳- فهرست چالشهای مدیریت جهادی از بعد زمینه‌ای (فرهنگی و محیطی)

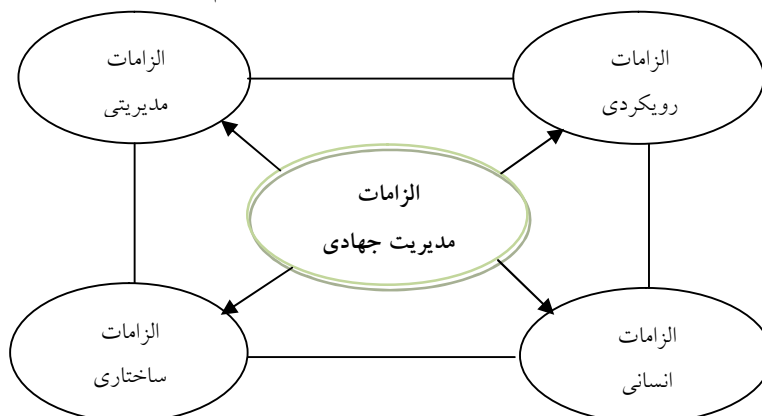
جدول ۸: فهرست مهمترین آسیبها و چالشهای مدیریت جهادی از بعد زمینه‌ای

اهمیت	موانع زمینه‌ای مدیریت جهادی	ردیف
۸۱.۸۸	گسترش و تشدید فرهنگ کنترل و نظارت اداری متعارض با مبانی و معیارهای فرهنگ نهادی	۱
۷۸.۰۹	نقش افراد و گروه‌های فشار در تهدید، تطمیع، تضعیف، منزوی نمودن و یا حذف فیزیکی افراد ارزشی نهادها از مناصب و مسئولیتهای خود	۲
۸۱.۲۵	تعرض به حدود و ثغور مرزهای اخلاقی و اعتقادی مدیران و کارکنان ارزشی	۳
۹۲.۸۷	استحاله معنوی، فرهنگی و فکری بعضی از کارکنان و مدیران در نظام اداری	۴
۹۰.۶۳	تضعیف آرمانهای ارزشی و کمرنگ شدن باورهای جهادی	۵
۹۱.۷۱	عدم تدوین و تبیین مبانی و شاخصهای فرهنگ جهادی	۶
۹۳.۵۴	جنگ قدرت یا تقسیم قدرت در سازمانها مبتنی بر جهتگیریهای سیاسی و جناحی	۷
۸۶.۳۶	حذف یا تضعیف برخی از مبانی فکری و فرهنگی ارزشی حاکم بر نهادهای انقلاب اسلامی	۸
۸۴.۶۲	عدم تجربه نگاری و مستند سازی فرهنگ و ارزشهای دوران دفاع مقدس به عنوان مهمترین الگوی مدیریت جهادی	۹
۹۶.۰۲	بی توجهی به تدابیر و رهنمودهای امام خمینی و مقام معظم رهبری و عدم جدیت مدیران در جهت اجرای آنها در مجموعه متبوع خود	۱۰
۷۷.۷۲	کم توجهی به تحولات عمیق و جدی در فرهنگ جهادی	۱۱
۷۰.۴۱	عدم ارتباط منطقی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی	۱۲

همان طور که در جدول مشاهده می‌شود از نظر میزان اهمیت می‌توان گفت که بین چالشهای جدول، چالش "بی توجهی به تدابیر و رهنمودهای امام خمینی و مقام معظم رهبری و عدم جدیت مدیران در جهت اجرای آنها در مجموعه متبوع خود" با ۹۶/۰۲ درصد در ردیف اول و گزینه "عدم ارتباط منطقی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی" با ۷۰/۴۱ درصد در ردیف آخر قرار دارد. هم چنین غیر از چالش "ایجاد موانع فرهنگی و تلاش در جهت ایجاد روحیه سکوت و بی‌اعتنایی بین کارکنان"، سایر چالشهای جدول از اهمیت زیادی برخوردار است که دستیابی به مدیریت جهادی را دچار مشکل می‌کند و لازم است برای برطرف شدن و کاستن از آنها اقدام، و این چالشها هوشمندانه مدیریت شود.

#### ۶-۲ - الزامات مدیریت جهادی

علاوه بر آسیب شناسی مدیریت جهادی و شناسایی و تعیین چالشهای فرا روی آن و ضرورت مدیریت بر چالشها، در نگرش سیستمی و رویکرد نظامگرا، لازم است الزامات و ساز و کارهای مدیریت جهادی نیز شناسایی شود و برای اجرا در اختیار مراجع ذی ربط قرار بگیرد. بر این اساس و با توجه به جامعیت چهار وجهی الگوی ذیل به منظور مطالعه و تبیین الزامات و ساز و کارهای تحقق تصمیمات و اقدامات سازمانی، الزامات مدیریت جهادی در نظام جمهوری اسلامی ایران در چهار بخش رویکردی (جهتگیریها و سیاستگذاریها)، مدیریتی، انسانی و ساختاری، شناسایی و مورد دسته بندی قرار گرفته است که شکل (۲) این وضعیت را ترسیم می‌کند.



شکل ۲: الزامات مدیریت جهادی در کشور (سلطانی، ۱۳۹۲)

همان گونه که ذکر شد، ساز و کارها و الزامات مدیریت جهادی (انقلابی) در چهار محور، دسته بندی، و برای هر دسته نیز شاخصهایی طراحی شد و مورد آزمون نمونه آماری قرار گرفت که به بحث و بررسی آن پرداخته می شود:

### ۶-۲-۱- الزامات رویکردی

جدول ۹: فهرست مهمترین الزامات مدیریت نهادی از بعد رویکردها و جهتگیریهای اساسی

ردیف	الزامات رویکردی مدیریت جهادی	اهمیت
۱	تأکید بر تعالی جویی و معنویت طلبی مدیران و کارکنان	۹۱.۸۵
۲	ترسیم آینده ای مطلوب از این پدیده بین مدیران نظام	۹۳.۰۱
۳	تأکید بر ارزشهای محوری و پایدار و ترسیم افقهای روشن	۹۰.۴۳
۴	تدوین چشم اندازهای سازمانی مبتنی بر رویکرد جهادی، انقلابی و نهادی	۹۱.۷۷
۵	تدوین اهداف، سیاستها و راهبردها بر اساس مدیریت جهادی	۹۰.۳۷
۶	سیاستگذاری و برنامه ریزی امور مبتنی بر اجرا و نهادینه سازی مدیریت جهادی در سازمانهای نظام جمهوری اسلامی ایران	۹۲.۵۹
۷	تأکید بر تغییر نگرشها بر محور ارزشهای فرهنگ جهادی	۶۶.۱۷
۸	تمرکز بر جنبه های انسانی و اجتماعی مناسبات سازمانی	۶۹.۸۹
۹	تأکید بر این نکته که سازمان در خدمت انسانها است و نه برعکس	۶۸.۸۵
۱۰	تمرکز بر فرهنگ نهادی پویا و انعطاف پذیر	۷۰.۷۳
۱۱	ایجاد اجماع و ائتلاف بر ارزشهای برخاسته از انقلاب اسلامی و اهداف متعالی	۷۵.۳۸
۱۲	برخورداری از منشور اخلاقی و هنجاری مبتنی بر آموزه های دینی	۷۴.۴۵
۱۳	تأکید بر تحول خواهی، پویایی، چالش طلبی و خطرپذیری	۸۵.۲۹
۱۴	ایجاد ارتباط تنگاتنگ بین محیط کار و محیط خانواده	۶۸.۹۸
۱۵	شناسایی و یافتن محیطهای جدید برای سازمان و استفاده از فرصتها	۷۵.۱۲
۱۶	برخورداری از مسئولیت اجتماعی	۶۹.۸۷
۱۷	امید بخشی، خلق تصویرهای آرمانی و تفکر خلاق بین کارکنان	۷۴.۶۵

مطابق جدول، از نظر میزان اهمیت می توان گفت که بین گزینه های مربوط به الزامات رویکردی، گزینه "ترسیم آینده ای مطلوب از این پدیده بین مدیران نظام" با ۹۳/۰۱ درصد در ردیف اول و گزینه "تأکید بر تغییر نگرشها بر محور ارزشهای فرهنگ جهادی" با ۶۶/۱۷ درصد

در ردیف آخر قرار دارد. نتایج تحقیق حاکی است که شاخصهای "تأکید توأمان بر تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی"، "حاکمیت فرهنگ کارگروهی و صمیمی"، "تلقی از اعضای سازمان به مثابه اعضای یک خانواده" از دید خبرگان اهمیت زیادی ندارد.

#### ۶-۲-۲ الزامات مدیریتی

جدول ۱۰: فهرست مهمترین الزامات مدیریت جهادی از بعد مدیریتی

اهمیت	الزامات مدیریتی مدیریت جهادی	ردیف
۹۵.۰۸	تأکید بر هدایت، پیشوایی، راهنمایی (رهبری) به جای مدیریت سلسله‌مراتبی	۱
۹۰.۷۱	توجه به تغییر و تحول ماهوی مدیریتی مرسوم و سنتی حاکم بر سازمانها	۲
۸۸.۸۲	برخوردار از نظام ارتباط چند لایه و دوستانه	۳
۹۱.۲۵	تأکید بر مدیریت پیش‌نگر و نه گذشته و حال‌نگر	۴
۹۲.۳۵	پیوسته به دنبال فرصتها بودن و از تهدیدات فرصت ساختن	۵
۸۲.۰۸	خودپایی، خودپالایی و خودپیرایی فردی و سازمانی مدیران	۶
۹۲.۵۶	تأکید مستمر بر تسهیم اطلاعات، دانش و قدرت	۷
۹۰.۸۸	استقبال از چالشها و امور هیجان‌انگیز	۸
۸۶.۲۰	تشویق کارکنان به مواجهه با مخاطره‌ها و حمایت از کارکنان جسور و خلاق	۹
۸۷.۶۱	تأکید بر نظارت کلی و حمایت فضای اطمینان و اعتماد در سازمان	۱۰
۹۱.۴۴	ایجاد محیط با انگیزه از طریق مشوقهای درونی	۱۱
۹۱.۵۸	تأکید توأمان بر مدیریت ارزش و مدیریت دانش	۱۲
۸۴.۳۱	اهتمام به نقش تسهیل‌گری و نوآوری	۱۳
۹۰.۱۲	اهتمام به مشارکت جویی، واگذاری اختیار و مدیریت عدم تمرکز	۱۴
۸۲.۰۵	تصمیم‌گیری اقتضایی با مدیریت معکوس	۱۵
۸۸.۹۴	شایسته‌یابی و شایستگی‌پروری و شایسته‌گزینی	۱۶

مطابق جدول، از نظر میزان اهمیت می‌توان گفت که بین گزینه‌های مربوط به الزامات مدیریتی، گزینه "تأکید بر هدایت، پیشوایی، راهنمایی (رهبری) به جای مدیریت سلسله‌مراتبی" با ۹۵/۰۸ درصد در ردیف اول و گزینه "تصمیم‌گیری اقتضایی با مدیریت معکوس" با ۸۲/۰۵ در ردیف آخر قرار دارد.



## ۶ - ۲ - ۳ - الزامات منابع انسانی

جدول ۱۱: فهرست مهمترین الزامات مدیریت جهادی از بعد منابع انسانی

ردیف	الزامات مدیریت جهادی از بعد منابع انسانی	اهمیت
۱	برخورداری از منابع انسانی سریع‌العمل و با اعتماد به نفس زیاد	۸۱.۱۵
۲	برخورداری از منابع انسانی تحلیل‌گرا، بلند پرواز و سرشار از افکار محرک	۹۲.۰۹
۳	برتری تفکر و تعقل بر تخصص در فرایند کارها	۷۳.۵۳
۴	تأکید توأمان بر تعهد‌گرایی و تخصص‌گرایی (با برتری تعهد)	۸۸.۲۶
۵	پذیرش اشتباهات توسط کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها	۸۵.۶۳
۶	برخورداری از منابع انسانی با تعلق پایدار به آرمانها و اهداف متعالی	۸۷.۴۹
۷	تمرکز توجه کارکنان به مشتریان و عرضه خدمت حداکثری و جلب رضایت آنان	۸۴.۳۳
۸	تکیه بر روابط صمیمی و ارزشهای گروهی	۸۶.۲۵
۹	تأکید بر انگیزشهای درونی و مشوقهای بلند مدت	۸۲.۵۷
۱۰	نگاه سرمایه‌ای داشتن به انسان در تمامی مناسبات سازمانی	۹۰.۲۴
۱۱	برخورداری از موقعیت کار گوناگون و هدفمند (چند حرفه ای بودن کارکنان)	۷۳.۱۲
۱۲	تأکید بر ارتقای مهارتهای انسانی، ارتباطی و ادراکی در فرایند برنامه ریزی و اجرای کارها	۷۷.۳۷
۱۳	الگو سازی و بهینه سازی سامانه‌های اداری برای تکامل انسان	۶۶.۴۲
۱۴	توسعه خودآگاهی، بصیرت و تأکید بر تربیت و پرورش منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی (قرآن و سنت)	۹۱.۲۵
۱۵	تأکید بر نوآوری و تحول و تشویق و حمایت از جسارت و خطرپذیری	۸۶.۶۲
۱۶	شناسایی و استعداد یابی منابع بالقوه	۷۲.۴۹
۱۷	تمرکز بر مهارتهای شغلی آینده	۷۶.۹۸
۱۸	تعریف مسیر پیشرفت شغلی وسیع و گسترده	۷۳.۴۴
۱۹	بهبود و بهسازی عملکرد از طریق کار جهادی و انقلابی	۸۶.۳۹

مطابق جدول، از نظر میزان اهمیت می‌توان گفت که بین گزینه‌های مربوط به الزامات انسانی، گزینه برخورداری از منابع انسانی تحلیل‌گرا، بلند پرواز و سرشار از افکار محرک با ۹۲/۰۹ درصد در ردیف اول و گزینه الگو سازی و بهینه سازی سامانه‌های اداری برای تکامل انسان با ۶۶/۴۲ درصد در ردیف آخر قرار دارد؛ ضمناً بر اساس نظر خبرگان عوامل "تأکید توأمان بر سازمان انسانی و انسان

سازمانی"، "کم مئونه و پر معونه بودن منابع انسانی سازمان"، کل نگرى و احساس مالکیت در سازمان"، "پیوسته در جستجوی فناوری دانش افزا و مهارت آفرین بودن" در چارچوب بعد رفتاری جای ندارد و اهمیت کمتری دارد.

#### ۶ - ۲ - ۴ - الزامات ساختاری

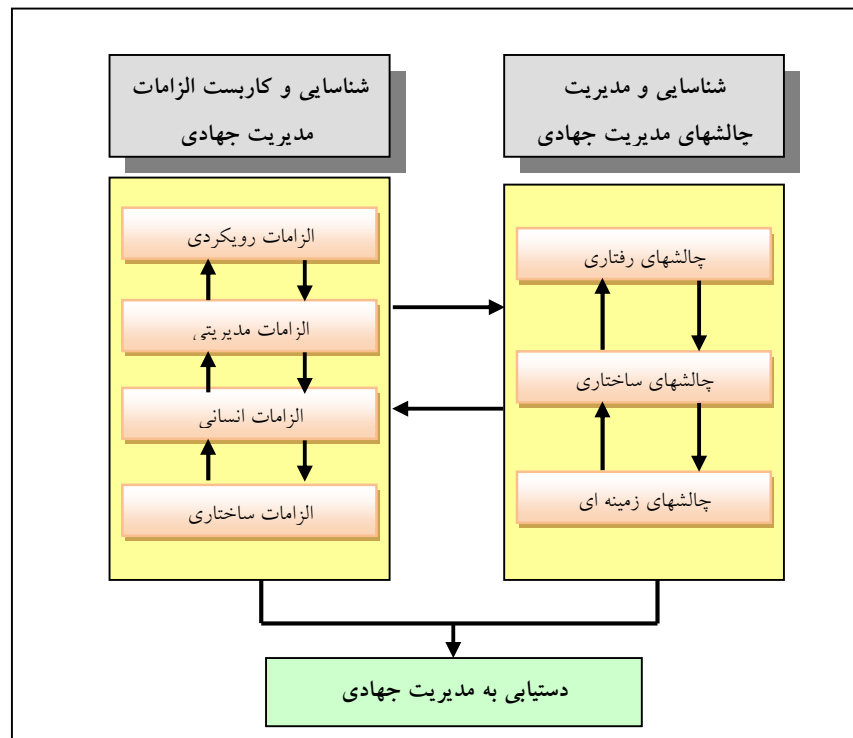
جدول ۱۲: الزامات مدیریت جهادی از بعد ساختاری

اهمیت	فهرست الزامات ساختاری مدیریت جهادی	ردیف
۸۶.۵۵	تأکید بر چابک و چالاک بودن ساختار و فرایندها	۱
۷۳.۰۸	تأکید بر ساختارهای گروهی، اجتماعی و شبکه‌ای	۲
۷۰.۸۹	تأکید توأمان بر کارایی و اثر بخشی (با برتری اثربخشی بر کارایی)	۳
۹۰.۲۶	شکل گیری و تغییر ساختارها و فرایندها بر اساس نیازهای حیاتی جامعه	۴
۷۶.۴۹	طراحی نظامات مبتنی بر خود نظارتی و اعتماد	۵
۷۲.۱۲	تنظیم و اولویت بندی مراتب سازمانی بر اساس مشتریان، کارکنان، مدیران	۶
۷۰.۴۴	تعریف و تنظیم ارتباطات و روابط کاری باز و شفاف	۷
۷۳.۷۱	تعیین شفاف نقشها و طراحی فرایندهای ساده و راحت	۸
۸۸.۳۹	تأکید بر سلولی، انعطاف پذیری و پویایی ساختارها و نظامات	۹
۷۵.۶۲	تأکید بر سلسله مراتب تخت و افقی	۱۰
۷۹.۹۵	برخورداری از سامانه‌های باز و منعطف	۱۱
۷۴.۸۳	توجه به هم افزایی، تقویت متقابل و همسازی سامانه‌ها	۱۲
۷۹.۹۱	یادگیرنده و روز به روز نوشونده بودن	۱۳
۶۹.۵۸	تأکید بر گرفتن بازخوردهای مستمر و بازمهندسی نظامات و فرایندها	۱۴
۶۲.۸۹	تأکید بر کیفیت مطلوب و مهیج محصولات و خدمات	۱۵
۶۵.۷۶	تأکید توأمان بر سخت افزار و نرم افزار (با برتری نرم افزار بر سخت افزار)	۱۶
۸۸.۲۹	طراحی نظام کنترل‌های کلی و دور با تأکید بر خود نظارتی	۱۷
۷۶.۵۷	بهره گیری حداکثری از دنیای مجازی و دیجیتالی و فناوریهای نوین	۱۸

مطابق جدول از نظر میزان اهمیت می توان گفت که بین گزینه های مربوط به الزامات ساختاری، گزینه شکل گیری و تغییر ساختارها و فرایندها بر اساس نیازهای حیاتی جامعه با ۹۰/۲۶ درصد در ردیف اول و گزینه تأکید بر کیفیت مطلوب و مهیج محصولات و خدمات با ۶۲/۸۹ در

ردیف آخر قرار دارد؛ ضمناً شاخصهای "تعیین روابط بین واحدها توأم با رفاقت و رقابت" و "توجه به بیشینه سازی بهره وری و پاداش مبتنی بر عملکرد" از نظر نمونه آماری تحقیق اولویت کمی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش، الگوی زیر یکی از جامعترین الگوهای می تواند باشد که دستیابی به مدیریت جهادی را برای سازمانها، ادارات، ارگانها و دستگاهها فراهم می کند.



شکل ۳: الگوی مفهومی پژوهش (سلطانی، ۱۳۹۲)

## ۷- نتیجه گیری و پیشنهاد

همان گونه که عوامل متعددی در شکل گیری سازمان نهادی نقش دارد، عوامل گوناگونی نیز در سست کردن پایه های مدیریت نهادی و مدیریت جهادی، تاثیر غیر قابل انکاری دارد. این عوامل هم درونی و هم بیرونی بوده است. به رغم دستاوردهای برجسته ای که برخی از نهادها از

قبیل سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی، کمیته انقلاب اسلامی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، کمیته امداد امام خمینی (ره) و ... پس از شکل گیری انقلاب اسلامی داشتند، متأسفانه بتدریج، بنابه دلایلی، مبانی و پایه های این سبک از مدیریت و اداره سازمانها، متزلزل، و با چالشها و آسیبهایی روبه‌رو شده است.

به رغم تأکیدات مکرر مقام معظم رهبری مبنی بر اجرا و نهادینه سازی فرهنگ و مدیریت جهادی به عنوان بهترین الگوی مدیریتی، متأسفانه تمامی شواهد گویا است که احیای این فرهنگ و شیوه مدیریتی مورد اهتمام جدی سایر تصمیم گیرندگان، برنامه ریزان و مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران نیست؛ با وجود این عمیقاً براین باوریم که هر جا تحولی بنیادین و دستاورد قابل توجهی در کشور به دست می‌آید در فرهنگ و مدیریت جهادی و انقلابی ریشه دارد. بدیهی است این تفکر مدیریتی نیز همانند دیگر رویکردهای مدیریتی و یا هر پدیده اجتماعی دیگر از تهدیدها و آسیبها مصون نیست و پیوسته با چالشهایی روبه‌رو خواهد بود. بنابر این چالشها و آسیبها از لوازمات هر پدیده اجتماعی از جمله رویکرد مدیریت جهادی است و هیچ انسان عاقلی نباید بدنبال تضاد و تعارض با آنها باشد؛ بلکه باید به دنبال پیدا کردن راه حل و روش چگونگی رویارویی با آن چالشها و آسیبها بود و ضمن مدیریت چالشها، الزامات و ساز و کارهای دستیابی به مدیریت جهادی را فراهم ساخت تا بدین وسیله راه برای تعالی، فراگیر کردن، گسترش و توسعه، ماندگاری، جهانی سازی و ابدی کردن مدیریت جهادی، هموار شود.

یافته های پژوهش بیانگر این است که در تقسیم بندی منطقی، می توان چالشهای مدیریت جهادی را در سه طبقه ساختاری، رفتاری و زمینه ای (محیطی - فرهنگی) و الزامات آن را در چهار بعد رویکردی، مدیریتی، انسانی و ساختاری، جای داد. بر اساس پژوهش و بنابر نظر خبرگان، سه عامل و ۴۶ شاخص برای چالشهای مدیریت جهادی و چهار عامل و ۷۰ شاخص نیز برای الزامات مدیریت جهادی مشخص و فهرست شد. جزئیات یافته‌های پژوهش در قالب جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۱۳: مشخص کردن ابعاد، عوامل و شاخصهای چالشها و الزامات مدیریت جهادی

ردیف	ابعاد	عوامل	تعداد شاخص	رتبه
۱	چالشها	رفتاری	۱۸	۱
۲		زمینه ای	۱۲	۲
۳		ساختاری	۱۶	۳
۴	الزامات	مدیریتی	۱۶	۱
۵		انسانی	۱۹	۲
۶		رویکردی	۱۷	۳
۷		ساختاری	۱۸	۴

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که با آسیب شناسی دقیق و برنامه ریزی در جهت برطرف کردن و به حداقل رساندن آن آسیبها و شناسایی چالشها و مدیریت صحیح و هوشمندانه آنها از یک سو و تعیین الزامات و ساز و کارهای مدیریتی، اجرایی، انسانی، پشتیبانی، ساختاری و... رویکرد مدیریت جهادی از سوی دیگر، می‌توان از این ظرفیت استفاده حداکثری کرد که در اوضاع گوناگون (و هر چند نامطلوب) می‌تواند تا ضمن ساخت درونی بر محیط پیرامونی خود نیز تأثیر زیاد بگذارد و دریچه‌های جدیدی از مدیریت انقلابی و جهادی را بر روی دستگاه‌ها و سازمانهای جمهوری اسلامی ایران بگشاید؛ از این رو پیشنهاد شود:

۱- دست‌اندرکاران و مدیران ذی‌نفع با توجه به چالشهای پژوهش، کارگروه‌ها و کمیته‌های تخصصی را راه‌اندازی کنند تا راه‌حلها و روشهای غلبه بر چالشها و مدیریت چالشها را مشخص، و زمینه‌های دستیابی به مدیریت جهادی را فراهم کنند.

۲- با توجه به عوامل و شاخصهای استخراج شده الزامات مدیریت جهادی، دستگاه‌های مسئول (از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی) کارگروهی را مسئول بررسی و زمینه‌سازی تحول بنیادین نظام اداری با رویکرد نهادی و جهادی، و با توجه به فهرست الزامات، دستگاه‌های مسئول را به تحقق و نهادینه سازی رویکرد مدیریت جهادی موظف کنند.

۳- مدیران سازمانها و بویژه ارگانهایی که صبغه ای از نهادگرایی را در سابقه خود دارند، تلاش کنند تا نه تنها از خروج منابع انسانی مکتبی و ارزشی خود جلوگیری کنند بلکه شرایط لازم را برای بهره برداری از تجربه و توانمندیهای ایشان نیز فراهم کنند؛ ضمن اینکه لازم است به توسعه

سرمایه های انسانی جوان نیز در کنار افراد با تجربه اهتمام جدی شود.

۴ - مسئولان دستگاهها و مدیران باتجربه، بالاترین و برجسته ترین 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 نهادینه سازی مدیریت جهادی، اختصاص، و مورد حمایت قرار دهند.

### منابع فارسی

- اسکات، ریچارد «سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز» ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۷). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- ایروانی، محمد جواد (۱۳۸۷الف). «درآمدی بر نظریه نهادی»، نشر سیاست.
- ایروانی، محمد جواد، (۱۳۸۷ب). «نهادگرایی و جهاد سازندگی». تهران: انتشارات جهاد سازندگی
- تسلیمی، محمد سعید؛ میرزایی اهرنجانی، حسن؛ محسنی، منوچهر؛ قلی پور، آریین (۱۳۸۲). طراحی و تبیین مدل دیالکتیکی نهادی شدن سازمان. *مجله دانش مدیریت*. ش ۶۳: ۳ تا ۳۸.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۳/۴/۱۷). بیانات.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۳/۶/۲۰). بیانات در شروع درس خارج فقه.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۲/۱۰/۲۳). بیانات در دیدار با مسئولان شهرداری تهران.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۹/۴/۲۳). بیانات در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
- خسروی، علی اکبر (۱۳۸۸). بررسی رابطه رضایت شغلی کارکنان و اهمال کاری آنان در بخش آموزش سازمان توسعه تجارت ایران. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. ۳(۲): ۱۲۵ تا ۱۴۱.
- خواجه شاهکوهی، علیرضا؛ صحنه، بهمن (۱۳۸۷). نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی. *فصلنامه نامه آموزش عالی*. س اول. ش ۳ (۱۱۹ تا ۱۲۵).
- رابینز، استیفن (۱۳۷۶). «*تئوری سازمان*». ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار رضائیان، علی (۱۳۸۳). «*مبانی سازمان و مدیریت*». ج ششم. تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، محمد رضا (۱۳۹۱). *رویکرد تطبیقی نهاد و سازمان مبتنی بر مؤلفه ها و متغیرهای مدل هفت S*. مجموعه مقالات همایش نهاد و نهادگرایی، مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی
- فرهی، برزو؛ سلطانی، محمد رضا (۱۳۹۱). *فرهنگ نهادی سپاه: ماهیت، کارکردها و ویژگیها*. مجموعه مقالات همایش نهاد و نهادگرایی. مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
- قلی پور، آریین (۱۳۸۴). *نهادها و سازمانها (اکولوژی نهادی سازمانها)*. تهران: سمت.

کهن، گوئل (۱۳۶۹) «تئوریهای سازمان و مدیریت». ج یکم. تهران: انتشارات اطلاعات.

مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی (۱۳۸۶). نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی.

مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی (۱۳۸۷). نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی.

مقیم، سید محمد؛ میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۲). «ارایه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان های غیر دولتی ایران با استفاده از رویکرد کارافرینی». دوره ۱۶. ش ۲. پاییز ۱۳۸۲.

میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). «تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان». تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

#### منابع انگلیسی

- Armstrong, M., & Brown, D.(2006). **Strategic Reward: Making it Happen**. London: Kogan Page.
- Bernardin, H, J.(2010). **Human Resource Management: an Experiential Approach**. 5<sup>th</sup> ed, New York: McGraw-Hill.
- Cameron kims & Robert Quinn, (2006). **Diagnosing and changing organizational culture**, USA: Lossy Bass.
- Dessler,G.(2008).**Human Resource Management**. 11<sup>th</sup> ed, New York: Printic - Hall.
- Ivancevich, M., J.(2010). **Human Resource Management**. 11<sup>th</sup> ed, New York: McGraw-Hill.
- Storey, J .(1989). **From Personnel Management to Human Resource Management**. In Storey, J (ed) **New Perspectives on Human Resource Management**, Routledge: London.

