

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال نهم، شماره ۲، پیاپی ۲۸، تابستان ۱۳۹۴  
صفحات ۱۴۵ - ۱۲۱

## طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی

( تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۲۰ )

روح اله تولایی<sup>۱\*</sup>، زهرا صباغی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف اصلی از انجام پژوهش حاضر، بررسی ابعاد و مولفه‌های کلیدی مفهوم مدیریت جهادی و طراحی الگوی مفهومی توسعه آن در سازمان‌های ایرانی با روش سیستم‌های نرم است. مدیریت جهادی، به‌عنوان مدلی مبتنی بر ارزش‌های ایرانی-اسلامی، با وجود فصل مشترک با سایر الگوهای مدیریتی، به‌دلیل دارا بودن برخی ابعاد و مولفه‌های خاص، از دیگر الگوهای مرسوم و متداول علم مدیریت، متمایز می‌گردد. در پژوهش حاضر، به‌منظور طراحی الگوی مفهومی مدیریت جهادی، استفاده از ترکیب روش نگاشت‌شناختی و روش‌شناسی سیستم‌های نرم که یک روش‌شناسی شناخته شده و پرکاربرد در حوزه‌ی مسایل انسانی است، پیشنهاد شده است. این پژوهش، از نظر هدف کاربردی است که در آن پس از مطالعات نظری و شناسایی ابعاد و مولفه‌های کلیدی مفهوم مدیریت جهادی، با روش‌های کیفی نگاشت شناختی و سیستم‌های نرم، به طراحی الگوی مفهومی و نقشه‌ی شناختی توسعه مدیریت جهادی در سازمان‌ها، پرداخته شده است.

### واژگان کلیدی:

مدیریت جهادی، سیستم‌های نرم، نگاشت شناختی، جناح‌های فکری.

---

\*- عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی      Tavallae.e.r@gmail.com  
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه شهید بهشتی      z.sabaghi@yahoo.com

## ۱- مقدمه

مدیریت، با توجه به ارزش‌های حاکم بر جوامع و زیر بنای اعتقادی و فلسفه اجتماعی هر جامعه تعریف می‌شود. به زعم دکتر کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی دارای معانی و مفاهیم مختلفی است و هر کس بر حسب تجارب و احتیاجات و مقاصد خود برای آن مفهومی در نظر می‌گیرد [۲۴].

ایران که داعیه‌ی رهبری جهان اسلام را پس از قرن‌ها و با زحمات زیادی و به لطف خداوند متعال پیدا کرده است، نیازمند سبک خاصی از مدیریت برای تنظیم و پیش‌برد آرمان‌های مقدس اسلام است؛ به‌ویژه، در زمانی که همه نیروهای اسلامی و علاقه‌مند ما برای یک جهش بزرگ بسیج شده‌اند [۲۰].

مدیریت جهادی را می‌توان یکی از مفاهیم جدید در علم مدیریت دانست که متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی کشور ایران است. البته، با وجود این که مفهوم مدیریت سابقه‌ای دیرینه در تمدن تاریخی و منابع دینی دارد، ولی کلیت مدیریت، به‌عنوان یک علم، از اواخر قرن هجدهم میلادی با تئوری تقسیم کار آدام اسمیت، شکل گرفته است. در حالی که مفهوم مدیریت جهادی، سابقه دیرینه‌ای در تمدن ایرانی و منابع دین مبین اسلام دارد و مبانی فلسفی و الگوی علمی خود را از این منابع می‌گیرد، یک مفهوم جدید، به‌شمار می‌رود.

مدیریت جهادی، در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ایران است. از ویژگی‌های این مدیریت، خدمت با نیت الهی، خستگی ناپذیری، استقامت در کار، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیرپروری، شجاعت، مسئولیت‌پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است.

مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید، این ویژگی‌ها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به‌کار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی دارد، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آنها در سازمان‌ها، نیاز به کار پیش‌گامانه و دور از هراس و خود کم‌بینی صاحب‌نظران مدیریت و پژوهش دارد [۱۷].

نظام ارزشی اسلام، نقش مهمی را در نظریه‌های علمی مدیریت و نیز در شیوه‌های عملی مدیران مسلمان، ایفا می‌کند و به حرکت آنها، ارزش می‌بخشد.

در مدیریت اسلامی و جهادی نظام ارزشی اسلام، مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می‌گیرد. از این رو، مدیریت جهادی و اسلامی بر دو پایه استوار است: الف) دانش مدیریت؛ ب) نظام ارزشی که مبنای قوانین مدیریت و اساس شیوه‌های عملی مدیریت مدیران، قرار می‌گیرد.

رسالت مدیریت جهادی، تغییر مبانی مدیریت غربی و جایگزینی مبانی اسلامی است. مدیریت جهادی، بازخوانی نوین مدیریت اسلامی و در حقیقت مدل تکامل یافته آن است. اگر بخواهیم، میزان اثربخشی سازمان‌ها و نهادهای دولتی موجود را مورد سنجش قرار دهیم، بی‌شک، جهاد یکی از ارکان‌هایی است که بالاترین درجات رسیدن به اهداف و اثربخشی را در رابطه با ذی‌نفعان، به‌خود اختصاص داده است. مقام معظم رهبری، در خصوص ارتباط علوم بومی با علوم غربی، فرموده‌اند: "شکی نیست که بسیاری از علوم انسانی، پایه‌ها و مایه‌های محکمی در این‌جا دارد؛ یعنی در فرهنگ گذشته‌ی خود ما. برخی از علوم انسانی هم تولید

شده‌ی غرب است؛ یعنی به عنوان یک علم، وجود نداشته، اما غربی‌ها که در دنیای علم پیشروی کرده‌اند، این‌ها را هم به وجود آورده‌اند... خیلی خوب، ما، هم برای سرجمع کردن، مدون کردن، منظم کردن و نظام‌مند کردن آن‌چه که خودمان داریم، به یک تفکر و تجربه‌ی علمی احتیاج داریم، هم برای مواد و پایه‌هایی که آنها در این علم جمع آورده‌اند، به یک نگاه علمی احتیاج داریم. منتها، گرفتن پایه‌های یک علم از یک مجموعه‌ی خارج از محدوده‌ی مورد قبول ما، به معنای قبول نتایج آن نیست<sup>۱</sup>."

بر این اساس، می‌توان گفت که مدیریت جهادی، چیزی غیر از مدیریت علمی نیست که بر اساس فرمول‌ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت، پایه‌ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت، که از ترکیب اضافی جهادی یا اسلامی برخوردار است، با مدیریت مطلق، در این است که مبنای آن را "نظام ارزشی اسلام"، می‌سازد. در واقع تفاوت اصلی مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریت، در پیش فرض‌ها و مبانی فکری آن که مقتبس از مدیریت اسلامی است، می‌باشد. در نتیجه، مدیریت جهادی، بایستی از دست‌آوردهای علم مدیریت در دنیا (نظیر دست‌آوردهای علمی روش‌شناسی)، برای ساختارمند کردن محتوای خود استفاده کند. از این رو، در پژوهش حاضر، به منظور طراحی الگوی توسعه مدیریت جهادی، از روش‌شناسی سیستم‌های نرم چک‌کنند و نگاشت شناختی، استفاده شده است.

## ۲- شرایط محیطی و ضرورت مدیریت جهادی

الگوها و سبک‌های مدیریت در کشورهای مختلف متناسب با شرایط ملی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و منابع انسانی آنها طراحی و تدوین می‌شود و نمی‌تواند یک الگوی مدیریتی را به صورت کامل از یک فرهنگ و کشوری خاص، به صورت تقلیدی در یک فرهنگ و کشور دیگر استفاده نمود. هر سازمانی با مساله مدیریت محیط داخلی و خارجی خود مواجه است [۳۳]. مدیریت سازمان‌ها، کاری پیچیده و مشکل و مستلزم درک کامل روابط پویا در محیط داخلی و خارجی است که سازمان به‌طور مرتب، با آن در تعامل است.

از آن‌جا که محیط خارجی سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه، با کشورهای صنعتی غرب متفاوت است، ممکن است اقدامات و نظریه‌های مدیریت که در شرایط کشورهای توسعه یافته گسترش یافته است، در شرایط کشورهای در حال توسعه عملاً با محدودیت مواجه شود.

به این دلیل که نقش متغیرهای محیطی در تعیین عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار موثر است، لزوماً، دانش و فن‌آوری که در چهارچوب اجتماعی و فرهنگی یک کشور با موفقیت همراه بوده است، در چهارچوب کشورهای دیگر به‌طور موثر عمل نمی‌کند.

پیروی بی‌چون و چرای روش‌ها، نظریه‌ها و راهبردهای مدیریت غرب که بر پایه‌ی فرهنگ و نظام‌های ارزشی غرب است، به طرق متعدد در ناکارایی و عدم اثربخشی سازمانی کشورهای در حال توسعه، نقش دارد.

<sup>۱</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اساتید و دانشجویان دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، مورخ ۱۳۸۴/۱۰/۲۹

آنچه مورد نیاز است، توسعه نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت براساس شرایط و موقعیت‌های محلی و نیروهای اجتماعی و فرهنگی هر کشور است.

چالش‌هایی که مدیران در کشورهای در حال توسعه با آنها روبرو هستند، ماهیتاً با آنچه مدیران همتای آنها در دنیای توسعه یافته با آنها مواجه‌اند، بسیار متفاوت است. از این رو، مدیریت سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه، نیازمند رویکرد و توانایی‌های متفاوتی در دستیابی به موفقیت هستند.

نظریه‌ها و اقداماتی که در جهان صنعتی غرب ترویج می‌شود، وقتی در موقعیت سازمان‌های کشورهای در حال توسعه به کار گرفته می‌شوند، با محدودیت‌های جدی روبرو می‌شوند. برای مثال، اغلب نظریه‌های مدیریت که در جهان پیشرفته شکل گرفته، بر فرضیاتی استوار است که تنها در مورد مردم این کشورها صادق است [۳۱].

با توجه به ویژگی‌های محیطی و فرهنگی که بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه فرق گذاشته می‌شود، ضرورت تدوین نظریه‌ها و روش‌های بومی مدیریت در کشورهای در حال توسعه که متضمن اثربخشی سازمان‌ها در این کشورها باشد، بیش از پیش چالشی را برای صاحب‌نظران بومی مدیریت ایجاد کرده است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه کشورهای مسلمانان همچون ایران اسلامی، به دنبال مدلی مناسب برای مدیریت سازمان‌های خود هستند. بر این اساس، وجود مدل مدیریتی جامع که در آن پیش زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، جغرافیایی، مذهبی و ملیتی کشورها در نظر گرفته شده باشد و جنبه‌های علمی را در بر بگیرد و هم از جهت بومی و دینی با فرهنگ ملی و اسلامی هم خوانی داشته باشد، برای نیل به اهداف والا و اساسی انقلاب اسلامی ایران ضرورت دارد.

### ۳- مبانی نظری پژوهش

هریک از نظریه‌ها و مکاتب مدیریتی مشهور، حاصل نوعی اندیشه و نظر دانشمندان و متخصصان راجع به انسان، سازمان، جامعه، اقتصاد، تولید و جهان است. محور و مرکز اغلب تفکرات و آراء در غرب، اصالت منافع و سود مادی برای انسان، سازمان و جامعه است. بر مبنای این تفکرات، انسان (مدیران و کارکنان یک نهاد)، با ایجاد رضایت مادی و معنوی از فعالیت‌ها و اقدامات، به مقصود خود می‌رسد. از این رو، در این تفکرات، نیازی به فعالیت‌های بیشتر و اهداف فراتر نظیر دستیابی به تعالی و کرامت انسانی، وجود ندارد. بر اساس اندیشه‌ها و مبانی فکری مقام معظم رهبری (به‌عنوان مبدع و مروج تفکر مدیریت جهادی)، تمامی ارزش‌های اسلامی موجود در واژه‌ی مقدس جهاد، باید در مدیریت، مدنظر قرار گیرد. بنابراین، مدیریت جهادی، برآیند مکاتب مدیریتی در چارچوب نظام ارزشی مورد تأکید اسلام است.

مدیریت جهادی، ورای یک مکتب یا نظریه مدیریتی، حاصل جمع مکاتب و نظریه‌های مدیریتی و ارزش‌های الهی است. در مدیریت جهادی، تمامی معیارهای کارایی و اثربخشی مورد نظر مکاتب مدیریت مورد توجه بوده‌اند و علاوه بر آن‌ها، لازم است نظام ارزشی اسلام، در حد و اندازه واژه‌ی مقدس جهاد، در محوریت و مرکزیت برنامه‌ها و اقدامات مدیران، مدیریت‌ها و سازمان‌ها، قرار گیرد.

واژه مدیریت جهادی از دو جزء مدیریت و جهاد تشکیل شده است، که در ادامه به توضیح هر یک از این دو جزء پرداخته شده است:

الف) مدیریت:

تا کنون تعاریف متعددی برای مدیریت ارایه شده است، که برخی از آنها عبارت است از: مدیریت، فرآیند به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد [۹]. از نظر دانلی و همکارانش مدیریت عبارت است از "فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی" [۱۲].

مدیریت، یعنی کار کردن با افراد و به‌وسیله‌ی افراد و گروه‌ها، برای تحقق هدف‌های سازمانی، بازی کردن نقش رهبر، منبع اطلاعاتی، تصمیم‌گیرنده و رابط، برای اعضای سازمان [۲]. شیوه‌ی رهبری و مدیریت، تابعی از ارزش‌های حاکم بر بافت سازنده‌ی یک جامعه (تمدن)، است و بدیهی است که، چگونگی ماهیت عناصر تشکیل دهنده‌ی یک جامعه، خود نوع خاصی از نظام ارزشی، ساخت فرهنگی و شیوه خاص مدیریت را اقتضا می‌کند.

ب) جهاد:

جهاد در لغت، از ریشه جَهَد و جُهد و به معنای مشقت و زحمت است و همچنین، به‌معنای توان و طاقت و سختی نیز، به‌کار می‌رود. جَهد، اشاره به مشقت و جُهد اشاره به تلاش فراوان دارد و گفته شده است که جُهد تنها در مورد انسان، به‌کار گرفته می‌شود [۷]. همچنین، مهم‌ترین معنای اصطلاحی جهاد، گونه‌ای خاص از تلاش است که همراه با مبارزه کردن در راه خدا با جان، مال و دارایی‌های دیگر انسان‌ها، است و با هدف گسترش و اعتلای ارزش‌های متعالی انسانی و اسلامی و برپا داشتن شعائر یا دفاع از آن، صورت می‌پذیرد. جهاد، یکی از واژه‌های کلیدی در ادبیات دین مبین اسلام است. آن‌چه که از واژه جهاد در قرآن کریم بر می‌آید، این است که جهاد، تلاش و کوشش مستمر در برابر دشمن درونی و بیرونی با نیت ثواب و خیر دنیوی و اخروی بر اساس ارزش‌ها و وعده‌های دین مبین اسلام است. در مکتب اسلام، جهاد هم دارای بُعد فردی و مبارزه مستمر با نفس و هوای نفسانی است (منظر مدیران) و هم دارای بُعد بیرونی و مبارزه قاطع با دشمن بیرونی است (منظر ساختار و سیستم).

جهاد، به معنای هر گونه کوشش در راه خدا و تلاش برای انجام نیکی‌هاست<sup>۱</sup>. جهاد، یعنی تلاش و کوشش در راه ارزش‌های والا. جهاد، به‌معنی کوشش وسیعی است که قدمتی به اندازه‌ی قدمت بشریت دارد. جهاد تلاش اعتقادی، خودآگاهانه، همه‌جانبه، همگانی و همیشگی است. جهاد، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان از انگیزه‌های درونی افراد سرچشمه می‌گیرد.

در این رابطه، بیان نمونه‌ای از قضاوت معمار بزرگ جمهوری اسلامی ایران و جهاد حضرت امام خمینی ره کافی به‌نظر می‌رسد که می‌فرماید: "جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال و عرصه کار و تلاش و پیکار بر

<sup>۱</sup> تفسیر نمونه جلد ۱۴، صفحه ۱۸۱

علیه فقر و تنگدستی، رذالت و ذلت است" [۱]. بدیهی است، این ره‌توشه را باید مرهون تلاش‌های خالصانه کارکنان، کارشناسان و مدیریت اثربخش با روحیه جهادی دانست.

## ۱-۲- مفهوم مدیریت جهادی

مدیریت جهادی، مقوله‌ای است هم‌زاد انقلاب اسلامی که آثار مبارک آن در فرازهایی از دوران دفاع مقدس و خصوصاً نهاد جهاد سازندگی ظهور و بروز کرده است. فرآیندی که از واژه‌های برجسته آن ادای تکلیف و هم‌راستایی با اراده‌ی الهی در جهت تشکیل، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی، برآمده از اسلام ناب محمدی (صلی الله علیه و آله)، بوده است.

برای مفهوم مدیریت جهادی، که پس از مطرح ساختن آن توسط مقام معظم رهبری در شعار سال ۱۳۹۳، در بین جوامع علمی، مورد بحث و بررسی قرار گرفت، تعریف اجماعی ارایه نشده است. اما در این بین، برخی سعی نموده‌اند که تعاریفی را از این شیوه مدیریتی، ارایه نمایند که به‌طور مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مدیریت جهادی مدیریتی است با عشق و ایمان به خدا، خستگی‌ناپذیر، با گام‌هایی بلند و دارای شتاب مدبرانه که با بصیرت و دشمن‌شناسی خود، از موانع پیش‌رو، یکی پس از دیگری می‌گذرد و به‌سوی ایجاد تمدن اسلامی به پیش می‌رود [۱۰].
- مدیریت جهادی یعنی علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه، نه صرفاً در عرصه نظامی، بلکه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... در جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد [۱۴].
- به عبارت دیگر، مدیریتی که مبتنی بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری جهادی است مدیریت جهادی نام دارد. مدیریتی بر گرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و گرامی داشتن مردم، که در آن تعهد از محوری‌ترین مولفه‌های آن است.

این نوع مدیریت، یک «کالبد» و یک «روح» دارد، کالبد آن با پوشاندن لباس شریعت بر پیکر مدیریت صوری و ظاهری دنیوی جاری و امروزی حاصل می‌شود، و روح آن، نیت قلبی ناشی از ایمان مدیر است که به نبوت و ولایت، باز می‌گردد.

مدیریت جهادی از طریق تلفیق سرمایه‌های جانی، انسانی و پشتیبانی نهادی با تجدید در ساختارهای اجتماعی موجب خلق ظرفیت‌ها و فرصت‌های جدید، می‌شود. عوامل موفقیت مدیریت جهادی، بلوغ روحی، شایستگی، توانایی تشخیص نیاز، لیاقت اداره امور و استفاده و بهره‌برداری درست از امکانات در جهت توسعه سرمایه‌های اجتماعی است. مدیریت جهادی به این مهم توجه داشته و از آن در جهت رشد مادی و معنوی کرامت و شخصیت انسان‌ها و تولید سرمایه اجتماعی استفاده می‌کند [۱۹].

مجموع اطلاعات و آگاهی‌های مدیریت جهادی در دو بخش:

۱. اطلاعات فنی و مهارتی در زمینه تخصصی مدیریت.

۲. آگاهی‌های مربوط به بینش‌ها و ارزش‌ها، خلاصه می‌شود.

البته، این نوع از آگاهی‌ها بخشی از آموزش‌هایی است که یک مدیر لایق از آنها برخوردار است. علاوه بر این، مدیریت جهادی در بستر مناسب، با فراهم شدن شرایط لازم برای بروز کار و ابتکار، بروز می‌یابد. مدیریت جهادی با بهره‌گیری از ابزار علم و فن‌آوری و هم‌جهت با اراده‌ی الهی و بر اساس نقشه‌ی الهی به تمشیت امور می‌پردازد. پیروزی انقلاب اسلامی ایران، تجارب دوران دفاع مقدس و سازندگی روستاها و صدها موفقیت علمی و عملی دیگر در سطح کشور و حتی پیروزی مقاومت حزب الله لبنان در برابر رژیم مسلح صهیونیستی، همه بیان‌گر کارآمدی مدیریت جهادی در عرصه‌های سنگین و پیچیده است [۱۱]. بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت است. مدیریت جهادی را می‌توان از نوع هنر مدیریت دانست. مدیریت جهادی، هنر توانستن است که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی، در ایران شکل گرفت. اگر با تامل در مجموعه دست‌آوردهای مدیریت جهادی نظری بیافکنیم، درمی‌یابیم که این رویکرد مدیریتی، محصول خلاقیت اندیشمندان جوانی بود که با دو بال علم و ایمان، بنیان‌گزاران رویکرد جدید مدیریتی بودند که به حفظ دست‌آوردهای انقلاب در سال ۱۳۵۷، نظر داشتند. نگرشی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر، عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم بود [۶].

مدیریت جهادی، زمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی خود را به‌عنوان یک سبک مدیریتی ایرانی و اسلامی به خوبی نشان دهد، که بتواند بر روی بهبود عملکرد سازمان تاثیر به‌سزایی داشته باشد.

مدیریت جهادی، واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید. این ویژگی‌ها، در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی دارد، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آنها در سازمان‌ها، نیاز به کار پیش‌گامانه و دور از هراس و خود کم‌بینی صاحب‌نظران مدیریت و پژوهش دارد [۱۷].

بر اساس جستجویی که در بانک‌های اطلاعات علمی داخل کشور (نظیر پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، سیویلیکا، بانک اطلاعات نشریات کشور، گنجینه علمی ایرانیان و...)، تا اسفندماه ۱۳۹۳ انجام شده است، در زمینه طراحی الگوی مدیریت جهادی، تا کنون هیچ مقاله، کتاب و پایان‌نامه‌ای انجام نشده است. البته در خصوص ضرورت‌ها و کارکردهای موضوع مدیریت جهادی، سخنرانی‌ها و مقالات متعددی وجود دارد که منسجم‌ترین مجموعه این حوزه، مربوط به مجموعه مقالات همایش‌های مدیریت و فرهنگ جهادی است.

در ایران، از سال ۱۳۸۶، سالانه همایشی با عنوان مدیریت و فرهنگ جهادی از سوی وزارت جهاد کشاورزی برگزار شده است [۱۶]. مقالات برتر این همایش‌ها نیز در قالب کتاب‌های مجموعه مقالات به چاپ رسیده و در اختیار پژوهش‌گران قرار گرفته است. البته در خصوص ارایه مدل مفهومی، مقاله‌ای تدوین نشده است و اکثر این مقالات در خصوص ضرورت‌ها و مولفه‌های عملکردی مدیریت جهادی بوده‌اند.

## ۲-۲- پیشینه تجربی مدیریت جهادی

مدیریت جهادی، در دوران دفاع مقدس، توانسته است به خوبی، شایستگی‌های خود را نمایان کند. با گذشت سال‌ها از پایان جنگ، امروزه، به خوبی قابل فهم و تبیین است که دوران دفاع مقدس، یک دوران مشعشع و نورانی در تاریخ ملت ایران است و امروز برای اهل نظر، این مطلب قابل فهم است که بسیاری از سرمایه‌ها و داشته‌های ملت ایران در این سال‌ها، به دفاع مقدس بازمی‌گردد. نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که اساساً مدیریت دفاع مقدس، چه نوع مدیریتی بوده است که امروزه این‌گونه از دست‌آوردهای آن، سخن‌ها گفته می‌شود. یکی از ابعاد قابل مطالعه جنگ، بحث مدیریت آن است. در تاریخ، بسیار دیده می‌شود که قدرت‌های بزرگی در برابر ملت‌های ضعیف، فرو ریخته‌اند یا به‌رغم آن‌که یک طرف جنگ از سلاح‌های پیشرفته استفاده کردند، ناکام مانده‌اند. جنگ ایران و عراق، از نظر دسترسی به سلاح، تجهیزات و امکانات، جنگی نابرابر بود و همه تحلیل‌ها، چه در گذشته و چه اکنون، حکایت از آن دارند که وضعیت ایران با دشمنی که از هر جهت مورد حمایت بود، قابل مقایسه نبوده است. ولی همین جنگ، به نفع ملت ایران رقم خورد و به پایان رسید. این‌جاست که مدیریت جنگ برجسته می‌شود؛ مدیریتی که در راس آن حضرت امام(ره) قرار داشتند و در سطوح دیگر فرمانده‌های قرارگاه‌ها و لشکرها و گردان‌ها و... مدیریت در دوران دفاع مقدس، مدیریت جهادی است و همین مدیریت در سال‌های اخیر مورد تاکید رهبری قرار گرفته است.

تحلیل‌گران، معتقدند که میراث ماندگار جنگ برای جامعه امروز، مدیریت جهادی است و اگر مدیریت جنگ ما جهادی نبود، بدون شک، جنگ ما این‌گونه به دفاع مقدس تبدیل نمی‌شد. در پرتو مدیریت جهادی بود که حماسه خلق شد و از کم‌ترین امکانات، بیش‌ترین بهره‌برداری صورت گرفت و این موضوع باید برای مدیران ما الگو قرار گیرد؛ چراکه جهاد، در همه‌ی عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامی جامعه، ادامه دارد و عرصه‌ی منازعه ما با دشمن و متحدانش در همه حوزه‌هاست<sup>۱</sup>. همچنین، در عرصه‌ی جهاد سازندگی مدیریت جهادی دست‌آوردهای عظیمی، به‌بار آورده است. جهاد سازندگی، با توجه به نحوه‌ی تشکیل و فعالیت خود، ویژگی‌های خاصی دارد که درجایی دیگر اتفاق نیفتاده است. این ویژگی‌ها، در تمامی ارکان جهاد از جمله نظام مدیریتی جهاد نیز تحقق یافته است. مدیریت جهادی، متاثر از فرهنگ جهادی است که به‌صورت یک رفتار در جهاد سازندگی بروز نموده است. از ویژگی‌های مدیریت جهادی، می‌توان مسئولیت‌پذیری، پرکاری و سخت‌کوشی، احساس رضایت از خدمت به مردم، رعایت شئون اسلامی و اخلاقی در رفتار با ارباب رجوع، اخلاص و ده‌ها مورد دیگر را نام برد. مدیریت جهادی، از طریق شناخت و به فعل رساندن ظرفیت‌های نهفته و پشتیبانی نهادی بر مبنای محوریت جامعه روستایی در فرآیند تصمیم‌گیری، بسترهای مشارکت آن‌ها در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی را فراهم آورده است. ضمن این‌که تقویت باورها و آموزه‌های دینی و اعتماد عمومی به نهاد جهاد سازندگی به این هدف، کمک کرده است. همچنین، از طریق

<sup>۱</sup> مشاور نماینده ولی فقیه در سپاه، مدیریت جهادی در دوران دفاع مقدس،



تلفیق سرمایه‌های مالی و انسانی و پشتیبانی نهادی با تجدید در ساختارهای اجتماعی موجب خلق ظرفیت‌ها و فرصت‌های جدید، برای مشارکت در جامعه روستایی شده است؛ چرا که مدیریت جهادی، راهبرد ماندگار مبتنی بر مشارکت را برای بهبود وضعیت زندگی جامعه روستایی مطمع نظر دارد [۴].

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر نوع هدف توسعه‌ای است. زیرا، به دنبال طراحی و توسعه الگوی مفهومی مدیریت جهادی متناسب با شرایط بومی و ملی ایرانی-اسلامی، است. همچنین، نوع روش تحقیق مورد استفاده، از نوع روش‌های کیفی است. چراکه، پژوهش‌گران در طی این مطالعه، سعی کرده‌اند که با ترکیب روش‌های سیستم‌های نرم<sup>۱</sup> و نگاشت شناختی<sup>۲</sup>، ابعاد و مولفه‌های کلیدی مفهومی مدیریت جهادی را شناسایی و به الگوی مفهومی مورد نظر دست پیدا کنند.

از این‌رو، برای اجرای روش انتخاب شده، جامعه آماری پژوهش، شامل صاحب‌نظران و خبرگان علم مدیریت که بر شرایط ملی و بومی ایرانی-اسلامی، تسلط داشته باشند، انتخاب شده است. نمونه آماری پژوهش نیز، شامل ۷ نفر از خبرگان مورد نظر به صورت نمونه‌گیری قضاوتی با شرایط فوق‌الذکر، است. ۵ نفر از این افراد، از فرماندهان دوران دفاع مقدس بوده‌اند که پس از جنگ، در سمت‌های مدیریتی کشور مشغول خدمت شده‌اند و در نتیجه، از مصداق‌های مدیریت جهادی هستند. ۲ نفر دیگر از نمونه‌ها نیز، صاحب‌نظران دانشگاهی کشور در رشته مدیریت بوده‌اند، که با توجه به اشباع نظری مصاحبه‌های انجام شده با این افراد و کفایت بحث در مصاحبه‌های عمقی با ایشان، تعداد نمونه مورد تایید است.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

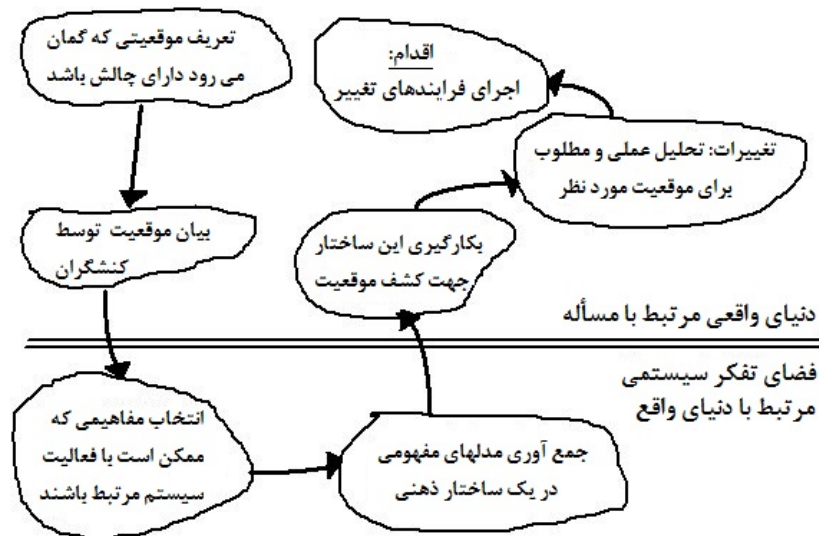
با توجه به روشن نبودن مفهوم مدیریت جهادی در ادبیات علم مدیریت کشور و همچنین تعدد دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص این مفهوم، نیاز است تا با بهره‌گیری از ترکیب روش‌شناسی سیستم‌های نرم و ترسیم نقشه‌های شناختی خبرگان، با در نظرگیری شناختی که از موقعیت مساله، ایده‌های تغییر این مفهوم-شناسایی شده و ایجاد و توسعه مدل آن با استفاده از شناخت تمامی دیدگاه‌ها حاصل گردد. بر مبنای این شناخت، هدف، رسیدن به ایده‌هایی است که برای تمامی جناح‌های فکری مطلوب باشند و در عین حال، با توجه به شرایط سیاسی و اجتماعی موقعیت مساله، امکان‌پذیر باشد. در واقع، این کار، فرآیند سازش دیدگاه‌های مختلفی است که به ایجاد نوعی تغییر در موقعیت بپردازد که همه‌ی افراد، به‌رغم وجود دیدگاه‌های متفاوت، آن را بپذیرا بوده و علاوه بر آن، نوعی یادگیری گروهی حاصل گردد که علاوه بر تغییر و بهبود یک موقعیت مساله‌زا منجر به ایجاد بازتابی بر چارچوب ایده‌های هریک از ذی‌نفعان نیز بشود. این تغییرات در ساختار، فعالیت‌ها و نگرش‌ها صورت می‌پذیرد.

<sup>1</sup> Soft System Methodology

<sup>2</sup> Cognitive mapping

پژوهش‌گران، تعاریف متعددی نسبت به روش‌شناسی ارائه کرده‌اند که نسبت به این تعاریف، اجماعی وجود ندارد. تا پیش از دهه‌ی ۷۰ میلادی، روش‌شناسی‌های مرسوم برای حل مسایل انسانی و مدیریتی، روش-شناسی‌های سخت، بوده‌اند که مبنای آن‌ها، پارادایم اثبات‌گرایی است. بر اساس علم اجتماعی اثبات‌گرا، رویدادهای اجتماعی، از نظمی طبیعی در جهان پیروی می‌کنند و الگوهای اساسی واقعیات اجتماعی ثابت، هستند. این دیدگاه، انسان را موجودی عقلایی و لذت طلب، می‌داند که تحت تاثیر روابط جبرگرایانه قرار دارد و انسان‌ها و رفتار آن‌ها معلول شرایطی است که بر آن‌ها کنترلی ندارد. به عبارت بهتر، اعمال انسان توسط نیروهای بیرونی شکل گرفته و قابل پیش‌بینی است. این روش‌شناسی‌ها، که به اصطلاح روش‌شناسی‌های سخت، نامیده می‌شوند، مبتنی بر اصول مهندسی و علمی بوده و از رویکردی ابزارمحور و سیستماتیک برخوردار هستند. این روش‌شناسی، مناسب سیستم‌های ساده‌ای است که در آن، افراد برداشت‌های یکسانی از موقعیت مساله دارند. در حالی که، برای حل مسایل انسانی و مدیریتی، که مرتبط با موقعیت‌های مساله‌مدار است، نیاز به روش‌شناسی متفاوتی است. این نوع روش‌ها، روش‌شناسی‌های نرم نامیده می‌شوند که روشی کل نگر، تفسیری، سیستمیک و مساله محور بوده و هدف آن مواجهه با موقعیت‌های مساله‌مداری است که بر اساس جهان بینی‌های متناقض و اقدامات هدفمند، شکل گرفته است. یکی از موفق‌ترین روش‌شناسی-های نرم، روش‌شناسی سیستم‌های نرم، است که برای نخستین بار در دهه‌ی ۷۰ میلادی، توسط پیتر چکلند و همکارانش، در دانشگاه لنکستر، ابداع شد. این روش‌شناسی، از رویکرد اقدام‌پژوهی در سیستم‌هایی استفاده می‌کند که علاوه بر پیچیدگی، با مسایل دنیای واقعی یکپارچه شده‌اند. در اقدام‌پژوهی، پژوهش‌گر و ذی-نفعان، در موقعیت مساله، مداخله می‌کنند و سعی در انجام اقداماتی دارند که منجر به بهبود موقعیت مساله می‌گردد [۵].

بر این اساس، در این بخش، به منظور تشریح یافته‌های پژوهش، از روش‌شناسی سیستم‌های نرم استفاده شده است. چکلند، روش‌شناسی سیستم‌های نرم را به ترتیب مراحل زیر توصیف کرده است:



شکل ۱- مراحل هفت‌گانه‌ی روش‌شناسی سیستم‌های نرم [۲۸]

همان‌طور که در شکل فوق نشان داده شده است، مراحل اصلی روش‌شناسی سیستم‌های نرم، به شرح زیر است:

- ۱- تعریف موقعیتی که گمان می‌رود دارای چالش باشد؛
- ۲- بیان موقعیت توسط کنش‌گران (از طریق نگاشت، تصویر غنی شده و ...)
- ۳- انتخاب مفهیمی که ممکن است با فعالیت سیستم مرتبط باشند؛
- ۴- جمع‌آوری مدل‌های مفهومی در یک ساختار ذهنی؛
- ۵- به‌کارگیری این ساختار برای کشف موقعیت در دنیای واقعی؛
- ۶- تغییرات: تحلیل عملی و مطلوب برای موقعیت مورد نظر (حل مساله)؛
- ۷- اقدام: اجرای فرآیندهای تغییر.

بر این اساس، چکلند، معتقد است که مراحل هفت‌گانه روش‌شناسی سیستم‌های نرم، بایستی در دو فضای اصلی جداگانه اجرا شوند. همان‌طور که در شکل فوق نشان داده شده است، مراحل ۱ و ۲ و ۵ و ۶ و ۷، در دنیای واقعی مرتبط با مشکل و همچنین مراحل ۳ و ۴، در فضای تفکر سیستمی مرتبط با دنیای واقع اجرا می‌شوند.

**مرحله اول:** تعریف موقعیتی که گمان می‌رود دارای چالش باشد:

نخستین مرحله از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، تعریف موقعیتی است که گمان می‌رود دارای چالش و مشکل‌دار باشد. بر همین اساس، یافته‌های مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌بندی آن در خصوص مساله و چالشی که مدیریت جهادی به دنبال حل آن است، در این بخش ارائه شده است.

نظام‌های اجتماعی غیرالهی حاکم بر جهان، با یک نگاه و فلسفه اومانستی، انسان را به شکل ماشینی متحرک در می‌آورد که اعمال انسانی وی نیز نه با اختیار خود بلکه به واسطه‌ی جبر بیرونی، صورت می‌گیرد. در همین زمینه شهید بهشتی فرموده است: "ما از اول گفته بودیم که امتیاز بزرگ اسلام این است که می‌خواهد با حفظ آزادی‌های انسان، انسان‌ها را بسازد. تشکیلاتی اسلامی است که می‌کوشد تا انسان‌ها را هم‌سو کند نه این‌که انسان را قالبی بسازد" [۲]. از تاثیرگذارترین این نظامات اجتماعی، سیستم مدیریتی غرب است که هم‌اکنون در تمام جهان و حتی کشورمان ایران نیز ریشه دوانده است [۱۳]. اگرچه، به دلیل تفاوت‌های عمیق فرهنگی ایران با خاستگاه این تفکر، عملاً کارآمدی ظاهری نظام اداری غرب در سیستم اداری ما دیده نمی‌شود. اما آیا این کارآمدی غیرانسانی، اساساً با آرمان‌های ملت ایران در انقلاب اسلامی که منبعث از آموزه‌های اسلام ناب محمدی (ص) است، سازگار است؟ آیا نیل به کارآمدی که در آن افراد تنها به واسطه‌ی اجبار قانونی و ساختاری (مانند ترس از دوربین‌های حفاظتی مدار بسته) و یا شرطی‌شدن وظایف-شان را انجام می‌دهند، از دیدگاه اسلامی مطلوب است؟ آیا این الگو فضا را برای رشد و کمال انسان‌ها به سمت پروردگار را آماده می‌کند؟ آیا الگوها و نظریه‌های مدیریتی که در زمان تدوین آنها هیچ توجهی به شرایط اجتماعی، فرهنگی، جغرافیایی، سیاسی و اقتصادی کشور ایران نشده است، می‌تواند در این کشور مورد استفاده قرار گیرد و مسایل آن را حل کند؟

### مرحله دوم: بیان موقعیت توسط کنش‌گران:

دومین مرحله از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، بیان موقعیت مشکل‌دار توسط کنش‌گران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی است. به‌منظور درک بهتر موقعیت مساله، تحلیل‌گر می‌تواند از سه دسته تحلیل استفاده نماید. این سه دسته به ترتیب تحلیل خودمداخله، تحلیل اجتماعی و تحلیل سیاسی، نام دارند. در تحلیل خودمداخله، محقق به شناسایی کارفرمایان، مجریان و صاحبان موضوع می‌پردازد و برای رسیدن به این هدف، به بررسی نقش-های سازمانی می‌پردازد. در تحلیل اجتماعی، به واقعیت اجتماعی موقعیت مساله پرداخته می‌شود. زیرا بیشتر محرک فعالیت‌های انسانی منطقی نیست و ریشه در هنجارهای فرهنگی و احساسات دارند. همچنین، تحلیل سیاسی می‌تواند بر اجرا یا اجرا نشدن یک تصمیم، تاثیر بگذارد. بر این اساس، به تحلیل سیاسی نیاز است تا با اتکا بر آن ارکان قدرت و توزیع قدرت به درستی شناسایی گردد [۵].

بر همین اساس، برای بیان موقعیت مفهوم مدیریت جهادی و تحلیل آن در سه دسته تحلیل خودمداخله، تحلیل اجتماعی و تحلیل سیاسی، از مصاحبه‌های عمیقی با ۷ نفر از مدیران بخش‌های مختلف دولتی که رویکرد جهادی را در مدیریت خود به‌کار برده‌اند، استفاده شده است. در نتیجه، موقعیت مدیریت جهادی را با استفاده از تحلیل کنش‌گران آن، می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

« بومی‌سازی الگوهای مدیریت در دنیا یک ضرورت است و نه یک انتخاب؛ بر این اساس، الگوی بومی مدیریتی منطبق با شرایط کشور جمهوری اسلامی ایران که ما به‌دنبال آن می‌گردیم، مدیریت جهادی نام‌گذاری شده است.

علل بسیاری از ناکامی‌های مدیریتی سازمان‌های کشور را می‌توان ناتوانی در یافتن یک الگوی بومی دانست و دلیل بسیاری از موفقیت‌ها و کامیابی‌های ما نیز در حوزه‌های مختلف مدیریتی، نزدیک شدن به یک مدل بومی است. در حال حاضر، کشور ایران تجربه‌های بسیاری از این بومی‌سازی دارد که از جمله‌ی آنها می‌توان به تجربه انقلاب شکوهمند اسلامی، هشت سال دفاع مقدس، تجربه‌ی جهاد سازندگی، تجربه بازسازی مناطق زلزله زده، تجربه فعالیت‌های برون مرزی و غیره اشاره کرد. در واقع، این کارها با الگوهای رایج مدیریت جهانی، انجام نشده است، بلکه با الگوهای خاص کشور ایران صورت گرفته است.

کشور ایران برای پیشرفت راهی جز این ندارد که الگوی مدیریتی خود را پیدا کند. با الگوهای مدیریتی عاریه‌ای و تقلیدی، نمی‌توان موفقیتی حاصل کرد. علت آن است که الگوهای غربی، با زیر ساخت‌های اجتماعی و باورهای ایرانی، سازگاری ندارند. برای مثال، بوروکراسی، یک الگوی مدیریتی در غرب است که تبدیل به تسهیل‌کننده در نظام اداری آن‌ها شده است؛ در حالی که، همین بوروکراسی در ایران، تبدیل به یک مانع بزرگ در نظام اداری سازمان‌های ایرانی شده است.

وقتی این الگوها با باورهای ما هم‌خوانی نداشته باشند، هیچ کارکرد بلندمدتی هم برای سازمان‌های ایرانی ندارند. هر چند که ممکن است در ظاهر خوب جلوه کنند و برخی مسایل را حل نمایند. حضرت امام(ره)، در بحث ولایت فقیه فرمودند که تصور چیزی موجب تایید است. در بحث مدیریت هم اگر مدیریت جهادی تصور شود، خود دلیل بر تایید آن است و نیاز به استدلال زیادی نیست.»

**مرحله سوم:** انتخاب مفاهیمی که ممکن است با فعالیت سیستم مرتبط باشند:

در این مرحله، روش‌شناسی سیستم‌های نرم از دنیای واقعی خارج می‌شود و به دنیای سیستم‌ها وارد می‌گردد. چکلند، این گام را گام تعریف ریشه‌ای می‌داند که چالش برانگیزترین مرحله روش‌شناسی است [۲۸]. در مرحله‌ی سوم، تحلیل‌گر بایستی با استفاده از اطلاعات گام‌های قبل، مساله را به‌گونه‌ای بررسی نماید که اطمینان حاصل شود که بین دنیای حقیقی و دنیای سیستمی ارتباط مناسبی ایجاد شده است. در مطالعه‌ی حاضر، به‌منظور انتخاب مفاهیمی که ممکن است با موضوع توسعه مفهوم مدیریت جهادی مرتبط باشند، به استخراج تصویر غنی شده<sup>۱</sup> از موضوع پرداخته شده است. این تصویر غنی شده با تکنیک نگاشت‌شناختی و مراحل آن، به‌شرح زیر، به‌دست آمده است. برای این منظور، ابتدا محققین نقشه شناختی<sup>۲</sup> خبرگان را در قالب دو جناح فکری مختلف ترسیم کرده‌اند و سپس با استفاده از تحلیل CATWOE به غنی‌سازی آن پرداخته‌اند.

نگاشت‌شناختی، یک تکنیک مدل‌سازی رسمی است که شامل قواعدی برای گسترش و توسعه خود است. پایه‌ی رسمی نقشه‌های شناختی، از نظریه‌ی مفهومی فردی<sup>۳</sup> [۳۲]، نشأت می‌گیرد که هدف آن درک چگونگی معناسازی انسان‌ها از دنیای پیرامون خود، با مدیریت و کنترل آن است.

در مجموع، سه روش نگاشت‌شناختی توسط صاحب‌نظران علوم اجتماعی و مدیریت ارایه شده است که عبارت‌اند از نگاشت علی<sup>۴</sup>، نگاشت مفهومی<sup>۵</sup> و نگاشت معنایی<sup>۶</sup> [۳۴]. در پژوهش حاضر، از روش نگاشت معنایی استفاده شده است. روش نگاشت معنایی، به‌منظور کشف ایده یا فکر خبرگان، بدون محدودیت‌های ساختار اضافی، به‌کاربرده می‌شود.

ساخت یک نقشه معنایی با قرار دادن ایده اصلی در مرکز صفحه آغاز می‌شود و به سمت بالا در جهت‌های مختلف ادامه می‌یابد، به‌گونه‌ای که ساختاری سازمان یافته و رو به رشد، شامل واژگان و تصاویر کلیدی را ایجاد می‌کند. اطراف ایده اصلی (کلمه مرکزی<sup>۷</sup>)، حدود ۵ الی ۱۰ تفکر/ایده (کلمه خرد<sup>۸</sup>)، مرتبط با کلمه‌ی مرکزی کشیده می‌شوند. سپس هر یک از این کلمات خرد، به‌عنوان کلمه مرکزی برای مرحله بعدی کشیدن نقشه انتخاب می‌شوند [۱۹]. به عبارت دیگر، همان‌طور که در شکل زیر نشان داده شده است، نقشه‌ی معنایی یک مفهوم مرکزی یا اصلی با شاخه‌هایی درخت مانند، دارد.

<sup>۱</sup> Rich Picture

<sup>۲</sup> Cognitive Maps (CM)

<sup>۳</sup> Personal Construct Theory

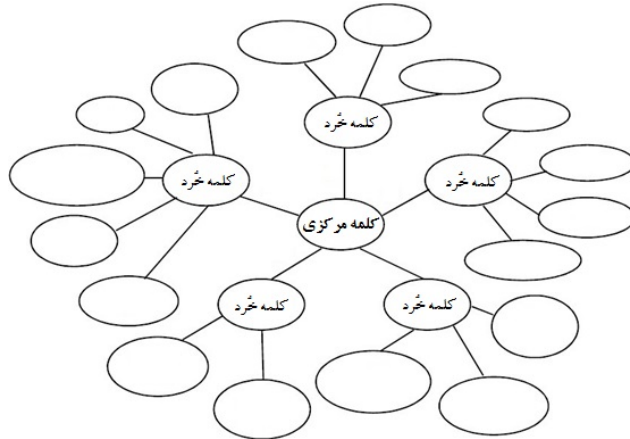
<sup>۴</sup> Causal mapping

<sup>۵</sup> Concept mapping

<sup>۶</sup> Semantic mapping

<sup>۷</sup> Central word

<sup>۸</sup> Child word



شکل ۲- نقشه شناختی حاصل از نگاشت معنایی [۳۴]

بر همین اساس، در این پژوهش، به منظور استخراج تصویر غنی شده از مفهوم مدیریت جهادی، پس از انجام مصاحبه‌های عمقی و نگاشت شناختی با مجموعاً ۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران (تا حد کفایت نمونه)، نقشه‌های شناختی جداگانه‌ای در خصوص طراحی الگوی بومی مدیریت جهادی در جلسه‌های مصاحبه ترسیم شد که در دور اول در مجموع دو نوع دیدگاه و جناح فکری مختلف در این زمینه حاصل شد. بر اساس بررسی‌های انجام شده، این طبقه‌بندی جناح‌های فکری، بر اساس نوع نگرش متفاوتی است که صاحب‌نظران دانشگاهی با خبرگان و مدیران عملیاتی (شاغل در دستگاه‌های دولتی)، دارند. به عبارت دیگر، در این مرحله از پژوهش، پاسخ‌ها و نقشه‌شناختی ۷ نفر از خبرگان مورد مطالعه با روش تحلیل محتوا، بررسی شد و با تجزیه و تحلیل هم‌گرایی‌ها و واگرایی‌های بین‌گفتمان خبرگان، در نهایت نقشه‌های شناختی برای دو جناح فکری مختلف، به دست آمد.

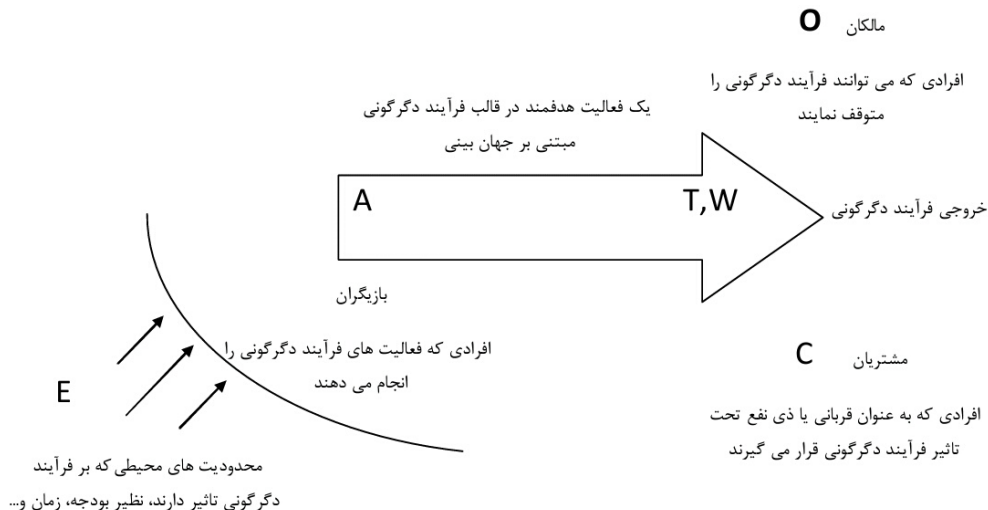
در ادامه، به منظور تشریح کامل‌تر ابعاد مختلف مساله، از منظرهای مختلف، با استفاده از روش تحلیل CATWOE، ابعاد مرتبط با مساله، پیاده‌سازی مدیریت جهادی به‌عنوان یک سیستم مدیریتی، مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های مربوط به مولفه‌های تحلیل CATWOE که مرتبط با کل سیستم بوده است، بر اساس مدل فوق عبارت‌اند از:

C<sup>۱</sup> (ذی‌نفعان): عاملان، ذی‌نفعان (سود برندگان) و قربانیان سیستم چه کسانی هستند؟ در پاسخ به این سوال می‌توان کارمندان سازمان‌ها که با سبک مدیریت جهادی تحت مدیریت قرار می‌گیرند و همچنین مخاطبان و مشتریان سازمان‌هایی که با سبک مدیریت جهادی اداره می‌شوند را به‌عنوان ذی‌نفعان این سیستم تعریف نمود.

<sup>۱</sup> customer

A<sup>۱</sup> (بازیگران): بازیگران و مشارکت‌کنندگان در سیستم چه کسانی هستند؟ در پاسخ به این سوال نیز می‌توان مدیران جهادی که با سبک مدیریت جهادی، وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری و کنترل خود را انجام می‌دهند، به‌عنوان بازیگران این سیستم تعریف کرد.



شکل ۳- اجزای تحلیل CATWOE [۳۰]

T<sup>۲</sup> (فرآیند پردازش و تبدیل): چه چیزی توسط این سیستم تبدیل می‌شود (مورد پردازش قرار می‌گیرد). چه داده‌هایی به چه ستاده‌هایی تبدیل می‌شوند؟ در پاسخ به این سوال می‌توان پنج وظیفه‌ی اصلی مدیریت برای تحقق کارایی و اثربخشی که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، رهبری و کنترل، که می‌تواند ورودی‌های سازمان را دریافت نموده و با این فرآیند تبدیل به خروجی‌های مورد انتظار نماید و همه‌ی این مرحله با رویکردی جهادی در سازمان‌ها اعمال می‌شود را به‌عنوان فرآیند پردازش این سیستم تعریف کرد.

W<sup>۳</sup> (جهان بینی): جهان بینی سیستم چیست؟ در پاسخ به این سوال می‌توان مبانی و اصول موجود در منابع اسلامی شامل قرآن کریم، سنت معصومین (ع)، اجماع علماء و عقل را به‌عنوان جهان بینی این سیستم تعریف کرد.

O<sup>۴</sup> (مالک): مالک سیستم چه کسی است؟ چه کسی قدرت متوقف کردن سیستم را دارد؟ در پاسخ به این سوال می‌توان در بخش خصوصی صاحبان سهام و سرمایه‌گذاران سازمان و در بخش دولتی واحدهای بالادستی مدیران جهادی و دولت را به‌عنوان مالکان این سیستم تعریف کرد.

<sup>۱</sup> Actors  
<sup>۲</sup> Transformation  
<sup>۳</sup> Weltanschauung  
<sup>۴</sup> Owner

E<sup>۱</sup> (عوامل محیطی): چه محدودیت‌های محیطی می‌بایست در نظر گرفته شوند؟ در پاسخ به این سوال می‌توان با استفاده از مدل تحلیل محیطی PEST، عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آوری، مانند کمبود آگاهی مخاطبین در مورد اهداف متعالی مدیریت جهادی، مقاومت کارکنان، لزوم در نظر گرفتن منفعت اقتصادی از طرف مالکان را به‌عنوان عوامل محیطی این سیستم تعریف کرد. داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده در این مرحله، با استفاده از روش نگاشت شناختی و همچنین روش تحلیل CATWOE، در جدول زیر کدگذاری و مضامین اصلی استخراج شده است:

جدول ۱- برچسب‌های مستخرج از مصاحبه‌ها

نشان‌ها	تکرار	مضامین اصلی استخراج شده	جملات مستخرج از مصاحبه‌ها
DA001	۶	رضایت خداوند	مدیر جهادی نگاه پست و مقام نداشته و صرفاً رضای خدا را می‌بیند
DA002	۵	رعایت دیدگاه‌های رهبری در حوزه‌های مختلف	مشکل عمده‌ای که در سازمان‌ها وجود دارد این است که مدیریت در تراز انتظارات رهبری نیست.
DA003	۲	نگاه معنوی به مسایل	معنویت کاملاً مدیریت جهادی نیست ولی از ضرورت‌های سبک مدیریت جهادی معنویات است.
DA004	۳	تشکیل کانون‌های تفکر جهادی	یک مدیر با تفکر جهادی تمام سعی خود را در انجام ماموریت می‌گذارد و خود را موظف به انجام تکلیف می‌داند نه نتیجه عمل و توکل به خدا و اعتماد به او دارد و اعتقاد دارد که به موفقیت می‌رسد.
DA005	۷	تکلیف‌گرایی	یک مدیر با تفکر جهادی تمام سعی خود را در انجام ماموریت می‌گذارد و خود را موظف به انجام تکلیف می‌داند نه نتیجه عمل و توکل به خدا و اعتماد به او دارد و اعتقاد دارد که به موفقیت می‌رسد.
DA006	۴	ایجاد ساختار جدید	با الگوهای مدیریتی عاریه‌ای نمی‌توان موفقیتی حاصل کرد. علت آن است که الگوهای غربی با زیرساخت‌های اجتماعی و باورهای ایرانی سازگاری ندارد.
DA007	۵	اجرای تلفیق و تمرکز بر هدف	ایران برای پیشرفت راهی جز این ندارد که الگوی مدیریتی خود را پیدا کند.
DA008	۴	تولید قوانین منطبق بر موازین شرع مقدس	ایجاد و تولید قوانین منطبق بر موازین شرع مقدس. (در واقع یک مساله‌ای که از مدیریت جهادی انتظار داریم این است که اصلاح قوانین و مقررات بر مبنای دیدگاه اسلامی باشد.)
DA009	۵	ساختار مشورتی	رعایت اصول مشورت در انجام امور، نگاه استراتژیک و راهبردی داشتن، آینده پژوهی، نقشه راه به منظور رسیدن به چشم‌انداز، آرمان‌نهایی تحقق نظام مقدس جمهوری اسلامی در سراسر گیتی نیز از کارکردهای مدیریت جهادی هستند.

<sup>1</sup> Environmental factors



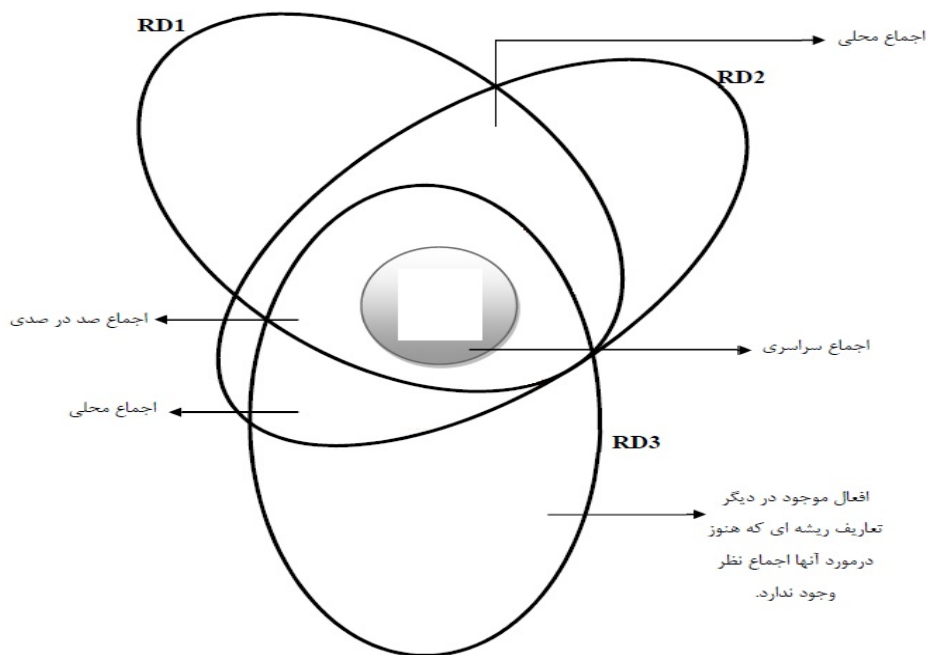
نشان‌ها	تکرار	مضامین اصلی استخراج شده	جملات مستخرج از مصاحبه‌ها
DA010	۵	کنترل راهبردی و بازخورد	رعایت اصول مشورت در انجام امور، نگاه استراتژیک و راهبردی داشتن، آینده پژوهی، نقشه راه به منظور رسیدن به چشم انداز، آرمان نهایی تحقق نظام مقدس جمهوری اسلامی در سراسر گیتی نیز از کارکردهای مدیریت جهادی هستند.
DA011	۲	برنامه ریزی و هدف گذاری صحیح	رعایت اصول مشورت در انجام امور، نگاه استراتژیک و راهبردی داشتن، آینده پژوهی، نقشه راه به منظور رسیدن به چشم انداز، آرمان نهایی تحقق نظام مقدس جمهوری اسلامی در سراسر گیتی نیز از کارکردهای مدیریت جهادی هستند.
DA012	۵	ساختارهای پویا و ترکیبی	سبک زندگی مدیریت جهادی منطبق بر ذی طلبگی، پرداخت وجوهات، ساده زیست، رعایت واجبات، با مردم همراه، دوری از محرمات، همواره پیرو ولایت
DA013	۷	انطباق با دیدگاه های مقام معظم رهبری	سبک زندگی مدیریت جهادی منطبق بر ذی طلبگی، پرداخت وجوهات، ساده زیست، رعایت واجبات، با مردم همراه، دوری از محرمات، همواره پیرو ولایت
DA014	۵	سیره علما	سبک زندگی مدیریت جهادی منطبق بر ذی طلبگی، پرداخت وجوهات، ساده زیست، رعایت واجبات، با مردم همراه، دوری از محرمات، همواره پیرو ولایت
DA015	۴	بصیرت به تکلیف	سبک زندگی مدیریت جهادی منطبق بر ذی طلبگی، پرداخت وجوهات، ساده زیست، رعایت واجبات، با مردم همراه، دوری از محرمات، همواره پیرو ولایت

#### مرحله چهارم: جمع‌آوری مدل‌های مفهومی در یک ساختار ذهنی:

در این مرحله از پژوهش، به‌منظور جمع‌آوری مفاهیم در یک ساختار ذهنی، از روش ساخت مدل اجماع وظیفه اولیه استفاده شده است. به‌طور کلی، سیستم‌های نرم، متشکل از ذی‌نفعانی هستند که نسبت به یک موضوع واحد، برداشت‌های متفاوتی دارند که معمولاً دفاع‌پذیر و مشروع است. در این میان، افرادی که دارای ادراکات نزدیک و مشابه هستند، به یکدیگر نزدیک شده و جناح فکری شکل می‌گیرد و گاهی حتی جناح‌های فکری ناخودآگاه، به‌علت برداشت‌های متفاوت‌شان، با یکدیگر نزاع و مجادله می‌نمایند.

هر یک از دیدگاه‌های متفاوت نسبت به مساله، یک سیستم فعالیت‌های انسانی منحصر به‌فردی را ایجاد می‌نماید که ناشی از سیستم فعالیت‌ها و سیستم اجتماعی هریک از جناح‌های فکری است. در نتیجه، فرآیند

حصول اجماع در نظر دارد که این سیستم، فعالیت‌های انسانی منحصر به فرد را، در طی تکرارهای محدودی، به یک سیستم فعالیت انسانی قابل پذیرش توسط جناح‌های فکری مختلف، تبدیل نماید. در این پژوهش، برای آن که نقشه شناختی گروهی به دست آمده، انعکاس دهنده توافق نظر جناح‌های فکری گوناگون درگیر در مساله باشد، نقشه‌های شناختی فردی خیرگان با روش ساخت "مدل اجماع وظیفه اولیه"<sup>۱</sup>، ادغام شده و نقشه شناختی گروهی به دست آمده است. با پیاده‌سازی این روش، مدل‌های مفهومی در هر تعدادی که باشند می‌توانند به یک مدل واحد، که مورد قبول تمامی جناح‌های فکری باشد، کاهش یابند که از طریق تعامل با مدیران مربوطه می‌توان به‌عنوان یک مدل اجماع وظیفه اولیه مرتبط با یک سازمان خاص، در زمینه‌ی اجتماعی مخصوص به خود آن سازمان، دفاع پذیر باشد. از آنجایی که، چنین مدلی بر مبنای تحلیل چندین برداشت قرار دارد، یک "واقعیت ساخته شده" را، در معرض نمایش می‌گذارد [۳۵]. انواع اجماع گروه‌ها و جناح‌های مختلف نگرشی در روش‌شناسی سیستم‌های نرم برای طراحی شبکه‌های دانش در هاب‌های پژوهشی وزارت نفت در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۴- انواع اجماع در روش‌شناسی سیستم‌های نرم [۳۶]

در این مرحله، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مطلوب و مشترک، از نقشه‌های شناختی گردآوری شده و مدل وظیفه اولیه آزمایشی ساخته شده است. با در نظر داشتن پیوند منطقی میان ابعاد مدل مفهومی تحقیق، امکان

<sup>۱</sup> "Consensus" Primary Task Model

وارونه‌سازی فرآیند و استخراج RDها از مدل وظیفه اولیه آزمایشی وجود خواهد داشت. این یک مرحله دشواری است که در نتیجه آن مدل آزمون از RDها که به تازگی شکل گرفته، ساخته می‌شود.

در پژوهش حاضر، به‌منظور ساخت مدل اجماع وظیفه اولیه میان نقشه‌های شناختی خبرگان مورد مطالعه، ابتدا یک‌سری از فعالیت‌ها را که نسبت به دیگر افعال از اهمیت بیشتری برخوردار بودند و نشان دهنده‌ی اجماع نظر میان جناح‌های فکری گوناگون هستند، مشخص نمودیم. در همین زمینه، با توجه به تعاریف ارائه شده، "سیستم وظیفه اولیه خنثی"، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که سازمان می‌بایست آنها را انجام دهد تا بتواند ماهیت خود را به‌عنوان یک سازمان خاص حفظ کند. این فعالیت‌ها، در نقشه‌ی شناختی اولیه ترسیم شده است و برای تک تک خبرگان مورد مطالعه، به‌دست آمده است که از میان آنها، ابعاد و فاکتورهای اصلی مدیریت جهادی در مدل سه شاخگی دکتر میرزایی اهرنجان (شامل زمینه، ساختار و محتوا)، به‌عنوان مجموعه‌ای که اجماع سراسری در مورد آنها وجود دارد، انتخاب شده‌اند.

دسته دوم ابعاد مفهوم مدیریت جهادی، آنهایی را می‌نامیم که در مورد آنها اجماع صد درصدی وجود دارد. این دسته را مجموعه‌ای از ابعاد تشکیل می‌دهند که به‌عنوان یک مفهوم برای سازمان در نظر گرفته می‌شوند. به‌عبارت دیگر، تمامی افراد در گروه‌های نگرشی گوناگون، در مورد آنها اجماع نظر دارند. دسته سوم را فعالیت‌هایی تشکیل می‌دهند که گروه‌های نگرشی، دو به دو در مورد آنها به اجماع رسیده‌اند. این مجموعه از فعالیت‌ها را با نام افعالی که در مورد آنها "اجماع محلی" وجود دارد، نام‌گذاری می‌کنیم.

#### مرحله پنجم: به‌کارگیری ساختار ذهنی به‌دست آمده برای کشف موقعیت

در این مرحله، روش‌شناسی سیستم‌های نرم، مجدداً از دنیای سیستم‌ها، به دنیای واقعی بر می‌گردد. مرحله‌ی پنجم از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، به‌کارگیری ساختار به‌دست آمده، برای کشف موقعیت است. در این مرحله، تحلیل‌گر با استفاده از نتایج مرحله‌ی قبل، "به آن‌چه که سیستم باید انجام دهد" می‌پردازد. برای رسیدن به این هدف، برای هرکدام از جناح‌های فکری، یک مدل مفهومی ایجاد شده است و بسته به سطح جزئیات مورد نظر، مدل مفهومی نهایی، می‌تواند در چندین سطح بیان شود.

همان‌طور که اشاره شد، ابعاد و مولفه‌های مطلوب و مشترک در نقشه‌های شناختی استخراج شده، در مرحله نخست مشخص گردیدند و در قالب مدل وظیفه اولیه آزمایشی به نمایش درآمده‌اند. پس از این مرحله تعریف ریشه‌ای، بر مبنای مدل وظیفه اولیه آزمایشی، به‌دست آمد و با توجه به آن، مدل آزمون ساخته شد. در این مرحله، برای ساخت مدل اجماع وظیفه اولیه، می‌بایست در مدل آزمون انسجام لازم برقرار گردد. بدین‌منظور، طی جلساتی که با جناح‌های فکری مختلف برگزار شد، یک‌سری ابعاد غیرضروری حذف شد و یک-سری ابعاد مکمل مورد اجماع، به مدل تحقیق افزوده شد.

از سوی دیگر، پس از شروع به ساخت مدل اجماع وظیفه اولیه، جناح‌های فکری پیوند عمیق‌تری را میان دیدگاه‌های یکدیگر احساس کردند که این موضوع منجر به برقراری ارتباطات بیشتری میان ابعاد و فعالیت‌های موجود در مدل آزمون گردید. این موضوع خصوصاً در نزدیک شدن نگرش‌های موجود در هر کدام از صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی دستگاه‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای، برخوردار است.

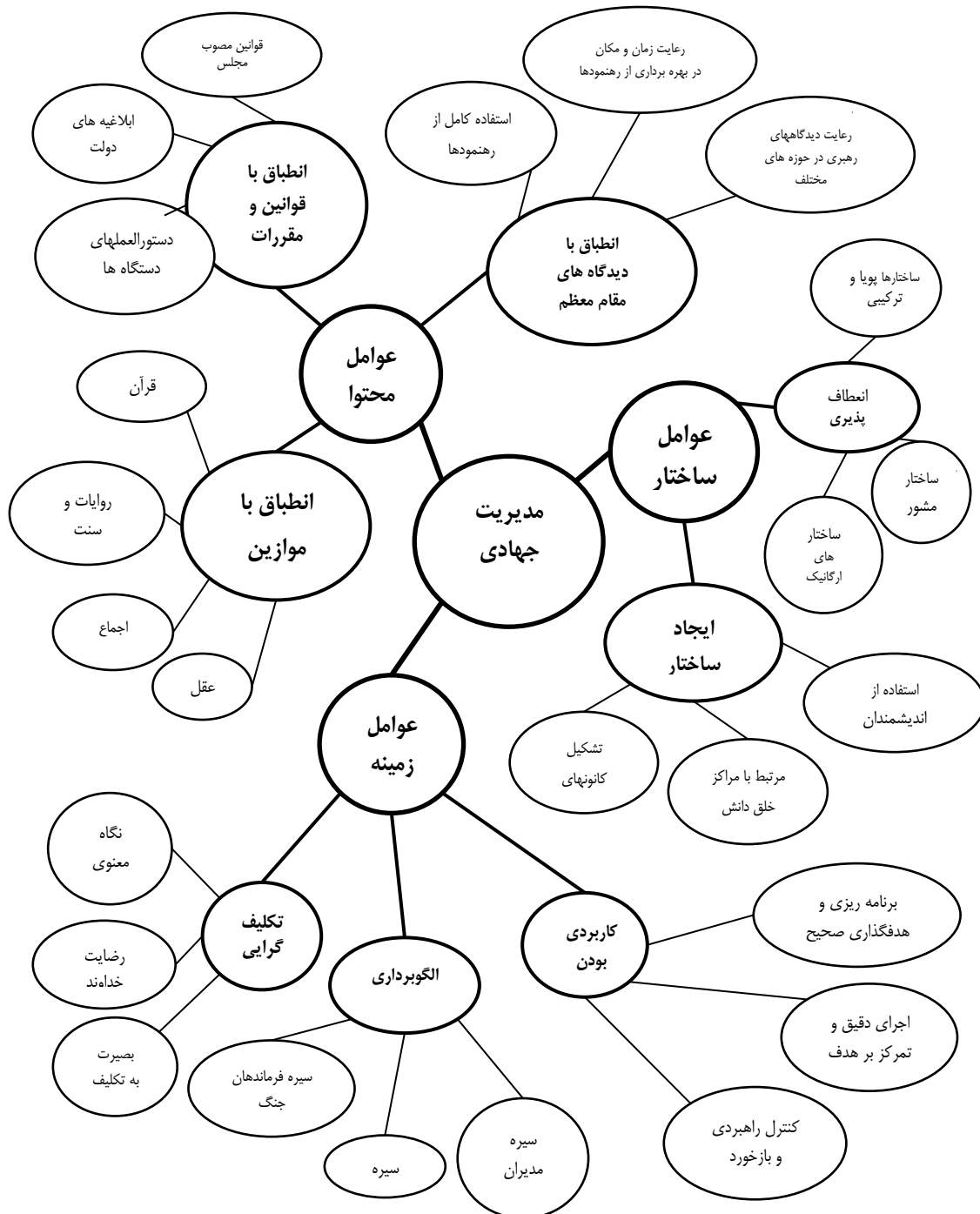
در این مرحله همچنین تعدادی از ابعاد تکمیلی در جلسه گروهی خبرگان مطرح گردید و به مدل اضافه شد که نتایج اعمال این دیدگاه‌ها و محدودیت‌های توسعه آنها را به‌طور واضح‌تری انعکاس می‌داد. بر همین اساس، پس از طی مراحل فوق‌الذکر، نقشه شناختی گروهی صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی، به شکل زیر نهایی شده و ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی توسعه مدیریت جهادی استخراج شده است. البته لازم به ذکر است، ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده در مدل فوق، بر اساس نگاهت شناختی و ترسیم نقشه ذهنی خبرگان مورد مطالعه در این تحقیق بدست آمده و این مدل می‌تواند در تحقیقات آتی تکمیل گردد.

#### مرحله ششم: تحلیل عملی و مطلوب تغییرات برای موقعیت مورد نظر

در این مرحله، به سنجش تفاوت‌ها میان مدل مفهومی حاصله و دنیای واقعی پرداخته می‌شود. مدل‌های مفهومی بر مبنای تعاریف ریشه‌ای، به بیان آن‌چه که بایستی رخ دهد می‌پردازند. بر این اساس، تحلیل‌گر بایستی به این مساله توجه کند که آیا آن‌چه در دنیای حقیقی رخ می‌دهد، همان است که بایستی رخ دهد و جهت رسیدن به این هدف، وی باید چگونگی رخدادها را مورد بررسی قرار دهد. از این‌رو، این مرحله بایستی توسط مدیران و سازمان‌هایی که قصد به‌کارگیری مدل مفهومی فوق را در عمل دارند، اجرا شود. برای انجام این مقایسه، صاحب‌نظران، روش‌های گوناگونی را ارائه داده‌اند که از جمله آنها می‌توان به روش‌هایی چون مباحثه غیر رسمی، پرسش رسمی، سناریونویسی و ایجاد مدل دنیای حقیقی با ساختاری مشابه ساختار مدل مفهومی که توسط چکلند [۲۶]، ارائه شده است، اشاره کرد.

یکی از روش‌های معتبر در اجرای این مرحله، استفاده از جدول مقایسه استاندارد است که ویلسون [۳۵] آن را نمایش رسمی نتایج حاصل از ساخت پرسش‌های رسمی می‌داند. در این مرحله، هنگامی که نتایج مقایسه به‌عنوان پیشنهاداتی برای تغییر به‌کار برده می‌شوند، بهتر است این قیاس، به‌صورت رسمی‌تر، در قالب نمایش جدول، صورت پذیرد. این جدول، شامل ۶ ستون است که ستون‌های ۱ و ۲ و ۳، نتایج فرآیند پرسش‌هایی که پیش از این صورت گرفته را نشان می‌دهند. از آن‌جایی که امکان شناسایی دقیق "چه‌هایی" که تحت "چگونه‌های" دنیای واقعی قرار دارند وجود ندارد، پرسش‌ها به‌گونه‌ای دیگر مطرح می‌شوند. این پرسش‌ها، بر مبنای مجموعه‌ای از چه‌ها، از مدل منسجم قرار دارند. یک روش برای شناسایی "چگونه‌ها"، این است که پیش از هر چیز خروجی‌های احتمالی "چه‌ها"، تعیین و شناسایی شوند و در این زمینه که آیا این نتایج وجود دارد یا خیر، پرسش مطرح شود. ستون‌های ۴ و ۵ و ۶ نیز، نتایج ارزیابی آن‌چه وجود دارد را نمایش می‌دهند و بر مبنای ارزیابی‌های صورت گرفته، قرار دارند. این موارد، شامل تغییرات صورت گرفته با شواهد دنیای واقعی است که منجر به پشتیبانی از پیشنهادات آتی می‌شود.

نگاره زیر، نمونه‌ای از جدول استاندارد مقایسه‌ای مدل مفهومی و شرایط واقعی (یا مقایسه شرایط کنونی با شرایط مطلوب) است و در مجموع آن‌چه در این مرحله می‌بایست انجام گیرد، پر کردن جدول با پاسخ به سوال‌های مطرح شده در آن است.



شکل ۵- الگوی مفهومی و نقشه شناختی توسعه مدیریت جهادی

جدول ۲- جدول استاندارد مقایسه‌ای شرایط کنونی با شرایط مطلوب [۳۴]

۱. نام اقدام	۲. وجود دارد یا ندارد	۳. مکانیزم موجود	۴. مقیاس عملکرد	۵. تغییر پیشنهادی	۶. نظرات

با توجه به نتایج حاصل از این گام، تحلیل‌گر بایستی به ارزیابی اقداماتی، برای تغییر در موقعیت مساله بپردازد. تحلیل‌گر، بایستی اقداماتی را مطرح نماید که مطلوب همه ذی‌نفعان بوده و در عین حال شرایط اجتماعی و فرهنگی موقعیت مساله را، لحاظ نماید. چنین اقداماتی، بایستی از طریق چرخه بهبود صورت پذیرد، چک‌اند، تغییرات صورت پذیرفته را شامل تغییرات در ساختار (تغییرات سازمانی)، تغییر در فعالیت‌های (رویه‌ها) و تغییر در نگرش‌ها، می‌داند [۳۹].

نتایج حاصل از این مرحله منتج به مجموعه‌ای از پیشنهادها برای تغییر خواهد شد که در صورت مطلوبیت می‌توانند شواهد مرتبط با این حوزه را برای پشتیبانی از دیدگاه مورد نظر، جمع‌آوری کنند. در هر صورت، این موضوع که جایگزینی مجموعه‌ای کامل، قابل قبول باشد، به نظر، غیر واقعی خواهد آمد. ایجاد یک تغییر خاص، از دیدگاه تحلیل‌گر، منطقی‌تر است، اما برای مدیری که در برهه‌ای خاص بوده و می‌بایست با روابط و سیاست‌های داخلی، خود را وفق دهد، ممکن است این تغییر هر چیزی باشد به غیر از آن‌که منطقی تلقی شود.

جهت حصول تغییرات قابل اجرا، می‌بایست دو معیار را مد نظر قرار داد. نخست آن‌که این تغییرات باید بر مبنای تحلیل سیستم‌ها، مطلوب باشد و دیگر آن‌که می‌بایست از نظر فرهنگی، امکان‌پذیر باشد. بدین معنا، بتوان آنها را به یک مدیر خاص در شرایطی خاص پیشنهاد داد. هرچند این فعالیت از بحث همسنجی و مقایسه تحلیل‌گر جداسازی و ارزیابی امکان‌پذیری می‌تواند همزمان با مشارکت مدیران مرتبط صورت پذیرد. اطلاعات و پیشنهادات به دست آمده را می‌توان در ستون ۶ جدول مقایسه، جمع‌آوری کرد. هنگامی که مجموعه‌ای از تغییرات قابل قبول، جمع‌آوری شد، تعریف چگونگی اجرا و پیاده‌سازی آن‌ها ضرورت می‌یابد. به عبارت دیگر، باید تعیین کرد که آیا اعمال این تغییرات به منظور ارتقای شرایط مساله، الزامی است یا خیر. در طول ارزیابی مطلوبیت و امکان‌سنجی، آزمودن "چگونگی‌های" جایگزین، صورت خواهد گرفت. در این مرحله، تعریف ریشه‌ای و مدل مفهومی، می‌توانند در پیاده‌سازی موفق یک سیستم، توسعه یابند که وجود آنها تا زمانی خواهد بود که توافق شود که تغییرات پیاده‌سازی شود. از آنجایی که چنین سیستمی وجود ندارد، این مقایسه می‌تواند تنها در مقابل انتظارات و باورهای موجود صورت گیرد. امکان‌پذیری و مطلوبیت، بر مبنای این انتظارات و باورها تعریف می‌شوند [۳۵].

#### مرحله هفتم: اجرای فرآیندهای تغییر

گام نهایی از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، مربوط به اجرای تغییرات پیشنهاد شده است که با توجه به اختیارات موجود و نبود امکان اجرای فرآیند تغییر، توسط پژوهش‌گر، این مرحله به سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی واگذار می‌شود.

#### ۶- نتایج پژوهش

الگوی بومی مدیریتی، منطبق با شرایط کشور جمهوری اسلامی ایران که ما به دنبال آن هستیم، مدیریت جهادی نام‌گذاری شده است. استفاده از سبک مدیریت جهادی، به‌عنوان یک سبک بومی و متناسب با شرایط ملی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایرانی - اسلامی کشور ما، یک الزام و امری ضروری و مهم است.

همان‌طور که نتایج به‌کارگیری روش ترکیبی سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی در این تحقیق و ترسیم نقشه شناختی گروهی صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران دستگاه‌های اجرایی و تفسیر آنها از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی نشان می‌دهد، این الگو در درجه‌ی اول شامل ابعاد سه شاخگی زمینه‌ای، محتوایی و ساختاری است.

بعد زمینه‌ای، متشکل از مولفه تکلیف‌گرایی (شامل شاخص‌های نگاه جامع به مسایل، رضایت خداوند و بصیرت به تکلیف)، مولفه الگوبرداری (شامل شاخص‌های سیره مدیران جهادی، سیره علماء و سیره فرماندهان هشت سال دفاع مقدس) و مولفه کاربردی بودن (شامل شاخص‌های برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری صحیح، اجرای دقیق و تمرکز بر هدف و کنترل راهبردی و بازخورد)، است.

بعد ساختاری نیز متشکل از مولفه انعطاف‌پذیری (شامل شاخص‌های ساختارهای پویا و ترکیبی، ساختار مشورتی، ساختارهای ارگانیک) و مولفه ایجاد ساختارهای جدید (شامل شاخص‌های استفاده از اندیشمندان داخلی و خارجی، مرتبط با مراکز خلق دانش درون سازمانی و برون سازمانی، تشکیل کانون‌های تفکر و اتاق‌های فکر)، است.

همچنین بعد محتوایی متشکل از مولفه انطباق با موازین شرعی (شامل شاخص‌های قرآن کریم، روایات و سنت پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع)، اجماع علماء و عقل)، مولفه انطباق با قوانین و مقررات (شامل شاخص‌های قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، ابلاغیه‌های دولت و دستورالعمل‌های دستگاه‌های اجرایی کشور) و مولفه انطباق با دیدگاه‌های مقام معظم رهبری (شامل شاخص‌های استفاده کامل از رهنمودهای ایشان، رعایت زمان و مکان در بهره‌برداری از رهنمودها، و رعایت دیدگاه‌های رهبری در حوزه‌های مختلف)، است.

References:

منابع:

۱. امام خمینی، روح الله (۱۳۶۵). «صحیفه نور»، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳). «مدیریت عمومی»، انتشارات نی.
۳. بهشتی، محمدحسین، (۱۳۵۸). «سخنرانی برای اعضای انجمن‌های اسلامی به‌زیستی».
۴. حقیقی، جمهور (۱۳۸۸). «بررسی تشکیل جهاد سازندگی و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه اجتماعی و مشارکت مردمی»، دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، وزارت جهاد کشاورزی
۵. حنفی زاده، پیام و محرابیون محمدی، محمد (۱۳۹۲). «طراحی سیستم الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: یک رویکرد سیستمی نرم»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۶. دانیالی، تهمینه و موسوی، فروغ السادات (۱۳۸۶). «شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگی و مدیریت جهادی»، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
۷. راغب اصفهانی (۱۳۶۳). «مفردات الفاظ القرآن»، المکتبۃ المرتضویه، چاپ دوم.
۸. راستی، علی (۱۳۹۱). «مدیریت علمی، مدیریت اسلامی و مدیریت جهادی»، مجموعه مقالات اولین همایش علمی مدیریت جهادی.
۹. رضائیان، علی (۱۳۹۳). «مبانی سازمان و مدیریت»، انتشارات سمت.
۱۰. عزتی، مصطفی (۱۳۹۳). «واکاوی مفهوم مدیریت جهادی»: <http://www.borhan.ir/NSite/FullStory/News?Id=7041>
۱۱. عطیمی، سید علی اکبر و حدائق، محمد رفیع (۱۳۸۶). «آینده پژوهی از نگاه اسلام-پیش نیاز مدیریت جهادی»، مجموعه مقالات همایش فرهنگ و مدیریت جهاد.
۱۲. علاقه بند، علی (۱۳۹۲). «مدیریت عمومی»، انتشارات روان.
۱۳. علی احمدی، علیرضا و وحیدی منفرد، حسین (۱۳۹۲). «ساختار تشکیلات جهادی بر مبنای الگوی سیستمی کمال‌گرا به عنوان سازمان مطلوب تدوین الگو اسلامی ایرانی پیشرفت»، تهران: مجموعه مقالات اولین همایش الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۱۴. کوشکی، امین (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی چیست؟ (با تاکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری)»، سایت خبری سلام سربدار، پایگاه خبری تحلیل شهرستان سبزوار، بخش سیاست، کد مطلب ۷۰۷۹، ۱۳۹۳/۱/۶.
۱۵. لباف، حسن و دلوئی، محمدرضا (۱۳۸۴). «نیاز به مدیریت بومی (تحلیلی تطبیقی، رویکردی محیطی)»، نشریه نامه علوم انسانی، شماره ۱۱، صص ۲۹-۵۰.
۱۶. مرتضوی، مهدی، زارعیور نصیرآبادی، فضل اله (۱۳۹۱). «فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی»، فصلنامه مهندسی فرهنگی، سال هفتم شماره ۷۱ و ۷۲، آذر و دی ۱۳۹۱
۱۷. 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.
۱۸. جوانی، یداله (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی در دوران دفاع مقدس»، [www.hamshahrionline.ir/details/272913/opinions/localviewpionts](http://www.hamshahrionline.ir/details/272913/opinions/localviewpionts)
۱۹. مقنی زاده، محمد حسن (۱۳۷۷). «مدیریت جهادی (روحیه جهادی- فرهنگ جهادی)»، تهران: اولین جشنواره شهید رجایی، همایش مشارکت کارکنان و نقش آن در پیشرفت امور سازمانی.
۲۰. ملک مدنی، اشرف (۱۳۵۶). «فرهنگ لغات و اصطلاحات علوم اداری و مدیریت»، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۱. میرمرادی، عیسی و آذرشب، معصومه (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی از منظر مدیریت اسلامی و ضرورت بررسی آن»، مجموعه مقالات سومین همایش علوم مدیریت نوین.
۲۲. مهدی، رضا (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی، برآیند مکاتب و نظریه های مدیریتی در چارچوب نظام ارزشی»، مجموعه مقالات گردهمایی سراسری مدیریت جهادی.
۲۳. مهرگان، محمدرضا و حسین زاده، مهناز (۱۳۸۷). «به کارگیری متدولوژی سیستم های نرم (SSM) به منظور برنامه ریزی درسی دانشگاهی»، فصلنامه بصیرت، سال پانزدهم، شماره ۴۰، تابستان و پاییز ۱۳۸۷
۲۴. وایلز، کیمبل (۱۳۷۶). «مدیریت و رهبری آموزشی»، ترجمه محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
25. Buzan, T. (1993). *The Mind Map Book*. BBC Books, London.
26. Checkland, P.B. (1978). *The origin and nature of hard system thinking*, *Journal of Applied Systems Analysis*, 5: 99-100.



27. Checkland, P. (1983). O.R. and the Systems Movement: Mappings and Conflicts, Journal of the Operational Research Society, 34(8): 661-675.
28. Checkland, P. (1999). Soft Systems Methodology: A Thirty-Year Retrospective Systems, Research and Behavioral Science, 17: S11-S58.
29. Checkland, P., Scholes, J. (1990). Soft Systems Methodology in Action, Chichester, UK: Wiley.
30. Checkland, P. & Poulter, J. (2006). Learning For Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology, and its use Practitioners, Teachers and Students, Chichester, Wiley.
31. Jaeger , A.M. (1986). Soft Systems Methodology, Organization Development Review, 11,1 : 176-90
32. Kelly, G.A. (1955). The Psychology of Personal Constructs, Norton, New York
33. Robbins, S. (1997). Managing Today, Prentice Hall Publishing
34. Siau , K., and Tan, X. (2005). Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques, Data Knowl . Eng. 55(3), 343-365.
35. Wilson, B. (1993). Systems: concepts, methodologies and applications, Wiley, UK.
36. Wilson, B. (2001). Soft Systems Methodology, Conceptual Model Building and its Contribution, John Willy and Sons LTD, UK.