



## الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیرالمومنین (ع) در نهج‌البلاغه

داود خزائی<sup>۱</sup>، سید علی اکبر افجه ای<sup>۲\*</sup>، وحید خاشعی<sup>۳</sup>، احمد فرهبی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۰  
(از ص ۱ تا ۲۴)

### چکیده

«مدیریت جهادی» از جمله مفاهیم نوظهوری است که می‌تواند بُعد سازمان و مدیریت در الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت را در حد مطلوبی توضیح دهد. نقطه ثقل این مفهوم کار و تلاش حکیمانه است که با نوعی مجاهدت الهی همراه شده است و باعث می‌شود نتیجتاً حرکت پرتلاش‌تر و سریع‌تری در رسیدن به اهداف صورت گیرد. از آنجاکه مفهوم جهاد یک پدیده برآمده از ایدئولوژی دینی است، یک راهکار مناسب در این زمینه علمی، بررسی الگوی مدیریت جهادی امیرالمومنین (ع) است که به‌عنوان شخصی معصوم در حدود پنج سال مدیریت جامعه را برعهده داشته‌اند. این پژوهش در پی دستیابی به این الگو از روشی معتبر بوده است. روش به‌کار گرفته شده در این تحقیق، «مطالعه موردی» از طریق «تحلیل مضمون» تمامی عبارات کتاب نهج‌البلاغه و سپس ساخت الگوی نهایی از نتایج به‌دست‌آمده در مرحله تحلیل مضمون است. در این پژوهش پس از کدگذاری ۵۲۵۵ عبارت کتاب نهج‌البلاغه به کمک نرم‌افزار تحلیل متن مکس کیودا نسخه ۱۲ و شکل‌دهی قالب مضامین در سه بُعد اصلی «محیط امیرالمومنین (ع)»، «ویژگی‌های شخصی امیرالمومنین (ع)» و «نظام مدیریت جهادی امیرالمومنین (ع)»، الگوی مدیریت جهادی آن حضرت شامل ابعاد نگرشی، انگیزشی، رویکردی و رفتاری-عملکردی، که خود دربردارنده ۲۵ مؤلفه و ۲۸ شاخص هستند به‌دست آمد. همچنین ۱۵ مؤلفه از الزامات به‌کارگیری مدیریت جهادی و شرایط آن و شش مؤلفه از نتایج و دستاوردهای مدیریت جهادی از تحلیل مضمون نهج‌البلاغه استخراج شده و ابعاد اصلی الگوی نهایی را تکمیل نموده است. ویژگی این الگو آن است که می‌تواند سنجه‌ای برای ارزیابی مدل‌های مدیریت جهادی نسبت به الگوی مدیریت جهادی یک فرد معصوم در مکتب مدیریت اسلامی باشد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت اسلامی، مدیریت جهادی، امیرالمومنین (ع)، نهج‌البلاغه، تحلیل مضمون.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۴. مدرس حوزه علمیه، حوزه علمیه قم، قم

\*: نویسنده مسئول

## ۱. مقدمه

فارغ از اینکه دانشمندان مدیریت اسلامی تا چه اندازه توانسته‌اند تئوری‌های همگنی برای شکل‌دهی مکتب مدیریت اسلامی تولید کنند، مشاهده می‌شود که در سال‌های اخیر واژه‌ای جدید در ادبیات سازمان و مدیریت ظهور نموده است که به نظر می‌رسد همان قدر که در نگاه اول قرابت با مدیریت اسلامی دارد، مفهومی نو در این زمینه است. گرچه از سال ۱۳۸۷، وزارت جهاد کشاورزی، با برگزاری همایشی تحت عنوان «فرهنگ و مدیریت جهادی»، توجه پژوهشگران عرصه مدیریت را به این موضوع جلب نمود، اما اقبال گسترده به این مفهوم شش سال بعد، در زمانی که رهبر انقلاب اسلامی ایران، سال ۱۳۹۳ را سال «اقتصاد و فرهنگ، با عزم ملی و مدیریت جهادی» نامیدند، آغاز شد. در سال‌های بعد، این ابتکار علمی، از سوی رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران، با ویژگی‌های کلی و به‌طور اجمالی به‌مرور معرفی می‌گردد، اما طبیعتاً تبیین الگوی نظری و ابعاد آن بر عهده پژوهشگران و اندیشمندان سازمان و مدیریت باقی می‌ماند. کلیدواژه‌هایی که از ایشان در توصیف «مدیریت جهادی» به‌دست می‌آید، به ترتیب سیر تاریخی، مواردی مانند کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت<sup>۱</sup>، حرکت علمی، پر قدرت، با برنامه و مجاهدانه<sup>۲</sup>، حرکت به سمت اقتدار ملی<sup>۳</sup>، مبتنی بر عوامل خودباوری و اعتمادبه‌نفس و اعتماد به کمک الهی<sup>۴</sup>، جایگزینی اولویت‌ها به‌جای انگیزه‌های غیر خدمتی<sup>۵</sup>، بازکنندگی گره‌ها<sup>۶</sup>، در تقابل با چالش خصمانه<sup>۷</sup>، عامل پیشرفت پایدار<sup>۸</sup>، مدیریت انقلابی فعال پرتحرک<sup>۹</sup>، کار فراوان، پر حجم، با کیفیت، مجاهدانه و انقلابی<sup>۱۰</sup>، تلاش مضاعف، خستگی‌ناپذیر و بدون چشمداشت<sup>۱۱</sup> و ترجیح مدیریت جهادی بر دیوان‌سالاری‌های فرسوده<sup>۱۲</sup> هستند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نقطه ثقل این مفهوم «کار و تلاش حکیمانه» است که با نوعی «مجاهدت الهی» همراه شده است و باعث می‌شود نتیجتاً حرکت پرتلاش‌تر و سریع‌تری در رسیدن به اهداف صورت گیرد. لذا «مدیریت جهادی» را می‌توان نوعی خاص از مدیریت اسلامی دانست که نه تنها در آن حدود و اصول مکتبی مورد نظر قرار می‌گیرد، بلکه نتیجتاً منجر به کار و تلاش بیشتر نیز می‌شود.

۱. دیدار شهردار و اعضای شورای اسلامی شهر تهران با رهبر انقلاب، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳
۲. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰
۳. پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۳، ۱۳۹۲/۱۲/۲۹
۴. بیانات در دیدار کارگران در گروه صنعتی مپنا، ۱۳۹۳/۲/۱۰
۵. بیانات در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۳/۳/۴
۶. بیانات در مراسم بیست و پنجمین سالروز رحلت حضرت امام خمینی، ۱۳۹۳/۳/۱۴
۷. بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها، ۱۳۹۳/۴/۱۱
۸. پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۴، ۱۳۹۴/۱/۱
۹. بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی، ۱۳۹۶/۱/۱
۱۰. بیانات در دیدار با کارگران، ۱۳۹۶/۲/۱۰
۱۱. دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت با رهبر انقلاب، ۱۳۹۶/۶/۴
۱۲. بیانات در دیدار مردم آذربایجان به مناسبت سالگرد قیام ۲۹ بهمن، ۱۳۹۶/۱۱/۲۹

## ۱-۱. بیان مسئله

پس از آنکه نظر محققین مدیریت به این مفهوم نوظهور جلب شد، برای به دست آوردن الگوی نظری آن نیاز به استفاده از منابع معتبر حول این موضوع خواهند داشت. از آنجایی که دانش مدیریت در بسیاری موارد برگرفته از صحنه عمل مدیران مؤثر بوده است، در اینجا نیز بی‌مناسبت نیست تا برای به دست آوردن الگوی مدیریت جهادی، به بررسی جامع نمونه کامل آن، امیرالمؤمنین علی(ع) بپردازیم. ویژگی‌های خاصی که در این شخصیت بزرگ وجود دارد، ایجاد یک الگوی علمی مقبول و کاربردی را میسر می‌سازد. از طرفی برای افرادی که اعتقاد به امامت ایشان دارند، قول و فعل آن حضرت ملاک عمل بوده و مسیر صحیح را مشخص می‌نماید، نیز به دلیل آنکه در بین ائمه (علیهم‌السلام) هیچ‌یک به اندازه ایشان در سیمت مدیریت مستقیم جامعه حضور نداشته و لذا فرصت کمتری برای ظهور دادن اقوال و رفتارهای مدیریت در بین آن حضرات بوده است، احتمالاً بهترین گزینه برای بررسی رفتارهای مدیریتی رهبران معصوم دینی، امیرمؤمنان(ع) است. بنابراین در این پژوهش اگرچه اصل مفهوم «مدیریت جهادی» از سخنان رهبر انقلاب اخذ شده، اما الگوی نظری آن در سخنان امیرالمؤمنین(ع) جستجو می‌شود.

از طرفی در طول تاریخ، افراد بسیاری از ادیان و مذاهب دیگر، مجذوب شخصیت امیرالمؤمنین(ع) شده و وی را الگوی تمام‌عیاری دانسته‌اند، به‌عنوان نمونه می‌توان از شبلی شمیل از پیش‌تازان مکتب مادیگری (جرداق، ۱۹۵۶: ۱۹)، جبران خلیل جبران یکی از بزرگ‌ترین نویسندگان و متفکران انسانی مسیحی عرب (عبدال مقصود، ۱۳۷۹: ۵۱)، میخائیل نعیمه از صاحب‌نظران و متفکران انسانی عرب (جرداق، ۱۹۵۶: ۷)، جرج جرداق مسیحی که از برترین نویسندگان مسیحی عرب است (همان: ۲۶ و ۲۷)، ابن ابی‌الحدید که مسلمانی سنی مذهب و معتزلی است و علیرغم تفاوت مذهب خود با تشیع، یکی از بهترین شروع را بر نهج‌البلاغه نوشته است (ابن‌ابی‌الحدید، ۱۳۷۸: ۱۶ و ۱۷) و محمد عبده بزرگ‌ترین روحانی و دانشمند معاصر عالم تسنن (عبده، ۱۳۷۶: ۷) و سید جمال‌الدین اسدآبادی، به‌عنوان دسته‌ای از این افراد نام برد.

این مقدار وسعت مقبولیت حضرت در بین دانشمندان دیگر مذاهب اسلامی و دیگر ادیان و حتی خدانا باوران می‌تواند مقبولیت تئوری‌های استخراج‌شده از کلام ایشان را ارتقا دهد. به‌ویژه آنکه مقبولیت آن حضرت در بین عامه مسلمین اعم از اهل تسنن و شیعه، برای شکل‌دهی الگویی از مدیریت، بسیار قابل‌استفاده است. مطابق آماري که در سال ۲۰۱۱ در پژوهشی با عنوان «آینده جمعیت جهانی مسلمین» توسط مرکز تحقیقات پیو منتشر شد، بیش از ۲۳,۴٪ از جمعیت جهان با تعدادی معادل ۱,۶ میلیارد نفر (در سال ۲۰۱۰) را مسلمین تشکیل می‌دهند و این یک فرصت محیطی فراروی دانشمندان مدیریت برای استفاده از منابع مورد اتفاق مسلمین در ایجاد چارچوب‌های نظری مدیریت است.

نهایتاً آنچه این تحقیق به دنبال آن است یک کاوش عمیق در سخنان امیرالمؤمنین(ع) در کتاب شریف نهج‌البلاغه برای دست یافتن به الگوی نظری «مدیریت جهادی» است. از این‌رو در این پژوهش ابتدا به تحلیل مضمون تمامی عبارات کتاب نهج‌البلاغه پرداخته شده و سپس از داده‌های پردازش شده در این تحلیل مضمون، الگوی مدیریت جهادی امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه صورت‌بندی شده است.

به‌طور خلاصه پژوهش پیش رو یک هدف بنیادین و دو هدف کاربردی ذیل آن را دنبال می‌کند که عبارتند از:

- هدف بنیادین:
- تبیین الگوی نظری «مدیریت جهادی» با توجه به سخنان امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه
- اهداف کاربردی:
- مشخص نمودن ابعاد، شرایط و الزامات الگوی «مدیریت جهادی» برگرفته از سخنان امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه جهت استفاده مدیران
- پیشبرد ادبیات نظری در زمینه مفهوم نوظهور «مدیریت جهادی»
- بنابر همین اهداف، پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر تعیین می‌گردند.
- پرسش اصلی:
- الگوی «مدیریت جهادی» در سخنان امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه چیست؟
- پرسش‌های فرعی:
- مدیریت جهادی در سخنان امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟
- الزامات و شرایط «مدیریت جهادی» در سخنان امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه کدام‌اند؟
- دستاوردهای «مدیریت جهادی» در سخنان امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه چیست؟

## ۱-۲. پیشینه پژوهش

### ۱-۲-۱. مبانی نظری

مفاهیمی مانند مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، اقتصاد مقاومتی و مانند آن، جبهه‌های میان‌رشته‌ای را میان دانش‌های علوم انسانی مرسوم با منابع دینی می‌گشایند. گشودن این جبهه‌ها، علاوه بر ایجاد فرصت‌های جدید برای جهش علمی در علوم انسانی، انبوهی از سؤالات را نیز ایجاد می‌کند.<sup>۱</sup> یک سؤال مهم آن است که چارچوب ساخت نظریه مدیریت جهادی در ساحت علم دینی چه خواهد بود؟

ریشه‌دارترین چارچوب نظریه‌پردازی در علم اسلامی، چارچوب اجتهاد فقهی متداول است که عمدتاً از قرن دوم هجری و از زمان صادقین(ع) متولد شده و تا به امروز، روش مسلط در تولید نظریات دینی خصوصاً در عرصه احکام عملی است. در کنار آن، چارچوب‌های دیگری نیز در طی زمان شکل گرفته‌اند مانند چارچوب اجتهادی شهید صدر، چارچوب فلسفه اسلامی، چارچوب فلسفی فرهنگستان علوم اسلامی، چارچوب ترکیبی فلسفه اسلامی و اجتهاد فقهی و چارچوب کاوش سیره یا سخنان رهبران دینی که در این مقاله از آن استفاده شده است.<sup>۲</sup>

۱. برای مطالعه بیشتر ر.ک. خاشعی، وحید (۱۳۹۶): درآمدی بر نقشه دانشی و معرفتی مدیریت اسلامی؛ مجموعه مقالات کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی.

۲. برای مطالعه بیشتر ر.ک. خزائی، داود (۱۳۹۸): فصل دوم؛ رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

پرسش دوم آن است که رابطه «مدیریت جهادی» با بدیل‌های احتمالی آن در سبک‌های مدیریتی موجود چیست؟ دور از نظر نیست چنانچه یکی از عوامل شکل‌گیری مفهوم مدیریت جهادی را توجه به پیشرفت‌های سریع برخی کشورها که از طریق کار و تلاش مضاعف و متفاوت از ساختارهای غیرچابک مدیریت حاصل شده است، بدانیم. به‌عنوان نمونه، الگوی توسعه کشور آلمان، مدیریت ژاپنی، مدیریت به سبک چینی، مدیریت در کشورهای کره، تایوان و مالزی و نیز رفتار شهروندی در تئوری‌های متداول سازمان و مدیریت می‌توانند بدیل‌های مدیریت جهادی در فرهنگ‌های دیگر کشورها باشند. قرابت این مفاهیم شناخته‌شده در دانش سازمان و مدیریت به مفهوم «مدیریت جهادی» از آن حیث است که هر یک دربردارنده وجه یا ویژگی خاصی از ویژگی‌های مدیریت جهادی در خود هستند. البته همان‌طور که عرب اسدی<sup>۱</sup> معتقد است، «پرکاری در مدیریت جهادی با پرکاری در دیگر مدیریت‌های مشابه، تفاوت اساسی دارد: جهاد مفهومی اسلامی است، پس لاجرم هر وقت از مدیریت جهادی صحبت می‌کنیم از مدیریت اسلامی صحبت کردیم و یکی از شاخه‌های مدیریت اسلامی محسوب می‌شود» (دبیرخانه دائمی مدیریت جهادی، ۱۳۹۵: ۵۱). از همین روی، پرسش دیگر آن است که رابطه مدیریت جهادی با مدیریت اسلامی چیست؟ در بررسی نظرات خبرگان و پژوهشگران حوزه مدیریت جهادی، مشاهده می‌شود که بسیاری از آن‌ها، مدیریت جهادی را زیرمجموعه‌ای از مدیریت اسلامی دانسته‌اند. البته در همین انگاره نیز پیش‌فرض‌های متفاوتی در میان آن‌ها یافت می‌شود. جمع‌بندی آنچه در مباحث نظری مدیریت جهادی به‌دست می‌آید نیز همین نظر را تقویت می‌نماید، لذا ضمن یک نگاه کلان به این موضوع، می‌توان مدیریت جهادی را یکی از رویکردهای مدیریت اسلامی - به‌عنوان یک مکتب مدیریتی - در نظر گرفت. بنابراین با توجه به اینکه مفهوم جهاد برگرفته از تعالیم اسلامی است و از طرفی مدیریت جهادی مبنای متفاوتی با مدیریت اسلامی نمی‌تواند داشته باشد، می‌توان گفت نسبت بین مدیریت جهادی و مدیریت اسلامی نسبت عموم و خصوص مطلق است.

نهایتاً از آنجاکه دریافت ذهنی بسیاری افراد از اصطلاح مدیریت جهادی، سمت‌وسویی جمع‌گرایانه، فداکارانه و دور از تلاش برای کسب منافع دارد، این پرسش عیان می‌شود که رابطه مدیریت جهادی با سازمان‌های انتفاعی که هدف اصلی در آن‌ها کسب سود یا افزایش ثروت سهامداران است چیست؟ یک اشکال که ابتدائاً در بیانات خبرگان نسبت به مدیریت جهادی به چشم می‌آید، شائبه آن است که مدیریت جهادی در زمینه فلسفی سوسیالیستی تعریف شود<sup>۲</sup>. به‌زعم نگارنده، آنچه حل‌کننده این مسئله است، عبور از دوگانه فرد-جامعه و توجه به یک ضلع سوم است که عمده‌تاً مغفول مانده است و آن توجه به خداوند متعال و خواست او است که با مدیریت جهادی نیز تناسب دارد. به این بیان که مناسب‌تر آن است که در مدیریت جهادی، به‌جای جایگزینی اصالت نفع فرد با جامعه - که این جایگزینی رایحه سوسیالیستی خواهد داشت - اصالت به رابطه فرد و اجتماع - هردو - با خداوند متعال داده شود و از این طریق هر جا که

۱. مدرس حوزه سازمان و مدیریت در دانشگاه امام حسین(ع)

۲. دبیرخانه دائمی مدیریت جهادی (۱۳۹۵)، مصاحبه‌های تخصصی مدیریت جهادی، تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.

این رابطه فرد با خداوند، اقتضای توجه به جامعه را داشت، فرد به جهت کسب رضایت الهی منافع جامعه را بر خود ترجیح دهد. همچنین در تنظیم رابطه فرد مدیر با سازمان و سازمان با جامعه نیز، اصالت به آنچه مقتضی رابطه خداوند با بندگان است داده می‌شود. این نحوه تفکر حتی می‌تواند در مواردی فرد را بر سازمان یا جامعه نیز ترجیح دهد، مانند آنجایی که فرد یک وظیفه الزام‌آور در رابطه خود با خداوند دارد و انجام این وظیفه الزام‌آور، تعارض با انجام وظیفه‌ای منفعت‌آور برای سازمان یا حتی جامعه می‌کند.

### ۱-۲-۲. پیشینه پژوهش

آثار انتشار یافته از پژوهشگران در تبیین مدیریت جهادی و ابعاد آن، در سه دسته پژوهشی، ترویجی و ژورنالیستی قابل دسته‌بندی هستند. این آثار به‌طور متمرکز در ده همایش برگزار شده توسط وزارت جهاد کشاورزی، یک همایش علمی مدیریت جهادی، دو گردهمایی سراسری مدیریت جهادی، چهار همایش ملی مدیریت جهادی، شش پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد و ۱۷ کتاب منتشر شده با عنوان مدیریت جهادی و حدود ۵۰ مقاله که به‌طور پراکنده از سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۵ به چاپ رسیده‌اند قابل دسترسی هستند.

در میان این آثار، برخی از آن‌ها، با پایبندی به روش تحقیق معتبر، یافته‌های ارزشمندی داشته‌اند. این آثار از زاویه دیدهای متفاوتی به مدیریت جهادی پرداخته‌اند که در میان آن‌ها می‌توان چهار رویکرد اصلی «مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی»، «ویژگی‌های مدیر جهادی»، «دستاوردهای مدیریت جهادی» و «مطالعه تطبیقی مدیریت جهادی» را شناسایی نمود. در ادامه نمونه‌هایی از این چهار رویکرد را گزارش و نقد می‌کنیم.

#### • رویکرد تبیین مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی

اصلی‌پور (۱۳۹۵) از جمله پژوهشگرانی است که در پژوهش خود این رویکرد را پیگیری می‌کند. وی پس از دسته‌بندی اصول استخراج‌شده خود در منابع نقلی اسلامی به چهار دسته، از تحلیل داده‌های مصاحبه با خبرگان هشت قضیه تئوریک استخراج می‌کند و یافته‌های پژوهش خود را این‌گونه بیان می‌نماید: «اصول اساسی مدیریت جهادی در مجموع منابع نقلی را می‌توان در چهار دسته «اصول قرآنی»، «اصول روایی»، «اصول تاریخی» و «اصول اجتهادی» طبقه‌بندی کرد. در مجموع چهار دسته مذکور، ۱۸۸ اصل اساسی حاکم بر نظریه مدیریت جهادی به استخراج شدند» (اصلی‌پور، ۱۳۹۵: ۲۰۶).

آنچه در این اثر محل تأمل است، ساختار «اصل» محور یافته‌های این پژوهش است که کمابیش در برخی پژوهش‌ها و کتب دیگر نیز سابقه چنین نگاهی به یافته‌های مدیریت اسلامی دیده شده است. مانند سبک تألیف مصطفی دلشاد تهرانی در کتاب «سیره نبوی (منطق عملی)؛ دفتر سوم، سیره مدیریتی» که با استناد به متون دینی، اصولی را برای مدیریت اسلامی تأسیس نموده است.

در این سبک گزارش علمی، این سؤال مطرح می‌شود که «اصل» در میان مقوله‌های کلاسیک علمی مانند فرضیه، نظریه، دیدگاه و مکتب، چه جایگاهی دارد، چگونه قابل دستیابی و اعتبارسنجی است و در کدام بخش از هرم دانش جای می‌گیرد؟ به نظر می‌رسد مقصود پژوهشگرانی که اصولی را از منابع دینی استخراج می‌کنند از این واژه، «گزاره‌های کلی حاکم» باشد که این رویکرد متناسب با در نظر گرفتن

مدیریت اسلامی - و ذیل آن مدیریت جهادی - به عنوان قیدی محدودکننده برای دانش مدیریت متداول است. به این معنا که یافته‌ها و تجویزهای دانش مدیریت متداول همراه با لحاظ این گزاره‌های حاکم بر آن‌ها، به عنوان راهنمای علمی یک مدیر اسلامی یا مدیر جهادی قرار خواهند گرفت.

همچنین وی اقدام به تطبیق نظریه داده بنیاد مدیریت جهادی که بدان دست یافته است با مدل‌های متعارف علم مدیریت می‌نماید و در یک مقایسه تطبیقی میان نظریات کلان نگر سازمان و مدیریت با نظریه مدیریت جهادی که به ادعای وی با توجه به مفاهیم و مقولات ظهور یافته با روش داده بنیاد در اظهارات مصاحبه‌شوندگان شکل گرفته است، ضمن تفکیک بررسی خود به سه بخش «سازمانی»، «فردی» و «مدیریتی»، یافته‌های پژوهشی خود را ارائه می‌نماید.

یک ویژگی قابل توجه مطالعه تطبیقی اصلی پور آن است که پژوهشگر مدیریت جهادی، گستره سؤال‌هایی که نظریه مدیریت جهادی می‌بایست به آن پاسخ دهد را تا اندازه‌ای در می‌یابد و لذا به زدودن آسیب کلی‌گویی‌ها و توصیه‌های عمومی در این زمینه کمک می‌کند. این مزیت از ویژگی‌های «رویکرد تبیین مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی» است که برخی پژوهش‌ها آن را اتخاذ نموده‌اند.

اما به‌طور خاص اشکالاتی نیز بر تطبیق وی وارد است. اولین اشکال آن است که وی در برخی موارد، از میان گزینه‌های موجود، مقبول‌ترین گزینه برای یک مدیریت مناسب اعم از اینکه جهادی یا غیرجهادی باشد را انتخاب نموده است. در صورتی که طبق دیدگاه اقتضایی به تئوری‌های مدیریت، تاکتیک‌ها و سبک‌های مدیریتی می‌بایست نسبت به شرایط سنجیده و انتخاب شود. لذا اگر مدیریت جهادی به‌طور خاص محدود در یک نوع سبک خاص شود، ولو اینکه آن سبک خاص سبک برتر باشد، این خود محدود کردن دایره نفوذ مدیریت جهادی است.

به‌عنوان پژوهشی دیگر در «رویکرد تبیین مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی»، پایان‌نامه علی اصغرزاده رومیانی (۱۳۹۴) با عنوان «تحلیل سیستمی سبک مدیریت جهادی» نشان می‌دهد که دو دسته از ویژگی‌ها برای سبک مدیریت جهادی متصور است، دسته اول ویژگی‌های عام است که ویژگی‌های مشترک این سبک مدیریت با سایر مکاتب و سبک‌های نوین امروزی در مدیریت را نشان می‌دهد. اما دسته دوم ویژگی‌های منحصربه‌فردی است که این سبک مدیریت را از سایر سبک‌ها و مکاتب مدیریت متمایز می‌نماید. این مؤلفه‌های خاص عبارتند از تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی باز و اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی. در نهایت در پژوهش وی با استفاده از حلقه‌های علی به‌دست‌آمده از ارتباط این ویژگی‌ها، مدل مفهومی سبک مدیریت جهادی در قالب تحلیل سیستمی ارائه شده است (علی اصغرزاده رومیانی، ۱۳۹۴: ۱۸۶-۱۸۷).

در پژوهش دیگری که در همین سبک جای می‌گیرد، محمدزاده (۱۳۹۳) مؤلفه‌های مدیریت جهادی را در چهار مورد استخراج کرده است. این موارد در شکل نمایش داده شده است.



شکل ۱: مؤلفه‌های مدیریت جهادی (محمدزاده، ۱۳۹۳: ۲۱)

همچنین خاشعی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای با عنوان «کاوشی در مؤلفه‌های مدیریت جهادی با الهام از فرهنگ جهادی انقلاب اسلامی»، با استفاده از روش مطالعه موردی به دنبال استخراج مدل مدیریت جهادی از تجربیات موفق انقلاب اسلامی است که تمامی عرصه‌های اقتصادی، فرهنگی و علمی، سیاسی و نظامی را شامل می‌شود. گرچه پژوهش وی مشخصاً به بحث فرهنگ جهادی می‌پردازد اما این مقاله با استفاده از شواهد عینی چند واقعه مدیریتی در انقلاب اسلامی به دنبال استخراج مؤلفه‌های مدیریت جهادی است که این مؤلفه‌ها می‌تواند در جهاد علمی پیش روی کشور نیز قابل سیاست‌گذاری و اجرا باشد (خاشعی، ۱۳۹۳: ۱۳۱ و ۱۶).

احمدزاده، حسنی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در کتاب چهارجلدی «درآمدی بر مدیریت جهادی» پس از نقد ادبیات موجود مدیریت اسلامی و مدیریت متداول – که از آن به مدیریت ترجمه‌ای تعبیر کرده‌اند – مؤلفه‌های مدیر، مدیریت و سازمان جهادی را برشمرده و در هر یک از آن‌ها به شواهدی از کلام و سیره امیرالمومنین (ع) در نهج‌البلاغه، سیره نبوی (ص)، امام خمینی (ره) و رهبری معظم انقلاب، بیش از ۶۰ فرمانده شهید انقلاب اسلامی و دفاع مقدس تمسک نموده‌اند (ن.ک: احمدزاده و حسنی و همکاران: ۱۹-۶۴). شیوه نگارش این کتاب مشابهت با کتاب «سیره نبوی (منطق عملی)، دفتر سوم؛ سیره مدیریتی» دارد. نقد عمده بر این اثر آن است که در نهایت مدل منسجمی از مدیریت جهادی ارائه نداده است و عمدتاً توصیه‌های مختلف را در کنار یکدیگر گردآوری نموده است. اما ایده قابل توجهی که از این کتاب استفاده می‌شود آن است که مدیریت جهادی مانند مدیریت اسلامی دارای لزوم صحت انتساب به شارع نیست زیرا مدیریت جهادی استعاره‌ای است که اگرچه از متون دینی برگرفته شده و ما را به مدیریت اسلامی نزدیک می‌سازد اما غیر از منابع اجتهاد دینی، دارای منابع دیگری چون تجربیات مدیران مسلمان نیز است. پذیرش این ایده علاوه بر گسترش دایره منابع مورد استفاده برای مدل‌سازی مدیریت جهادی، احتیاط‌ها و دشواری‌های خاص انتساب یک نظریه به دین را نیز بسیار کاهش می‌دهد

• رویکرد بررسی ویژگی‌های مدیر جهادی

این رویکرد مشابه رویکرد «صفات مشخصه» در طبقه‌بندی تئوری‌های رهبری است. لطیفی، فرهمند و صالحی (۱۳۹۳) با همین رویکرد و با روش توصیفی-تحلیلی، ابتدا مؤلفه‌های شایستگی مدیران جهادی



را در مطالعات کتابخانه‌ای خود به دست آورده و سپس با طراحی پرسشنامه و ارائه آن‌ها به برخی مدیران و فعالان مدیریت جهادی، الگوی شایستگی مدیران جهادی را بر اساس مدل ساختاری-تفسیری طراحی نموده‌اند (لطیفی، فرهمند و همکاران، ۱۳۹۳: ۱-۲۵).

همچنین در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده‌بنیاد» با بهره‌گیری از الگوهای روش پژوهش کیفی برای ترکیب یافته‌ها، تلاش برای کشف مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیریتی مدیران جهادی انجام شده است (گنجعلی، بیدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱).

یکی دیگر از نمونه‌های اتخاذ این رویکرد در بررسی مدیریت جهادی، پایان‌نامه حسینعلی خادمی (۱۳۹۴) با عنوان «تأثیر ویژگی‌های رهبر در مدیریت جهادی بر عملکرد مدیران رسانه‌ای» است. وی از بین ۲۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان صداوسیما استان قم با استفاده از فرمول کوکران نمونه ۱۴۱ نفری انتخاب کرده است و سپس داده‌های موردنیاز را با استفاده از روش تصادفی ساده و از طریق ابزار پرسشنامه از مدیران، معاونان، کارشناسان، سردبیران خبر و تهیه‌کنندگان صداوسیما گردآوری نموده است. وی به‌منظور سنجش روایی ابزار گردآوری از تحلیل عاملی تأییدی و به‌منظور آزمون فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری بهره گرفته و در نهایت با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۸، ابعاد رهبر جهادی بر عملکرد مدیران را موردسنجش قرار داده است. تحلیل و نتیجه‌گیری از فرضیات وی بیانگر این امر است که تأثیر سه ویژگی‌های ایثارگری، ولایت‌محوری و قناعت مورد تأیید قرار گرفته و سه مؤلفه مردمی بودن، هوش معنوی و تفکر راهبردی مورد تأیید قرار نگرفته است (حسینعلی خادمی، ۱۳۹۴: ۱۵۷).

#### • رویکرد بررسی دستاوردهای مدیریت جهادی

دو پایان‌نامه با رویکرد «بررسی دستاوردهای مدیریت جهادی» منتشر شده است. در یکی از آن‌ها با عنوان «تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمانی» براساس مبانی نظری، مؤلفه‌های هر یک از ابعاد رهبر، پیرو و زمینه معنوی استخراج شده و به روش دلفی، میزان موافقت خبرگان با آن‌ها اخذ شده است. سپس داده‌های موردنیاز از طریق ابزار پرسشنامه توسط مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش گردآوری شده و به‌منظور سنجش روایی ابزار گردآوری، از تحلیل عاملی تأییدی و به‌منظور آزمون فرضیات از روش مدل یابی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از تحلیل به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در این پژوهش نشان می‌دهد که از سه بُعد رهبر، پیرو و زمینه، ابعاد پیرو و زمینه تأثیر بیشتری بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش دارند و تأثیر بعد زمینه نسبت به دو بعد دیگر بر اثربخشی سازمان بیشتر است (ذاکری قرآنی، ۱۳۹۳: ۲۱۵).

در پایان‌نامه دیگر، حمیدرضا محمدی سیاهبومی (۱۳۹۵) تحقق اقتصاد مقاومتی را در گرو مدیریت جهادی دانسته و معتقد است متناسب با ساختارها و امکانات موجود در کشور و با انجام یک حرکت جهادی می‌توان گام‌های مؤثری در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی برداشت. وی در پایان‌نامه خود با عنوان «رابطه مدیریت جهادی و استراتژی‌های اقتصاد مقاومتی» با استفاده از روش دلفی به توزیع پرسشنامه در وزارت جهاد کشاورزی و سازمان‌های تابعه آن در سطح استان تهران (نمونه ۷۵ نفره)

پرداخته است، که از این میان مدیران، معاونین و نخبگان وزارت جهاد کشاورزی انتخاب شدند. نتایج پژوهش وی نشان داد که از بین ابعاد مدیریت جهادی که شامل مدیریت خدامحور، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی، قناعت و توجه به بین‌الملل، مدیریت مشارکت‌پذیر، سخت‌کوشی و خستگی‌ناپذیری، خودباوری، انعطاف‌پذیری و تشکیلات بود، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی، سخت‌کوشی و خستگی‌ناپذیری قابلیت پیش‌بینی را در اقتصاد مقاومتی دارند (سیاهبومی، ۱۳۹۵: ۱۱۳-۱۱۴).

• رویکرد مطالعه تطبیقی مدیریت جهادی

یک رویکرد دیگر در مطالعات مدیریت جهادی که در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، وابسته به شهرداری تهران دنبال شده است، مطالعه تطبیقی مدیریت جهادی با مدل‌های مدیریتی کشورهای دیگر است. ذیل این رویکرد چهار اثر به‌صورت کتاب منتشر شده است که در این چهار اثر سبک مدیریتی کشورهای آلمان، ژاپن، چین و برخی کشورهای جنوب شرقی آسیا (کره جنوبی، تایوان و مالزی) مورد بررسی قرار گرفته و آن بخش از سبک مدیریتی این کشورها که با سبک مدیریت جهادی مشابهت دارد مورد توجه واقع شده است.

کریمی فرد، نعمت‌نیا و بیگدلی (۱۳۹۵) در کتاب «الگوی توسعه آلمان و دلالت‌های آن بر مدیریت جهادی»، پس از بررسی چپستی و چرایی مطالعه مدیریت جهادی، به بررسی ریشه‌های موفقیت این کشور پس از جنگ جهانی دوم پرداخته و مؤلفه‌هایی مانند حسن نیت، پاکدامنی، شجاعت اخلاقی کارگزاران، توجه به کار و مانند آن را استخراج نموده‌اند و در نهایت از بررسی الگوی توسعه آلمان که حاصل تلاش مضاعف بوده است، دو معیار «تولید» و «خدمت» را به‌عنوان معیارهای اصلی مدیریت جهادی برمی‌شمرد (کریمی فرد، نعمت‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴۰).

رضا سلیمانی (۱۳۹۵) نیز در کتاب «بررسی جنبه‌های مختلف نظام سیاست‌گذاری و سبک مدیریتی در ژاپن؛ الزاماتی برای کاربست در مدیریت جهادی»، به مؤلفه‌های مدیریت بهره‌وری، مدیریت کیفیت و دانش‌محوری در سبک مدیریتی ژاپنی توجه می‌نماید. وی در ادامه شباهت‌هایی را میان مکتب مدیریتی اسلام و مکتب مدیریتی ژاپنی انتزاع می‌کند. به‌زعم وی، پذیرش عذرخواهی زیردستان، حسن ظن به کارکنان، انتقال تجربه میان مدیران و کارکنان، تناسب بین فرد و شغل، پرهیز از خودبزرگ‌بینی تشکیلاتی، اهتمام به انسان به‌منزله ارزش برتر از محصولات، مدیریت باز (شفاف)، مسئول بودن مدیر و اهمیت انگیزه‌ها وجه مشترک مدیریت اسلامی و ژاپنی است که البته برای هر مورد استناداتی از آیات و روایات بیان می‌نماید (ن.ک: سلیمانی، ۱۳۹۵ الف: ۲۸۹-۲۹۵).

همان نویسنده در کتاب دیگر خود با عنوان «تأملی جهادی در سبک‌شناسی سیاست‌های مدیریتی در چین»، با سبکی مشابه، پس از بررسی مبانی فرهنگی مدیریت چینی، عناصر و خصیصه‌های سبک مدیریت چینی، برنامه‌های اقتصادی این کشور، سبک مدیریت دانش و نوآوری، مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های نظارتی آن‌ها بر منابع انسانی، نقاط مشترک مدیریت جهادی و مدیریت چینی را برمی‌شمرد.

وی نهایتاً در هر دو کتاب خود توصیه‌های کاربردی برای کاربست توسط مدیران جهادی پیشنهاد می‌نماید (سلیمانی، ۱۳۹۵: ۲۸۶-۳۱۰).

آخرین اثر در این دسته، متعلق است به مهدی عوض‌پور (۱۳۹۵) که در کتابی با عنوان «مؤلفه‌های مدیریت کارآمد در شرق آسیا؛ مطالعه موردی کره جنوبی، تایوان و مالزی» منتشر شده است. وی پیشرفت‌های این سه کشور را در گرو مدیریت کارآمد آن‌ها با تمرکز بر عوامل فرهنگی و اجتماعی، سیستم مدیریتی، دیوان‌سالاری و نهادها، نقش دولت‌ها، دانش و نوآوری و رویکرد اقتصادی و صنعتی می‌داند و در نهایت با توجه به این مؤلفه‌های مدیریت کارآمد، توصیه‌های راهبردی به مدیران در جمهوری اسلامی ارائه می‌نماید (عوض‌پور، ۱۳۹۵: ۱۱۷-۱۱۸).

به نظر می‌رسد نقطه مشترک چهار مطالعه تطبیقی مذکور آن است که تلاش مضاعف و رشد سریع این کشورها از وضعیت نامطلوب به وضعیت توسعه‌یافتگی، تداعی‌کننده مدیریت جهادی بوده و پژوهشگران را ترغیب به استخراج مؤلفه‌های مدیریتی مرتبط با آن نموده است. این سبک از پژوهش در مدیریت جهادی، متفرع بر آن است که مقوم مدیریت جهادی را «کار و تلاش مضاعف برای کسب نتایج در زمان کوتاه‌تر» بدانیم و هر سبک مدیریتی که این هدف را یافت، به نوعی مدیریت جهادی بدانیم.

اما تلقی نگارنده آن است که مدیریت جهادی، چنانکه برآمده از مفهوم جهاد در اسلام است، بدون لحاظ «خداحوری» و «هدف الهی» محقق نمی‌شود و این شاخص از مدیریت جهادی بر تمام ابعاد و مؤلفه‌های آن سایه افکنده است. از این روی در این پژوهش، یک رهبر و مدیر الهی حائز جایگاه معصومیت و با اهداف و سبک رفتاری خدامحور موردبررسی و مطالعه قرار گرفته و سبک مدیریت وی به عنوان الگوی مدیریت جهادی معرفی می‌گردد.

البته پذیرفتنی است که پس از روشن شدن وجوه مدیریت جهادی با صبغه الهی، در تاکتیک‌های هر وجه، به تجربیات جهانی مراجعه نماییم، اما در هر حال صدق عنوان «جهادی» بر یک سبک مدیریت، فرع بر الهی بودن اهداف و عملکرد در آن است.

در نقد کلی ادبیات نظری مدیریت جهادی، شش سبک نارسایی علمی مشاهده می‌شود که به‌طور خلاصه<sup>۱</sup> عبارت‌اند از:

- توصیه‌های اخلاقی جایگزین تئوری علمی
- تعارض نظرات
- استدلال عقلی مخالف تجربه
- توسعه مدلول‌های ادله لفظی (آیات و روایات)
- اتکا به مشهورات در مقابل استناد علمی

۱. برای مشاهده تفصیل این نقدهای کلی و مثال‌های هر یک از آنها در ادبیات نظری مدیریت جهادی، رجوع کنید به رساله دکتری داود خزائی (۱۳۹۸) در دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی با عنوان «تبیین الگوی نظری «مدیریت جهادی» با محوریت نهج البلاغه و سیره امیرالمؤمنین(ع)».

- استناد مطالب غیرواقعی به دانش متداول سازمان و مدیریت.

وجه تمایز این پژوهش با پیشینه پژوهشی مدیریت جهادی، آن است که چارچوب تئوری‌سازی در این پژوهش، اولاً اساس و بنیان تجربی دارد و مبتنی بر تحلیل کیفی متنی است که تجربه زیسته امیرالمومنین(ع) را در محدوده متن کتاب شریف نهج‌البلاغه نشان می‌دهد و ثانیاً خروجی آن، ترسیم یک الگوی نسبتاً جامع و چندلایه از طریق مطالعه و ساماندهی داده‌های موجود در کتاب شریف نهج‌البلاغه حول موضوع مدیریت جهادی است. از همین رو و با توجه به تأکید بر لزوم جامعیت الگوی حاصل پژوهش، استراتژی مطالعه موردی برای اجرای تحقیق اتخاذ شده است تا تمامی ابعاد مؤثر بر الگوی مدیریت جهادی امیرالمومنین(ع)، از جمله زمینه و ویژگی‌های شخص امیرالمومنین(ع) نیز علاوه بر رفتارهای ایشان به‌عنوان یک مدیر جهادی موردتوجه و مطالعه قرار گیرد.

### ۱-۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

مسئله «مدیریت جهادی» چند سالی است که به‌طور واضح و روشن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین مسائل روز مدیریت کشور، در فرمایشات رهبر معظم انقلاب مطرح شده است. ایشان به‌عنوان عالی‌ترین سطح مدیریت در کشور، راه‌حل مسائل را با توجه به شرایط خاص کشور از طرفی و نیز فرهنگ ویژه مردم از طرف دیگر، «مدیریت جهادی» می‌دانند.

از بُعد نظری اگر این مفهوم چارچوب‌بندی و تئوریزه نگردد، فرصت مورد استفاده قرار گرفتن توسط مدیران باورمند به آن را نیز به‌دست نخواهد آورد چه رسد به آنکه به‌عنوان یک دیدگاه نوین مدیریتی در فضای علمی دانش مدیریت مطرح گردد. لذا پژوهشگران عرصه مدیریت که به‌طور شهودی با تکیه بر خبرویت، اصل این ایده را پذیرفته‌اند، می‌بایست به تئوریزه کردن آن اقدام نمایند.

از بُعد کاربردی نیز «مدیریت جهادی» همان قدر که از جاذبه علمی نوآورانه برای یک پژوهشگر حوزه سازمان و مدیریت برخوردار است، همان قدر نیز در حیطة عمل از پشتوانه عملیاتی منتفع است. با توجه به تأکیدات مکرر رهبر معظم انقلاب در سال‌های اخیر، این مفهوم به‌عنوان یک مطالبه جدی از مدیران عالی و عملیاتی کشور درآمده و لذا به‌عنوان یک تکلیف بر عهده محققین عرصه مدیریت است تا با تبیین الگوی نظری مدیریت جهادی، استفاده صحیح و دقیق از آن را برای مدیران میسر نمایند.

از طرف دیگر تحولات ایجادشده در کشورهای اسلامی دیگر و توجه آن‌ها به سبک سیاسی، اقتصادی و مدیریتی جمهوری اسلامی ایران، همان قدر که فرصتی گران‌بهاست، هشداردهنده آن است که جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان پیشتاز این عرصه، نیازمند تولید و تکمیل پشتوانه‌های تئوریک برای ایجاد این قالب‌های جدید است. قالب‌هایی که در عین علمی بودن، انطباق با ایدئولوژی و فرهنگ خاص ملت‌های مسلمان منطقه نیز داشته باشند.

این ویژگی خصوصاً در عرصه دانش مدیریت بسیار ارزشمند است چراکه دانش مدیریت به خلاف برخی دانش‌های صرفاً نظری، همواره نگاه به صحنه عمل و اجرا دارد، لذا وجود تقاضا برای یک زمینه تئوریک می‌تواند عامل انگیزاننده بسیار مناسبی برای پژوهشگر سازمان و مدیریت باشد.

## ۲. بحث

## ۲-۱. روش‌شناسی

در این پژوهش با «مطالعه موردی» امیرالمومنین (ع) به‌عنوان یک مدیر جهادی ایدئال، پس از «تحلیل مضمون استقرایی» نهج‌البلاغه با کدگذاری و تحلیل تمامی عبارات این کتاب شریف، در نهایت الگوی مدیریت جهادی در سخنان ایشان در محدوده کتاب نهج‌البلاغه استخراج می‌شود.

یک انتخاب مهم آن است که آیا کدگذاری به‌عنوان فن تقلیل داده‌ها در تحلیل مضمون، دربرگیرنده تمام عبارتهای متن نهج‌البلاغه باشد یا آنکه صرفاً عباراتی که مرتبط با مدیریت حضرت بر جامعه است (مانند نامه/۵۳)، کدگذاری و تحلیل شود؟

دو مسئله، ترجیح را به سمت انتخاب کل متن سوق می‌دهد. اول آنکه استراتژی این پژوهش مطالعه موردی است و در مطالعه موردی، علاوه بر توجه به مسئله محوری پژوهش، به «بستر» و «مورد» نیز پرداخته می‌شود و لذا نمی‌توان تنها به عبارتهای مرتبط با مدیریت حضرت بر جامعه اکتفا کرد؛ و دوم آنکه افزایش اعتبار یافته‌های پژوهش، در گرو کاهش نقش پیش‌فرض‌های پژوهشگر در تحقیق است. از همین روی فلیک معتقد است که غالباً آغاز متن نقطه شروع ما است. این روش کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از متن به دست بیاوریم. و پارمز (همان) نیز پیشنهاد می‌کند که این نوع کدگذاری را خط به خط انجام دهیم، چون این عمل «به شما کمک می‌کند تا انگیزه‌ها، ترس‌ها یا مشکلات حل‌نشده خودتان را به پاسخگویان و داده‌ها گردآوری‌شده‌تان نسبت ندهید» (فلیک، ۱۳۹۴: ۵۱). بنابراین کدگذاری متن کتاب نهج‌البلاغه در این پژوهش، به‌صورت خط به خط، از ابتدا تا انتها انجام شد و هیچ عبارتی از آن کنار گذاشته نشد.

از نظر فرآیند اجرای تحلیل مضمون، پژوهشگران روندهای متعددی را پیشنهاد نموده‌اند. عابدی جعفری و دیگران (۱۳۹۰)، براون و کلارک (۲۰۰۶)، کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) و رایان و برنارد (۲۰۰۳) به نقل از عابدی جعفری و دیگران (۱۳۹۰) و دیگر پژوهشگران هریک فرآیندهای تحلیل مضمون را در چند فاز و مرحله دسته‌بندی کرده‌اند. در این پژوهش، براساس جدول فازهای تحلیل مضمون که توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه شده است، مراحل استاندارد استخراج و تحلیل داده‌ها طی شده است. همچنین جهت ایجاد لایه‌های مضامین، دسته‌بندی کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) به‌عنوان مبنا قرار گرفته و با دسته‌بندی دوگانه کینگ (۲۰۰۴)، به نقل از قاضی میرسعید و تاج‌آبادی، (۱۳۹۵: ۵۱)، رایان و برنارد (۲۰۰۳) ترکیب گردید تا شش لایه از مضامین را شکل‌دهی نماید.

از نظر روش دسته‌بندی و گزارش دهی مضامین نیز، سه روش مرسوم قالب مضمون‌ها، ماتریس مضمون‌ها و شبکه مضمون‌ها مرسوم است (قاضی میرسعید و تاج‌آبادی، ۱۳۹۵: ۵۱). در این پژوهش با توجه به حجم زیاد کتاب نهج‌البلاغه و گستردگی منابع داده‌ای، ابتدا از روش قالب مضامین استفاده شد و این قالب طی عملیات کدگذاری و دسته‌بندی کدها منجر به ظهور مضامین و در ادامه، ترمیم و بازنگری مستمر در مضامین شد. در انتهای امر و برای ارائه گزارشی بهتر، با توجه به امکان تبدیل قالب مضامین به

شبکه مضامین در نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup>، برای حصول درک بهتر از روابط میان مضامین، از این روش در مرحله گزارش‌دهی استفاده شد. البته با توجه به سؤالات پژوهش از روش ماتریس مضامین که مناسب با انجام مقایسه میان مضامین دارد، استفاده نشد.

خروجی تحلیل مضمون نهج‌البلاغه به‌عنوان مرحله ابتدایی این تحقیق، ۵۲۵۵ کد نشانه‌گذاری شده در کل کتاب شریف نهج‌البلاغه است که تمام این تعداد کد در سه مضمون کلان اصلی و سپس در پنج سطح از سلسله‌مراتب مضامین «کلان فرعی» تا «کلیدی فرعی» جای گرفته‌اند. توزیع تعداد کدها در این سه مضمون در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱: توزیع کدها در سه مضمون کلان اصلی

درصد	فراوانی کدها	مضمون
۱۱٪	۵۶۵	شناخت محیط امیرالمؤمنین علیه‌السلام (شامل مضامین قبایل، اهالی شهرها، خواص و نجبان جامعه)
۷۲٪	۳۸۱۵	شناخت امیرالمؤمنین علیه‌السلام (شامل مضامین نظام بینشی و ویژگی‌های شخصی)
۱۷٪	۸۷۵	نظام مدیریت و سیاست (شامل مضامین نظام مدیریت و تاریخ مدیریت)
۱۰۰٪	۵۲۵۵	مجموع

در مورد استحکام داده‌ها و نتایج، میزان اعتبار پژوهش از آن جهت که نوعی مطالعه موردی است از طریق شش پرسش کرسول (۲۰۱۷) که در کتاب «پژوهش کیفی و طرح تحقیق، انتخاب از میان پنج رویکرد» معیارهایی را برای ارزیابی یک مطالعه موردی بیان می‌کند، بررسی شده است. همچنین از جهت دیگری که در این پژوهش از روش «تحلیل مضمون» استفاده شده است، با استفاده از چک‌لیست ۱۵ موردی براون وی و کلارک (۲۰۰۶)، هر یک از موارد ۱۵‌گانه با تحلیل‌ها و تفاسیر انجام شده در پژوهش تطبیق داده شده‌اند که به‌دلیل محدودیت حجم گزارش پژوهش، جزئیات آن ذکر نمی‌شود. در ادامه، اطلاعات پردازش شده مستخرج از این تحلیل مضمون ارائه می‌گردد<sup>۲</sup>.

## ۲-۲. تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، جامعیت الگو از طریق استراتژی پژوهش -مطالعه موردی- که مستلزم توجه خاص به زمینه‌ها -اعم از محیط و ابژه- است، تأمین شده است. بنابراین پس از جمع‌آوری تمامی گزاره‌های مرتبط با ساخت الگوی مدیریت جهادی امیرالمؤمنین (ع) که از تحلیل مضمون استقرایی کتاب نهج‌البلاغه در سه بُعد «بررسی زمینه»، «بررسی ابژه مورد مطالعه» و «نظام سیاست و مدیریت جهادی» به‌دست می‌آید، ضمن ادغام و دسته‌بندی مجدد آن‌ها در قالب ابعاد «نگرشی»، «انگیزشی»، «رویکردی» و «رفتاری» و

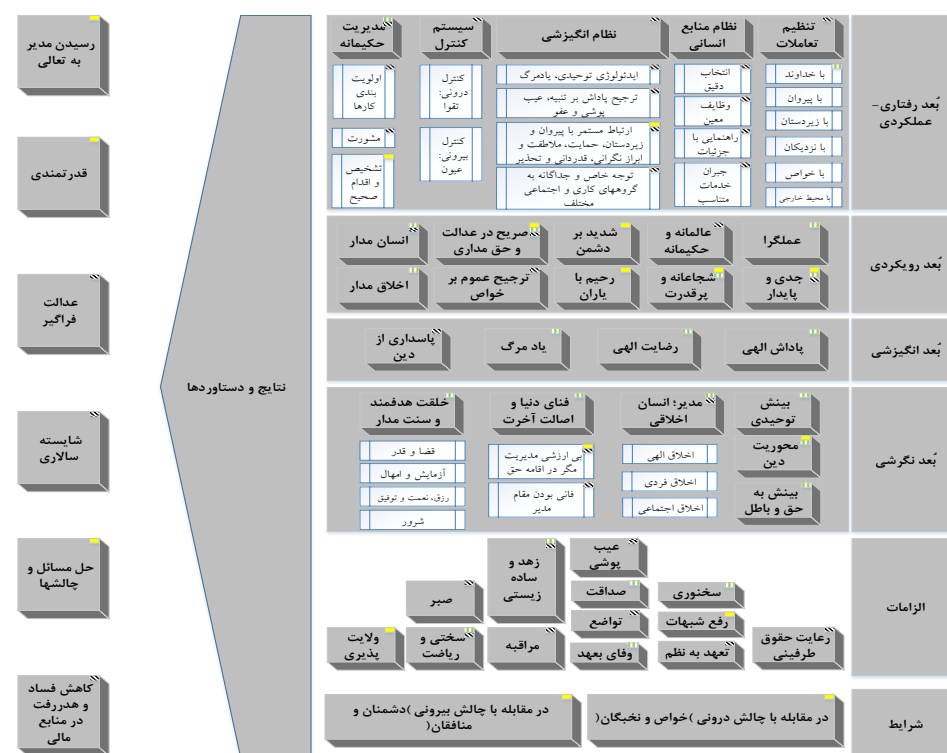
### 1. MaxQDA Analytic pro

۲. برای اطلاعات بیشتر و ملاحظه گزارش کامل تر تحلیل مضمون انجام شده رجوع کنید به پایان‌نامه دکتری داود خزائی (۱۳۹۸) با عنوان «تبیین الگوی نظری مدیریت جهادی با محوریت نهج‌البلاغه و سیره امیرالمؤمنین (ع)»، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

نیز «الزامات»، «شرایط» و «دستاوردهای مدیریت جهادی»، الگوی نهایی مدیریت جهادی برگرفته از سخنان امیرالمومنین(ع) در نهج البلاغه را شکل می‌دهیم. این الگو که تمامی اجزای آن از تحلیل مضمون عبارات متن نهج البلاغه برگرفته شده است، در شکل ۲ نمایش داده شده است.

پرداختن به چهار بُعد «نگرشی»، «انگیزشی»، «رویکردی» و «رفتاری-عملکردی»، در کنار «الزامات»، «شرایط» و «دستاوردهای مدیریت جهادی»، باعث می‌شود تا یک الگوی جامع از مدیریت جهادی ایجاد شود و قابلیت قرارگیری به‌عنوان سنجه را داشته باشد. در این الگو، ابعاد چهارگانه دربردارنده مؤلفه‌هایی هستند که جزء ماهیت مدیریت جهادی و مقوم آن بوده و تشکیل‌دهنده یک کل منسجم بنام مدیریت جهادی هستند. در مقابل، «الزامات» دربردارنده مؤلفه‌هایی است که ملازم مدیریت جهادی در صحنه عمل مدیر جهادی حاضر بوده و زمینه را برای بروز و ظهور مدیریت جهادی مهیا می‌کنند؛ «شرایط» نیز تبیین‌کننده محیط کلان مدیریت جهادی هستند.

همچنین باید توجه نمود که تمام موارد تأثیرگذار در این الگو مستخرج از مضامین و کدهای به‌دست‌آمده در مرحله تحلیل مضمون است و در واقع توصیفی است از الگوی مدیریت جهادی امیرالمومنین(ع) در نهج البلاغه. بنابراین چنانچه به مؤلفه یا شاخصی که انتظار می‌رود در الگوی مدیریت جهادی حضور داشته باشد اشاره نشده است یا دستاوردی که از دستاوردهای مدیریت جهادی شناخته می‌شود در الگو نیامده است، به‌دلیل عدم اشاره آن در متن مورد تحلیل(نهج البلاغه) است.



شکل ۲: الگوی مدیریت جهادی امیرالمومنین(ع) با محوریت نهج البلاغه

در ادامه جهت روشن شدن منشأ هر یک از اجزای الگو در تحلیل مضمون انجام شده در نهج البلاغه، مأخذ هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها به صورت تفصیلی در جدول معرفی شده است.

جدول ۲: مأخذ ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت جهادی، در نتایج تحلیل مضمون

ابعاد	مؤلفه‌ها	مأخذ در تحلیل مضمون	کدهای مرتبط
بعد رفتاری- عملگرایی	تنظیم تعاملها	مضمون کلیدی اصلی «تنظیم تعاملها»: مضمون کلان فرعی خواص و نخبگان جامعه؛ مضمون یکپارچه‌کننده اصلی اهل کوفه	MNG-1-1-1-2 CTX-1 CTX-2-1
	نظام منابع انسانی	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی حکومت و دولتمردان	MNG-1-1
	نظام انگیزشی	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی توحید، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مرگ	OBJ-1-4-3 OBJ-1-2-2
		مضمون کلیدی اصلی مدیریت حکیمانه، مضمون کلیدی فرعی اخلاق اجتماعی	MNG-1-1-1-4 MNG-1-1-1-1
		مضمون کلیدی فرعی تعامل با حضرت، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی پرورش مردم، ۱۲ مضمون مرتبط با تحذیر افراد	MNG-1-2 MNG-1-3-1



ابعاد	مؤلفه‌ها	مأخذ در تحلیل مضمون	کدهای مرتبط
توجه به حقوق دینی		مضمون یکپارچه‌کننده اصلی طبقات اجتماعی	MNG-1-1-2-1-1-4
	سیستم کنترل	هفت مضمون مرتبط با تقوی، مضمون کلیدی فرعی تعامل با حضرت	OBJ-1-1-1-3-1-1 MNG-1-1-1-2-2
	مدیریت حکیمانه	مضمون کلیدی اصلی مدیریت حکیمانه، مضمون کلیدی اصلی اخلاق اجتماعی، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مالک اشتر	MNG-1-1-1-4 MNG-1-1-1-4 CTX-1-4-1
	عملگرا	مضمون کلیدی اصلی عملگرایی	OBJ-2-2-1-5
	جدی و پایدار	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی بیعت مردم با حضرت، مضمون کلیدی اصلی مدیریت حکیمانه، مضمون کلیدی فرعی متقین، مضمون کلیدی فرعی استواری در دین	MNG-2-2 MNG-1-1-1-4 OBJ-1-1-1-3-1-1 OBJ-1-1-1-3-9
	عالمانه و حکیمانه	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی ویژگی‌های نفسی	OBJ-2-2-2
	شجاعانه و پر قدرت	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی ویژگی‌های نفسی	OBJ-2-2-2
	شدید بر دشمن / رحیم با یاران	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مالک اشتر	CTX-1-4-1
	صریح در حق مداری	مضمون کلان فرعی خواص و نخبگان جامعه، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی کمیل بن زیاد نخعی، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مذمت و تحذیر کوفیان	CTX-1 CTX-1-4-4 CTX-2-1-1
	اخلاق مدار	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی اخلاق، مضمون کلیدی اصلی اخلاق کارگزاران، مضمون کلیدی فرعی تعامل با دشمن، مضمون کلیدی اصلی توصیه‌های نظامی	OBJ-1-1-1 MNG-1-1-1-1 MNG-1-1-1-2-4
	انسان مدار	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی پرورش مردم	MNG-1-3-1
	ترجیح عموم بر خواص	مضمون کلیدی فرعی اخلاق اجتماعی	MNG-1-1-1-1-1
توجه به حقوق اجتماعی	پاداش الهی	مضمون کلیدی اصلی حساسی	OBJ-1-2-3-1
	رضایت الهی	کدهای پراکنده مربوط به رضای الهی	OBJ-1-1-1-3-14
	یاد مرگ	مضمون کلیدی اصلی رابطه انسان با مرگ	OBJ-1-2-2-3
	پاسداری از دین	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مالک اشتر	CTX-1-4-1
توجه به حقوق اخلاقی	بینش توحیدی	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی توحید	OBJ-1-4-3
	محوریت دین	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی دین	OBJ-1-3
	بینش به حق و باطل	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی حق و باطل	OBJ-1-6
	مدیر؛ انسان اخلاقی	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی اخلاق، مضمون کلیدی اصلی اخلاق کارگزاران	OBJ-1-1-1 MNG-1-1-1-1
	فناوی دنیا و اصالت آخرت	مضمون کلیدی اصلی ویژگی‌های دنیا، مضمون کلیدی اصلی محوریت آخرت	OBJ-1-2-1-1 OBJ-1-2-3-3
	خلقت هدفمند و سنت مدار	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی خلقت	OBJ-1-5

در خصوص الزامات، شرایط و دستاوردها نیز به همین صورت در جدول، مأخذ آن‌ها ذکر شده است:

جدول ۳: مأخذ الزامات، شرایط و دستاوردهای الگوی مدیریت جهادی، در نتایج تحلیل مضمون

کدهای مرتبط	مأخذ در تحلیل مضمون	مؤلفه‌ها	الزامات، شرایط و دستاوردها	
OBJ-2-2-1-2 MNG-1-1-1-1-1 OBJ-1-3 MNG-1-1-2-3	مضمون کلیدی اصلی حق مداری، مضمون کلیدی فرعی اخلاق اجتماعی، مضمون یکپارچه‌کننده اصلی دین، مضمون کلیدی اصلی فرماندهان	رعایت حقوق طرفینی	ساده‌زیستی	
OBJ-2-2-2	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی ویژگی‌های نفسی	سخنوری		
CTX-1-1-1 CTX-1-3-1	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی معاویه، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی عثمان بن عفان	رفع شبهات		
MNG-1-1-1-4	مضمون کلیدی اصلی مدیریت حکیمانه	تعهد به نظم		
MNG-1-1-1-1-1	مضمون کلیدی فرعی اخلاق اجتماعی	عیب‌پوشی		
OBJ-2-2-2	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی ویژگی‌های نفسی	صداقت		
MNG-1-1-1-1-2	مضمون کلیدی فرعی اخلاق فردی	تواضع		
OBJ-2-2-1-6 MNG-1-1-1-2-4	مضمون کلیدی اصلی وفای به عهد، مضمون کلیدی فرعی تعامل با دشمن	وفای به عهد		
MNG-1-1-1-1-2 OBJ-1-2-1-2 OBJ-2-2-1-1 OBJ-1-1-1-3-1 MNG-1-1-3	مضمون کلیدی فرعی اخلاق فردی، مضمون کلیدی اصلی زهد (این مضمون ذیل دو مضمون یکپارچه‌کننده فرعی دنیا و مضمون یکپارچه‌کننده فرعی ویژگی‌های عملی آمده است.)، مضمون کلیدی فرعی تقوا، از مضامین ذیل مضمون یکپارچه‌کننده اصلی دین، مضمون کلیدی اصلی وظایف کارگزاران	زهد و ساده‌زیستی		
MNG-1-1-1-1-2	مضمون کلیدی فرعی اخلاق فردی	مراقبه		
MNG-1-1-1-1-2 MNG-1-1-2-1 OBJ-1-1-1-1-4	مضمون کلیدی فرعی اخلاق فردی، مضمون کلیدی اصلی توصیه‌های نظامی، مضمون کلیدی فرعی صبر	صبر		
OBJ-2-2-1-4 OBJ-1-1-1-1-2 MNG-1-1-1-1-2	مضمون کلیدی اصلی ریاضت، مضمون کلیدی فرعی اخلاق فردی، مضمون کلیدی فرعی سلوک حکیمانه	سختی و ریاضت		
MNG-1-1-1-2-2 CTX-1-4-1 CTX-1-4-4	مضمون کلیدی فرعی تعامل با حضرت، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مالک اشتر، مضمون یکپارچه‌کننده فرعی کمیل بن زیاد نخعی	ولایت‌پذیری		
CTX-1-2-2	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مهاجرین و انصار	در مقابله با چالش درونی (خواص و نخبگان)		دشمنان و منافقان
CTX-1-1 CTX-1-7	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی فرمانداران جور، مضمون یکپارچه‌کننده اصلی دشمنان، مضمون	در مقابله با چالش بیرونی (دشمنان و منافقان)		

کدهای مرتبط	مأخذ در تحلیل مضمون	مؤلفه‌ها	الزامات، شرایط و دستاوردها
CTX-1-6	یکپارچه‌کننده اصلی منافقین		
CTX-1-4-1	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی مالک اشتر	رسیدن مدیر به تعالی	توسعه
CTX-1-4-4	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی کمیل بن زیاد نخعی	قدرتمندی	
MNG-1-3-2	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی عدالت	عدالت فراگیر	
MNG-1-1	مضمون یکپارچه‌کننده اصلی حکومت و دولتمردان	شایسته‌سالاری	
CTX-1-4-4	مضمون یکپارچه‌کننده فرعی کمیل بن زیاد نخعی	حل مسائل و چالش‌ها	
MNG-1-1-1-3-1	مضمون کلیدی فرعی مالی	کاهش فساد و هدررفت در منابع مالی	

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش با تحلیل مضمون تمامی عبارات کتاب نهج البلاغه و تبدیل آن به الگوی نظری؛ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی، چه آن‌هایی که مستقیماً ماهیت مدیریت جهادی را شکل می‌دهند و چه شرایط، الزامات و دستاوردهای مدیریت جهادی، تحت یک الگوی منسجم و هماهنگ با نام «الگوی نظری مدیریت جهادی با محوریت نهج البلاغه» به‌دست آمد. با استفاده از این الگو می‌توانیم سؤالات اصلی و فرعی پژوهش را پاسخ دهیم.

این پژوهش برای پاسخگویی به یک پرسش اصلی و سه پرسش فرعی انجام شده است. پاسخ به پرسش اصلی:

○ الگوی «مدیریت جهادی» در سخنان امیرالمؤمنین(ع) چیست؟

پاسخ به این پرسش با توجه به شکل الگوی نهایی مدیریت جهادی در سخنان امیرالمؤمنین(ع) مشخص می‌شود که از طریق بررسی شخصیت، محیط و روش مدیریتی ایشان در چهار نوع داده موجود در نهج البلاغه یعنی «توصیف‌های و توصیه‌های کلان ایشان»، «توصیه‌های به مدیران»، «سیره حضرت در لسان خودشان» و «تائید یا رد ایشان نسبت به برخی مدیران» به‌دست آمده است.

این الگو نشان می‌دهد که در بُعد نگرشی مدیر جهادی، بینش توحیدی، محوریت دین، بینش خاص نسبت به مسئله حق و باطل، اصالت آخرت در مقابل فنای دنیا و توجه به هدف خلقت و سنت‌های الهی حاکم بر دنیا محوریت دارد. از این‌روی مدیر جهادی یک مدیر اخلاقی است که سه شاخصه اخلاق الهی، اخلاق فردی و اخلاق اجتماعی شاکله نگرش اخلاقی وی را می‌سازند. همچنین انگیزه مدیر جهادی برای کاروتلاش مضاعف، پاداش و رضایت الهی و پاسداری از دین است و با یاد مرگ و فنای دنیا این انگیزه مضاعف می‌شود. جالب‌توجه آن است که در بسترهای غیرالهی، یاد مرگ عاملی ضدانگیزی برای کار و تلاش است اما در بستر الهی که مدیر جهادی در آن قرار می‌گیرد، عامل کار و تلاش مضاعف برای دستیابی به اهداف عالی خواهد بود.

به لحاظ رویکردی، مدیر جهادی مدیری عملگرا، جدی و پایدار، حکیم، شجاع و پر قدرت، شدید بر دشمنان و رحیم با یاران، صریح در عدالت و حق مداری، اخلاق مدار و انسان مدار است که خواست عموم را بر خواست خواص ترجیح می‌دهد.

مدیر جهادی در مقام رفتار و عملکرد، توجه ویژه‌ای به تنظیم تعاملات خود از سویی با خداوند متعال و از سوی دیگر با محیط پیرامون دارد. شاخص‌های نظام منابع انسانی مدیر جهادی، انتخاب دقیق نیروی انسانی، تعیین وظایف معین و بدون ابهام برای آن‌ها، راهنمایی آن‌ها به صورت جزئی و موردی و جبران خدمات اقتضایی و متناسب با گروه‌های مختلف است. از طرفی نظام انگیزشی که یک مدیر جهادی برای نیروی انسانی و پیروان خود استفاده می‌کند، ترکیبی از ترویج ایدئولوژی توحیدی، چشم‌پوشی از خطاها، ترجیح پاداش بر تنبیه، ارتباط مستمر و حمایت از آن‌ها و توجه خاص و جداگانه به گروه‌های اجتماعی مختلف مانند جوانان، بانوان و مانند آن است. نهایتاً از حیث عملکردی، مدیر جهادی مدیری حکیم است که با اولویت‌بندی کارها، مشورت و تشخیص و اقدام صحیح سازمان را اداره می‌کند. نهایتاً مدیر جهادی با بهره‌بردن از این ابعاد چهارگانه و رعایت الزامات ۱۳ گانه ارائه شده در الگو می‌تواند علاوه بر اینکه خودش به تعالی می‌رسد، پنج دستاورد مهم قدرتمندی، عدالت فراگیر، شایسته‌سالاری، حل مسائل و چالش‌ها، کاهش فساد و هدررفت منابع را کسب کند. پاسخ به پرسش‌های فرعی:

پرسش اول؛ مدیریت جهادی در سخنان امیرالمؤمنین(ع) چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟ یافته‌های این پژوهش، مدیریت جهادی در سخنان امیرالمؤمنین(ع) را در چهار بُعد اصلی، ۲۵ مؤلفه و ۲۸ شاخص به شرح جدول ۲ توضیح می‌دهد:

جدول ۲: یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	بُعد	مؤلفه‌ها	بُعد
عملگرا	بُعد شخصی	بیش توحیدی	بُعد اخلاقی
جدی و پایدار		محوریت دین	
عالمانه و حکیمانه		بیش نسبت به حق و باطل	
شجاعانه و پر قدرت		اخلاق الهی	
شدید بر دشمنان		اخلاق فردی	
رحیم با یاران		اخلاق اجتماعی	
صریح در عدالت و حق مداری		بی‌ارزشی مدیریت مگر در صورت اقامه حق	
ترجیح عموم بر خواص		فانی بودن مقام مدیر	
انسان مدار		قضا و قدر	
اخلاق مدار		آزمایش و امهال	
		فناوی دنیا و اصالت آخرت	
		خلقت هدفمند و سنت مدار	

رفتاری-عملکردی	انگیزشی (عام)	رزق	تنظیم تعامل‌ها		
		پاداش الهی			
		رضایت الهی			
		یاد مرگ			
	سیستم کنترل	پاسداری از دین	با زیردستان		
		کنترل درونی: تقوا	با نزدیکان		
		کنترل بیرونی: عیون	با خواص		
	پذیرش پیامانه	اولویت‌بندی کارها	با محیط خارجی	نظام منابع انسانی	
			مشورت		انتخاب دقیق
			تشخیص و اقدام صحیح		وظایف معین
		مشورت		راهنمایی با جزئیات	
				تشخیص و اقدام صحیح	جبران خدمات متناسب
			مشورت		ایدئولوژی توحیدی، یاد مرگ
تشخیص و اقدام صحیح	ترجیح پاداش بر تنبیه، عیب‌پوشی و عفو				
	تشخیص و اقدام صحیح	ارتباط مستمر با پیروان و زیردستان، حمایت، ملاحظت و ابراز نگرانی، قدردانی و تحذیر			
		مشورت	توجه خاص و جداگانه به گروه‌های کاری و اجتماعی مختلف		

پرسش دوم؛ الزامات و شرایط «مدیریت جهادی» در سخنان امیرالمؤمنین(ع) کدام‌اند؟ الزامات مدیریت جهادی آن دسته از مؤلفه‌هایی هستند که برای پیاده‌سازی مدیریت جهادی لازم هستند اما در عین حال جزء مَقوم آن محسوب نمی‌شوند و در پرسش از «چیستی مدیریت جهادی» در زمره اجزای آن نیستند و از این حیث با مؤلفه‌های ذاتی مدیریت جهادی تفاوت دارند. الزامات استخراج شده در این پژوهش عبارتند از:

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| ۱. رعایت حقوق طرفینی | ۸. وفای به عهد      |
| ۲. سخنوری مدیر       | ۹. زهد و ساده زیستی |
| ۳. رفع شبهات         | ۱۰. مراقبه          |
| ۴. تعهد به نظم       | ۱۱. صبر             |
| ۵. عیب‌پوشی          | ۱۲. سختی و ریاضت    |
| ۶. صداقت             | ۱۳. ولایت‌پذیری     |
| ۷. تواضع             |                     |

همچنین شرایطی که تناسب با مدیریت جهادی دارد عبارت است از:

۱. در مقابله با چالش درونی (خواص و نخبگان)
  ۲. در مقابله با چالش بیرونی (دشمنان و منافقان)
- پرسش سوم؛ دستاوردهای «مدیریت جهادی» در سخنان امیرالمؤمنین(ع) چیست؟

مهم‌ترین دستاوردهای مدیریت جهادی امیرالمؤمنین(ع) را می‌توان موارد زیر برشمرد:

۱. رسیدن مدیر به تعالی شخصی	۴. شایسته‌سالاری
۲. قدرتمندی	۵. حل مسائل و چالش‌ها
۳. عدالت فراگیر	۶. کاهش فساد و هدررفت در منابع مالی

دور از نظر نیست که هر پژوهش، تنها بخشی از نیازهای علمی مرتبط با یک موضوع یا زمینه علمی را پوشش می‌دهد و ایجاد یک دانش جامع و همگن در یک زمینه علمی خاص، نیازمند ساخت و اتصال قطعاتی از پژوهش‌های مختلف است. «مدیریت جهادی» نیز به‌عنوان یک زمینه علمی از دانش سازمان و مدیریت، در مرحله تولد بسر می‌برد، لذا به‌نظر می‌رسد با اجرای تحقیقات پهنانگر در بادی امر و سپس ورود به تحقیقات ژرفانگر، این موضوع می‌تواند به‌عنوان یک تئوری منسجم، قابلیت اجرا در عرصه مدیریت کشور را به‌دست آورد.

## منابع

- ابن‌ابی‌الحدید، فخرالدین ابوحامد عبدالحمید. (۱۳۷۸). **شرح نهج البلاغه**. جلد اول. بیروت: دارالکتب العلمیه.
- احمدزاده، سیدمرتضی؛ حسنی، مجتبی؛ کریم‌پور، محمدمهدی؛ طاهری جانبازلو، حمیدرضا و کمیلی فرد، سید مجتبی. (۱۳۹۶). **درآمدی بر مدیریت جهادی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه و سیره امامین انقلاب اسلامی و شهداء**. جلد اول. تهران: انتشارات بسیج دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع).
- اصلی‌پور، حسین. (۱۳۹۵). **درآمدی بر نظریه مدیریت جهادی**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- جرداق، جرج سمان. (۱۹۵۶). **الامام علی صوت العداله الانسانیه**. چاپ اول. بیروت: دارالفکر الاسلامیه.
- خادمی، حسینعلی. (۱۳۹۴). **تأثیر ویژگی‌های رهبر در مدیریت جهادی بر عملکرد مدیران رسانه‌ای**. بهروز رضایی منش (استاد راهنما). تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۵). **کاوشی در مؤلفه‌های مدیریت جهادی با الهام از فرهنگ جهادی انقلاب اسلامی**. تهران: نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی.
- دبیرخانه دائمی مدیریت جهادی. (۱۳۹۵). **مصاحبه‌های تخصصی مدیریت جهادی**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- ذاکری قزآنی، زهرا. (۱۳۹۳). **تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان**. ناصر پورصادق (استادراهنما). تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- سلیمانی، رضا. (۱۳۹۵ب). **تأملی جهادی در سبک‌شناسی سیاست‌های مدیریتی در چین**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- سلیمانی، رضا. (۱۳۹۵الف). **بررسی جنبه‌های مختلف نظام سیاست‌گذاری و سبک مدیریتی در ژاپن (الزاماتی برای کاربست در مدیریت جهادی)**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدمسعود؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، **نشریه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)**، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عبده، محمد. (۱۳۷۶). **کتاب شریف نهج البلاغه، متن تصحیح شده عربی، همراه با شرح شیخ محمد عبده**. ترجمه علی اصغر فقیهی. تهران: انتشارات صبا.
- عوض‌پور، مهدی. (۱۳۹۵). **مؤلفه‌های مدیریت کارآمد در شرق آسیا**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- فلیک، اووه. (۱۳۹۴). **درآمدی بر تحقیق کیفی**. ترجمه هادی جلیلی. تهران: نشر نی.
- قاضی میرسعید، سید علیرضا و تاج‌آبادی، حسین. (۱۳۹۵). «مفهوم توسعه و پیشرفت در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله)»، **فصلنامه مدیریت اسلامی**، سال ۲۴ شماره ۳، ۱۴۷-۱۶۹.

- کریمی فرد، حسن؛ نعمت نیا، جاسم و همکاران. (۱۳۹۵). **الگوی توسعه آلمان و دلالت‌های آن بر مدیریت جهادی**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- گنجعلی، اسداله؛ بیدی، مجتبی و علی شیری، محمدمهدی. (۱۳۹۳). **شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد**. تهران: نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی.
- لطیفی، میثم؛ فرهمند، وحید و صالحی، حسن. (۱۳۹۳). **طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی با رویکرد ساختاری تفسیری (ISM)**. تهران: نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی.
- محمدزاده، علی. (۱۳۹۳). **شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جهادی**. تهران: نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی.
- محمدی سیاهبومی، حمیدرضا. (۱۳۹۵). **رابطه مدیریت جهادی و استراتژی‌های اقتصاد مقاومتی**. داود حسین پور (استاد راهنما). دانشگاه علامه طباطبائی.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative research in psychology*; 3(2), ISSN 0887-1478: 101-107.
- Cresswell, John W. (2017). **Qualitative inquiry & research design, Choosing among five approaches**. California: SAGE publications.