

# تحلیل مدیریت جهادی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم

تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۷/۲۲

وجه‌اله قربانی‌زاده<sup>۱</sup>، حسین علی اصغرزاده<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۱ تا ۴۲

## چکیده

**زمینه و هدف:** با توجه به اهمیت و ضرورت وجود انواع سبک‌های مدیریتی که منطبق با اصول و ارزش‌های اسلامی ما باشد، این پژوهش در این راستا سعی دارد با بررسی سبک مدیریت جهادی که یک سبک مدیریتی بومی و ارزشی است، بتواند گامی هر چند کوچک در راستای ارائه مدل‌های بومی مدیریت بردارد. بنابراین، این مطالعه با هدف بررسی ارتباط بین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های سبک مدیریت جهادی با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستمی (SD) برای ارائه یک مدل از این مؤلفه‌ها برای مدیریت جهادی است.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی، کیفی است که از روش پویایی‌شناسی سیستمی (SD) استفاده شده است. فرضیه‌های دینامیکی ویژگی‌های مدیریت جهادی پس از شناسایی وضعیت تبیین شده‌اند که در ادامه با توسعه فرضیه‌های دینامیکی مدل مفهومی مدیریت جهادی با استفاده از نرم‌افزار VSM ارائه می‌شود.

**یافته‌ها:** مدلی مفهومی اولیه به دست آمده از شناسایی وضعیت مدیریت جهادی، شش ویژگی خاص و منحصر به فرد را برای این سبک مدیریت متصور است. شش فرضیه دینامیکی اولیه از ارتباط بین این ویژگی‌ها وجود دارد که در ادامه با استفاده از توسعه فرضیه‌های دینامیکی می‌توان سناریوها و مدل نهایی مدیریت جهادی را تبیین نمود.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های به دست آمده از این پژوهش شش ویژگی خاص مدیریت جهادی را که عبارتند از تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطی باز بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی و نظارت و کنترل ارزشی است را در قالب یک مدل سیستمی مورد تحلیل قرار می‌دهد و سناریوهای لازم در این خصوص را ارائه می‌دهد.

## کلید واژه‌ها

مدیریت جهادی، پویایی‌شناسی سیستمی (SD)، فرضیه‌های دینامیکی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، vghorbanizadeh@gmail.com

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، (نویسنده مسئول) hosein.asghar@yahoo.com

## مقدمه

امیری (۱۳۹۳) صاحب نظر در حوزه مدیریت در اولین کنفرانس ملی دستاوردهای مدیریت هشت سال دفاع مقدس در خصوص اهمیت و ضرورت توجه به مدل ها و الگوهای بومی مدیریتی معتقد است؛ «به نظر می رسد سرمایه های انسانی دوران دفاع مقدس به جای حضور در آبادانی کشور و شهرها در پیچ و خم زندگی گم شده اند. لازم است که فرهنگ دوران مقدس در ساختار بیمار مدیریتی کشور تزریق شود. مرور تحلیلی وقایع و شخصیت های تأثیرگذار در جنگ سبب می شود تا سرمایه های خود را یکبار دیگر مرور کنیم و دانش صریح و آشکار<sup>۱</sup> و نیز دانش ضمنی یا نهفته<sup>۲</sup> را با رویکرد مدیریتی بیاموزیم. این همان مدیریت دانش است که از علوم اداری دارای اولویت است. تبدیل اطلاعات آشکار به بانک اطلاعاتی می تواند مبنای تصمیم گیری های بشود. به کارگیری این سرمایه مهم است و مهم تر از آن باز تولید این سرمایه متناسب با شرایط است. مدیریت بیمار بخش هایی از کشور، معلول فعال نبودن ظرفیت های بالقوه مدیریت می باشد».

با توجه به جایگاه انکارناپذیر مدیریت در الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، نیاز به ارائه مدل هایی که بیان گر شقوق مختلف مدیریت اسلامی باشند، اهمیت فراوانی می یابد. مدیریت جهادی به عنوان مهم ترین گونه مدیریت اسلامی مورد توجه ویژه محققان و مدیران جمهوری اسلامی ایران بوده است. اثبات کارآیی چنین شیوه ای در جهاد سازندگی و جنگ تحمیلی عاملی دیگر بر اشتیاق دوستداران انقلاب اسلامی برای تدوین چارچوب و زوایای مختلف آن بوده است. با توجه به مفهوم مدیریت جهادی و با توجه به نام گذاری سال به وسیله مقام معظم رهبری، مشخص می شود معظم له مدیریت جهادی در عرصه های اقتصادی و فرهنگی را مورد توجه خاص قرار داده اند. و این بدان معناست که در این دو عرصه مشکلات و موانع حادی وجود دارد که می بایست با یک مدیریت مبارز و جهادی این موانع و مشکلات را از سر راه پیشرفت نظام مقدس جمهوری اسلامی برداشت. قطع به یقین می توان این نام گذاری

1. Explicit knowledge

2. Tacit knowledge

را در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام در خصوص اقتصاد مقاومتی تبیین نمود (صادقی، ۱۳۹۳).

این مطالعه به این دلیل حائز اهمیت است که یک بینش و نگرش جدیدی را درباره کاربرد سبک مدیریت جهادی به عنوان یک الگوی موفق از دوران مدیریت دفاع مقدس ارائه می‌کند. از آنجایی که ارائه یک مدل و الگوی علمی مستلزم این است که با استفاده از روش‌ها و متدولوژی‌های علمی مورد مطالعه و بررسی قرار بگیرد، مدل مدیریت جهادی نیز نیازمند آن است که با استفاده از روش‌ها و فنون نوین علمی مورد پژوهش قرار بگیرد. بنابراین، این پژوهش با توجه به اهداف زیر مورد مطالعه قرار گرفته است.

- ارائه یک مدل مفهومی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی در سازمان‌های دولتی
- شناخت پیچیدگی‌های مدیریت جهادی با رویکرد پویایی سیستم
- شناسایی فرضیه‌های دینامیکی سبک مدیریت جهادی
- سناریوهای استقرار مدیریت جهادی در سازمان‌های دولتی

**بیان مسأله:** شیخ صدوق به نقل از امیرالمؤمنین چنین بیان می‌کند: «مدیریت جامعه اسلامی آن نیست که بهترین خوراک‌ها و لباس‌ها و امکانات را داشته باشد بلکه مدیر جامعه اسلامی کسی است که در سختی‌ها و مشکلات همراه مردم باشد و حتی در پایین‌ترین سطح جامعه باشد.» شاید به تعبیری می‌توان گفت که این بیان حضرت علی (ع) اهمیت و ضرورت نحوه مدیریت اسلامی را تبیین می‌کند. در واقع، مدیریت جهادی به نوعی مدل عملیاتی مدیریت اسلامی است که بیشتر در قالب مبانی نظری تبیین شده است. تجربه استفاده از مدیریت جهادی در دوران مهمی هم‌چون جنگ تحمیلی، نشان‌دهنده این موضوع است که این سبک مدیریتی توانسته است در دوران سخت و بحرانی به خوبی امتحان خود را پشت سر بگذارد.

عابدی جعفری (۱۳۹۳) معتقد است که «جنگ پیچیده‌ترین فعالیت انسانی در طول تاریخ است. در جنگ افراد همه پتانسیل‌های مادی و معنوی خود را به میدان می‌آورند؛ جنگ‌ها به واسطه حجم بالای فعالیت‌های انسانی عرصه شکل‌گیری ایده‌ها و دانش‌های تازه و جدید هستند. از این حیث خود ماهیت جنگ فی نفسه نوآوری آور

است. هر ملتی که بر آن‌ها جنگی تحمیل شده و توانسته تمام توان خود را به میدان جنگ بیاورد، نوآوری‌هایی را شاهد بوده است. جنگ هشت ساله تنها یک جنگ سخت‌افزاری نبوده است و وجه نرم‌افزاری قوی داشته است؛ تغییر و تحولات روحی رزمندگان بعد از نرم‌افزاری جنگ بوده است. مزیت مطلق در این جنگ ابعادی دگرگون کننده از نوع رهبری عارفانه می‌باشد که سبب تحول در معادلات جنگ می‌شد.»

هم‌چنان که در زمان جنگ با توجه به منابع محدود توانستیم کارهای بزرگی را به ثمر برسانیم، امروز نیز باید همان الگو را برای تحقق اهداف کشور و سربلندی ایران به کار بگیریم. به عبارت دیگر مدیریت جهادی را که در آن زمان عمدتاً در حوزه نظامی به کار گرفته بودیم، به سایر ابعاد هم‌چون اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، علمی و غیره بسط و گسترش دهیم. وظیفه مراکز علمی و تحقیقاتی در این راستا این است که کارها و اقدامات جهادی صورت گرفته در دوران جنگ و حتی در برهه‌های زمانی پس از آن را در قالب مدل‌ها و الگوهای بنیادین تدوین کرده و در جهت کاربردی ساختن آن‌ها اهتمام ورزند. امروزه ما نیاز داریم که نیروی انسانی کارآمد و اثربخش متناسب با وضعیت اجتماعی، فرهنگی، اعتقادی و اقتصادی جامعه خودمان تربیت کنیم. در واقع، حتی اگر به صورت گذرا نیز به گذشته خود نگاه کنیم، در می‌یابیم که موفقیت‌ها و دستاوردهای ما ریشه در فرهنگ و اعتقاداتمان دارد، نه در اصول و مبانی مدیریت‌های غربی. پس چه بهتر که بیاوریم و این دکترین فرهنگی و اعتقادی خود را در قالب مدل‌های مستند علمی تهیه نموده و علاوه بر استفاده بهینه خودمان، آن‌ها را برای دیگران نیز به عنوان یک الگوی موفق و کارآمد معرفی نماییم. بنابراین اگر بتوانیم موفقیت‌ها، کارکردها و سایر دستاوردهای بومی خود را به طور موشکافانه و علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم چه بسا از داخل همان دستاوردها، مدل‌های مدیریتی فراملی و جهان‌شمول به وجود آید.

فرهنگ جهادی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ارزش‌های مثبت مدیریت است و مدیران جهادی سازمان، برخاسته از رفتار و روابط کارکنان است که به نوعی نقش الگویی و مثال‌زدنی برای جامعه، رفتار اداری و رویه‌های اجرایی و مدیریتی در سایر حوزه‌ها و ارگان‌ها داشته است. فرهنگ جهادی یک مفهوم کلی است که از جمله مصادیق آن

دین‌محوری، ولایت‌مداری، ایشار و از خود گذشتگی، مردم‌گرایی، ارزش‌مداری، انعطاف‌پذیری، خودباوری، پویایی و مأموریت‌پذیری می‌باشد (محمودزاده و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت جهادی برخاسته از فرهنگ جهادی می‌باشد و اصولاً یک مدیریت علمی است که براساس فرمول‌ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه‌ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت که از پسوند جهادی برخوردار است با مدیریت مطلق در این است که مبنای آن را نظام ارزشی می‌سازد. نظام ارزشی اسلام نقش مهمی در پایه‌های نظری مدیریت جهادی و نیز در شیوه‌های عملی آن ایفا می‌کند. از این‌رو مدیریت جهادی بر دو پایه دانش مدیریت و نظام ارزشی استوار است (مرتضوی و عراقی، ۱۳۸۷).

**مبنای نظری:** جهاد هم در لغت از ریشه «جَهَد و جُهد» به معنای مشقت و زحمت و هم‌چنین به معنای توان و طاقت است. صاحب قاموس می‌گوید: «اصل کلمه جهاد از جهد (به فتح جیم و ضم آن) است، و به معنای تلاش توأم با رنج و زحمت می‌باشد. جهاد مصدر باب مفاعله و به معنی بسیار تلاش کردن می‌باشد و نیز اسم است به معنی جنگ. جنگ را از آن جهت، جهاد گویند که تلاش توأم با رنج است.» (اسحاقی، ۱۳۹۳: ۲۶). یکی از کلید واژه‌هایی که مکرر در ادبیات و سخنان معظم انقلاب حضرت آیت‌الله خامنه‌ای به چشم می‌خورد، فرهنگ جهاد، روحیه جهادی، مبارزه و استقامت است. در نگاه رهبر معظم انقلاب، جهاد معنایی بسیار عام و عمیق دارد. ایشان در شرح حدیثی<sup>۱</sup> از پیامبر (ص) معنای عمومی و حقیقی جهاد و شروط آن را این‌گونه بیان می‌کنند؛ معیار جهاد، شمشیر و میدان جنگ نیست. معیار جهاد، همان چیزی است که امروز در زبان فارسی ما در کلمه مبارزه وجود دارد. «جهاد یعنی مبارزه. در زبان فارسی جنگ و ستیزه‌گری معنای مبارزه را نمی‌دهد. می‌گویی من دارم مبارزه می‌کنم؛ مبارزه علمی می‌کنم، مبارزه اجتماعی می‌کنم، مبارزه سیاسی می‌کنم، مبارزه مسلحانه می‌کنم، همه این‌ها مبارزه است و معنا دارد؛ یعنی تلاش پر نیرو در مقابل یک مانع یا یک دشمن. اگر یک مانعی در مقابل انسان نباشد، مبارزه

۱. اَوْصِيَ امِّي بِخَمْسٍ، بِالسَّمْعِ وَالطَّاعَةِ وَبِالْجَهْرِه وَبِالْجِهَادِ وَبِالْجَمَاعَةِ

وجود ندارد. در جاده آسفالته انسان پایش را روی گاز می‌گذارد و با باک پر از بنزین سفر کند، این را مبارزه نمی‌گویند. مبارزه آن‌جایی است که انسان با مانعی برخورد کند که این مانع در جبهه‌های انسانی می‌شود دشمن و در جبهه‌های طبیعی می‌شود، موانع طبیعی. اگر انسان با این موانع درگیر شود و سعی کند آن‌ها را از میان بردارد این می‌شود مبارزه. جهاد در زبان عربی عیناً به همین معناست، یعنی مبارزه. جهاد در قرآن و حدیث هم به این معناست. همه جا به معنای جنگ مسلحانه نیست. البته یک جا با جنگ مسلحانه تطبیق می‌کند یک جا هم با جنگ غیرمسلحانه تطبیق می‌کند.<sup>۱</sup>»

مقام معظم رهبری (۱۳۹۲) مدیریت جهادی را چنین تعریف نموده‌اند: «کار، تلاش، با خدا حساب کردن، به علم تکیه کردن، به درایت و تدبیر تکیه کردن.» البته تعاریف دیگری نیز در باب مدیریت جهادی بیان شده است که در ادامه به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

«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 غیره جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد» (کوشکی، ۱۳۹۳).

«مدیریت جهادی همان مدیریت اسلامی به صورت تام و کامل است که رسالت آن تغییر مبانی مدیریت غربی و جایگزینی مبانی اسلامی است» (رحمانی، ۱۳۸۷). «مدیریت جهادی مبتنی بر فرمول‌ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت و نظام ارزشی اسلام است. به عبارتی دانش و هنر به کارگیری منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان به شیوه مطلوب مبتنی بر نظام ارزشی اسلام» (مرتضوی و عراقی، ۱۳۸۷). مقیمی (۱۳۹۳) در نوشتاری ویژگی‌های سبک مدیریت جهادی را چنین برمی‌شمارد: - همسوسازی اهداف سازمان، مدیریت و کارکنان به منظور دستیابی به هدفی عالی به نام «قرب الهی».

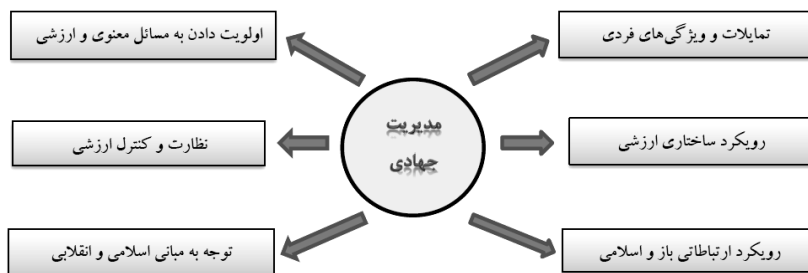
- فرهنگ سازمانی شامل عقلانیت و معنویت، خلاقیت و نوآوری همراه با خطرپذیری و شهامت، رقابت‌پذیری همراه با رعایت اخلاق حرفه‌ای، تلاش پیوسته همراه با ایثار و از خودگذشتگی و غیره.
  - ساختار تشکیلاتی ایدئولوژیک و مأموریت‌مدار، حداقل تمرکزگرایی و بوروکراسی، ساده‌سازی به جای پیچیدگی.
  - شایسته‌سالاری مبتنی بر پایبندی به ارزش‌ها، انگیزه‌کاری و توانایی علمی و فنی.
  - بسیج منابع انسانی (بدنه اصلی منابع انسانی را اعضای داوطلب تشکیل می‌دهند) دارای آمادگی کار با حداقل شرایط و مزایا.
  - انگیزه‌های کاری مبتنی بر تأمین نیازهای سطح عالی هم‌چون خودشکوفایی، عزت نفس، نیاز اجتماعی و حس ادای تکلیف در مقابل خداوند.
  - نظارت و کنترل با رویکرد خودکنترلی و نظارت همگانی که مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر نهادینه می‌شود.
  - مشارکت جهادی فراگیر و مردمی کردن فعالیت‌های عمومی به منظور به کارگیری ظرفیت‌های فکری و مادی تمام سطوح اجتماعی برای حل مسایل عمومی جامعه و رویارویی با تهدیدات بیرونی و آفت‌های درونی (برگرفته از مقیمی، ۱۳۹۳).
- پیشینه تحقیق:** موضوع مدیریت جهادی هم‌زاد انقلاب اسلامی ایران است. از زمانی که انقلاب اسلامی به پیروزی رسید، مباحث پیرامون مدیریت جهادی نیز شروع شد. در ابتدا این امر با فرمان حضرت امام (ره) در سال ۱۳۵۸ منجر به تشکیل جهاد سازندگی شد. ولی تلنگری که رهبر معظم انقلاب در سخنرانی‌شان<sup>۱</sup> در سال ۱۳۹۲ به جامعه علمی و مدیریتی زدند، بایی شد برای تحقیق و پژوهش در زمینه مدیریت جهادی. از این تاریخ به بعد جامعه علمی کشور با جدیت بیشتری به این موضوع پرداخت. برخی از مطالعات جدیدی که در حوزه مدیریت جهادی اخیراً مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفته‌اند به صورت اختصار در جدول شماره یک آمده است.

۱. بیانات مقام معظم رهبری در طی دیدار با اعضای شهرداری و شورای شهر تهران در تاریخ ۹۲/۱۰/۲۳

## جدول ۱: پیشینه تحقیق

عنوان پژوهش	محققان
ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن	تولایی و شکوه‌یار
شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد	گنج‌علی، علی‌شیری و بیدی
بررسی تأثیر مدیریت جهادی شهرداری تهران بر رفتار شهروندی	نجات‌بخش، باقری و یآوری
تحلیل محتوای سبک مدیریت جهادی	قربانی‌زاده و علی‌اصغرزاده
طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری مدیران جهادی	باقری، جاجرمی‌زاده و کیانی
مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد	شماعی کوپائی و اسمعیلی
رسانه‌ها، هویت اجتماعی و نگرش جهادی در مدیران	حضرتی، اکبری محله
مدیریت جهادی؛ مفاهیم و ویژگی‌ها	قربانی‌زاده و علی‌اصغرزاده
نقش زنان در مدیریت جهادی بهینه‌سازی الگوی مصرف	حیدرزاده، شمس‌آبادی و همایون والا

با توجه به پژوهشی که توسط قربانی‌زاده و علی‌اصغرزاده (۱۳۹۴) صورت گرفته است، طی فرآیند تحلیل محتوا، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی استخراج شده و در قالب یک مدل مفهومی اولیه (شکل ۱-۱) ارائه شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

این مدل که در آن شش ویژگی خاص مدیریت جهادی که عبارتند از: تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی و نظارت و کنترل ارزشی نمایان است. در ادامه به عنوان مدل اولیه در چارچوب روش‌شناسی پویایی‌شناسی سیستمی (SD) مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.



## روش‌شناسی تحقیق

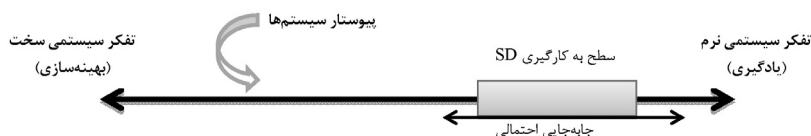
پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی در سازمان‌های دولتی صورت می‌گیرد. با توجه به هدف مذکور روش اصلی این تحقیق، ترکیبی اکتشافی است که در آن ویژگی‌های کلیدی مدیریت جهادی با استفاده از پویایی‌شناسی سیستمی (SD) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. از منظر شیوه تحلیل داده‌ها، این پژوهش توصیفی-تحلیلی می‌باشد؛ چرا که این روش تحقیق، نوعی تکنیک پژوهش است که برای توصیف عینی، منظم و تا آن‌جا که ممکن است کمی از محتوای ارتباطات با هدف نهایی تفسیر داده‌ها به کار می‌رود. از جهت شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای است و در نهایت از جهت هدف بنیادی-کاربردی محسوب می‌شود.

این مطالعه با هدف عمده تحلیل سیستمی سبک مدیریت جهادی صورت می‌گیرد. چنان‌چه در بخش قبلی عنوان شد ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در قالب یک مدل مفهومی اولیه زمینه لازم را برای تحلیل سیستمی به روش SD فراهم می‌سازد. بنابراین، در ادامه روش پویایی‌شناسی سیستم (SD) و گام‌هایی را که طی آن در این مطالعه با استفاده از این روش مورد استفاده قرار گرفته است مورد بررسی قرار می‌دهیم.

هدف، کسب بینش عمیق نسبت به کار یک سیستم، روش پویایی‌شناسی سیستم (SD) را در پارادایم یادگیری یا تفکر نرم سیستمی<sup>۱</sup> جای می‌دهد. و هدف کمک به طراحی خط‌مشی‌های بهبود یافته، این روش را به سمت پارادایم بهینه‌سازی یا تفکر سخت سیستمی<sup>۲</sup> سوق می‌دهد. بنابراین SD روی یک پیوستار بین تفکر سیستمی نرم و سخت قرار دارد. منتهای متمایل به سمت تفکر سیستمی نرم بوده و از آن به عنوان روش‌شناسی یادگیری استفاده می‌شود. البته SD می‌تواند به هر دو سمت پیوستار منتقل شود (قربانی‌زاده، ۱۳۹۳). در شکل شماره دو، پیوستار سیستم‌ها و سطح به کارگیری روش SD نشان داده شده است.

1. soft system thinking

2. hard system thinking



شکل ۲: پیوستار سیستم‌ها و سطح به کارگیری SD (برگرفته از قربانی‌زاده، ۱۳۹۳)

با توجه به هدف و مطالب بیان شده، در این تحقیق از بخش نرم تفکر سیستمی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، سطح به کارگیری SD در این پژوهش به سمت تفکر سیستمی نرم (یادگیری) متمایل است. بدین منظور برای مدل‌سازی از نرم‌افزار ونسیم<sup>۱</sup> (VSM) استفاده شده است. آخرین روشی که در پویایی‌شناسی سیستمی مطرح شده، یک روش پنج مرحله‌ای است که توسط معانی<sup>۲</sup> و کاوان<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است که در آن مراقبت زیادی شده تا ظرفیت‌های یادگیری نهفته در این رویکرد همان‌طور که پیتر سنگه<sup>۴</sup> نیز گفته بود، مورد توجه قرار گیرد. این گام‌ها که در این تحقیق نیز مورد استفاده قرار گرفته است، عبارتند از:

### گام اول: تعیین ساختار مسأله

شناسایی وضعیت مسأله مناسب، حیاتی‌ترین مرحله در مطالعه هر سیستمی محسوب می‌شود. فرآیند انتخاب روش‌شناسی مدل‌سازی و خود مدل‌سازی، تا حد زیادی با شناسایی وضعیت مسأله بستگی دارد. با این حال و با وجود اهمیت فوق‌العاده آن، چه از لحاظ نظری و چه در عمل توجه زیادی به این مرحله نمی‌شود. هدف از ارائه این بخش، فراهم کردن رهنمودهایی برای کمک به فرآیند شناسایی وضعیت‌های مسأله در یک سازمان است. این رهنمودها را تنها باید به عنوان خطوط راهنمای پیشنهادی و غیرقطعی دانست؛ زیرا فرآیند شناسایی وضعیت مسأله بسیار مبهم و بغرنج است و در آن دیدگاه‌های متعددی دخیل است (تیموری، نورعلی و ولی‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۱۶). چنان‌چه قبلاً نیز بیان شد، برای گام اول این پژوهش، مدل مفهومی که در شکل شماره یک نیز نشان داده شده است، به عنوان ساختار مسأله انتخاب شده است تا

1. vensim

2. Maani

3. Cavana

4. Senge

گام‌های بعدی فرآیند SD انجام شود.

### گام دوم: مدل‌سازی حلقه‌های بازخورد علی

یکی از روش‌های رایج برای انجام مراحل گوناگون پویایی‌شناسی سیستم‌ها استفاده از نمودار حلقه‌های علی<sup>۱</sup> است. برای درک رفتار سیستم‌ها، تعیین حلقه‌های بازخورد معنی‌دار و ساختار علی آن‌ها موضوع محوری در پویایی‌شناسی سیستم‌هاست. در این خصوص یک نمودار از حلقه‌های بازخورد علامت‌گذاری شده می‌تواند کمک کننده باشد؛ چون یک نمودار علی حلقه بازخورد است که جهت بازخوردها را نشان می‌دهد (ناصر شریعتی، ۱۳۹۱: ۹۵). پیتر سنگه حلقه‌های بازخورد مثبت (تقویتی) و منفی (تعادلی) را در کنار پدیده تأخیر<sup>۲</sup> یعنی اثر حلقه‌های بازخورد در زمان طولانی را مورد مطالعه قرار داد. او به این نتیجه رسید که می‌توان الگوهای سیستمی معینی را که معرف رفتارهای منظم خاصی بوده و ناشی از ویژگی‌های ساختاری آن‌ها بوده باشد و معمولاً پدیدآورنده مسائل مدیریتی هستند را شناسایی کرد. هنگامی که مدیران با این الگوها آشنا شوند و درباره آن‌ها بیاموزند، در تفکر سیستمی را به روی خود گشوده‌اند (سنگه، ۱۹۹۰). با توجه به اهداف تحقیق و مطالب فوق، روشی که در این مرحله برای تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تحلیل سیستمی و استخراج مدل مفهومی به کار رفته است، نمودارهای حلقه‌های علی است.

طبق مدل SD روابط متغیرها پس از شناسایی توسط پیکان‌هایی به هم متصل می‌شوند. در نمودار حاصل شده، جهت پیکان‌ها، جهت علیت را نشان می‌دهند. علامت‌های مثبت یا منفی در انتهای پیکان‌ها نشان‌دهنده نوع رابطه است. علامت (+) نشان‌دهنده آن است که هر افزایشی در متغیر مستقل به شرط ثابت بودن سایر عوامل موجب افزایش مقدار در متغیر وابسته می‌شود (و کاهش در متغیر مستقل موجب کاهش در متغیر وابسته می‌شود) به همین ترتیب علامت (-) نشان‌دهنده آن است که افزایش در متغیر مستقل، کاهش مقدار در متغیر وابسته را در پی دارد. حلقه بازخورد مثبت (که با علامت (+) در نشانه حلقه بازخورد) معرفی شده است دلالت بر

1. causal loop diagram

2. delay

فرآیند خود - تقویتی<sup>۱</sup> (بازخورد مثبت) دارد. حلقه بازخورد منفی که با علامت (-) مشخص شده است حاکی از وجود فرآیند خود - تنظیمی<sup>۲</sup> (بازخورد منفی) است (ناصر شریعتی، ۱۳۹۱: ۱۰۵). برای توجیه پیوندهای علی روش‌های متفاوتی وجود دارد که در این مطالعه از روش نظریه‌های پذیرفته شده و روش فرضیه، پیش‌فرض‌ها و باورها استفاده شده است که در ادامه این دو روش را مختصراً توضیح می‌دهیم.

• **نظریه پذیرفته شده<sup>۳</sup>:** پیوندهای علی را می‌توان براساس برخی نظریه‌های پذیرفته شده نیز توجیه کرد. از نظریه‌های پذیرفته شده‌ای چون علوم رفتاری و نظریه سازمان، می‌توان برای انتخاب پیوندهای علی موجود میان متغیرهای رفتاری استفاده کرد.

• **فرضیه، پیش‌فرض‌ها و باورها<sup>۴</sup>:** گاهی اوقات در مورد وجود یا نحوه عملکرد یک پیوند مشخص، شواهدی وجود ندارد یا این‌که شواهد موجود در این زمینه کافی نیست. یکی از راه‌های پرداختن به این موارد، ایجاد پیش‌فرض‌ها یا بیان باورهای درباره پیوند مورد نظر است. پیش‌فرض‌ها را می‌توان با به چالش کشیدن یا با پیش‌فرض‌های بدیل، جایگزین کرد. این کار، مدل‌ساز را قادر می‌سازد تا مدل را دقیقاً با هدف ساخت آن متناسب کند (تیموری، نورعلی و ولی‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۲۸).

چنان‌چه عنوان شد با توجه به اهداف این مطالعه جهت توجیه حلقه‌های علی پژوهش از روش «نظریه‌های پذیرفته شده» در خصوص مؤلفه‌های مدیریت جهادی با توجه به ادبیات موضوع استفاده شده است. البته در مواردی هم که مستندات لازم در خصوص توجیه پیوندهای علی در دسترس نبوده است، از روش «فرضیه، پیش‌فرض‌ها و باورها» استفاده شده است. در پژوهش حاضر، جهت مدل‌سازی حلقه‌های بازخور علی از شش فرضیه دینامیکی استفاده شده است. در ادامه فرآیند روش‌شناسی، فرضیه‌های دینامیکی با ادبیات موضوع، توسعه یافته و مدل نهایی را به وجود می‌آورند.

1. self- reinforcing

2. self- regulating

3. accepted theory

4. hypothesis, assumption or belief

## گام سوم: مدل‌سازی پویا

مدل پویایی‌های سیستم نیز همانند هر مدل دیگر، یک بازنمایی<sup>۱</sup> از سیستم دنیای واقعی به منظور مطالعه رفتار سیستم، تحت شرایط آزمایشی مختلف است. این مدل از هر سه شیوه معمول ارتباطی یعنی کلمات<sup>۲</sup>، گرافیک<sup>۳</sup> و ریاضیات<sup>۴</sup> برای بازنمایی سیستم بهره می‌گیرد (تیموری، نورعلی و ولی‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۱۶). در این مطالعه نیز برای مدل‌سازی پویا از یک بازنمایی با استفاده از کلمات و گرافیک استفاده شده است.

## گام چهارم: طراحی سناریوها و مدل‌سازی

پس از آن‌که با انجام تحلیل حساسیت و تحلیل سیاست، مدلی معتبر با ساختار سیاستی بهبود یافته به دست آمد، از آن می‌توان برای تدوین انواع سناریوهای مورد نظر برای آینده استفاده نمود. گزینه‌های مدیریتی متعددی را می‌توان با در نظر گرفتن پارامترهای سیاستی و سیستمی مختلف، مد نظر قرار داد و تأثیر آن‌ها بر پاسخ پویای مدل را به عنوان سناریوهایی برای آینده لحاظ کرد. به طور کلی متداول‌ترین سناریوها عبارتند از سناریوی خوش‌بینانه<sup>۵</sup>، سناریوی بدبینانه<sup>۶</sup> و سناریوی واقع‌بینانه<sup>۷</sup> (همان منبع، ۳۴۸). سناریوهایی که برای این پژوهش با توجه به اهداف مطالعه تدوین شده‌اند از نوع سناریوهای خوش‌بینانه و واقع‌بینانه است. به همین دلیل، در ادامه این دو نوع سناریو را تعریف می‌کنیم.

• **سناریوی خوش‌بینانه:** یک سناریوی خوش‌بینانه، با فرض مطلوب‌ترین شرایط، حاصل می‌شود. در این سناریو، فرض بر این است که پارامترهای سیستم بهترین مقادیر ممکن خود را دارند. بنابراین، یک سناریوی خوش‌بینانه مسیری از توسعه را ترسیم می‌کند که در آن همه چیز به خوبی پیش می‌رود. این سناریو، حد یا کران ممکن است که سیستم می‌تواند به آن دست یابد.

1. representation

2. words

3. graphics

4. mathematics

5. optimistic scenario

6. pessimistic scenario

7. normal scenario

• **سناریوی واقع بینانه:** این سناریو، مسیر انتظاری سیستم در شرایط طبیعی است. یک سناریوی واقع بینانه با فرض محتمل ترین مقادیر پارامترها حاصل می شود. این سناریوها، دلالتی از آینده ممکن تحت سیاست های جاری را در قالب پاسخ پویای متغیرهای ارزیابی سیستم، ارائه می کنند (همان، ۳۴۹).

### گام پنجم: پیاده سازی و یادگیری سازمانی

یادگیری، واژه ای کلیدی در تفکر سیستمی نرم است که پایه و اساس کل مدل سازی پویایی های سیستم محسوب می شود. هدف متدلوژی پویایی سیستم، کسب بینش در زمینه نحوه کار سیستم های درگیر است تا از این طریق بتوان سیاست ها را بهبود بخشید. مطالب بسیاری در زمینه یادگیری اجرایی و فناوری های آموزشی مختلف موجود است. یکی از ابزارهای در حال تکوین یادگیری، مدل هایی برای پشتیبانی تفکر استراتژیک، بحث گروهی و یادگیری در تیم های مدیریتی است (همان، ۳۶۵). با توجه به اهداف این مطالعه، این مرحله از فرآیند SD مورد استفاده قرار نگرفته است و در انتهای مقاله در قالب یک پیشنهاد برای مطالعات آتی مطرح گردیده است.

سه مرحله اول، مراحل نسبتاً متداول محسوب می شوند و در این مراحل توجه عمده روی طراحی الگوهای کلی رفتار سیستم و نقاط اهرمی کلیدی متمرکز می شود. اما در دو مرحله آخر فنون نوینی مطرح می شوند که هدف آن ها ترغیب و تشویق و یادگیری است. چهارمین مرحله از مراحل فوق ایده استفاده از سناریوها یعنی آزمون استراتژی ها در شرایط متغیر عوامل بیرونی را به منظور درگیر کردن مدیران مطرح می کند. آخرین (پنجمین) مرحله بیش از آن که به تصمیم گیری توجه نماید گسترش یادگیری در همه ذینفع های سیستم را مد نظر دارد (شریعتی، ۱۳۹۱: ۹۵). هم چنان که در بالا نیز بدان اشاره شد، در این مطالعه تا مرحله چهارم فرآیند SD که همان مرحله طراحی سناریوها و مدل سازی است، انجام پذیرفته است. در خصوص انجام مرحله پایانی نیز از آن به عنوان پیشنهادی برای تحقیقات آتی یاد شده است.

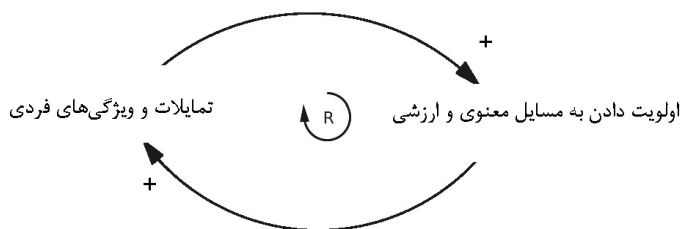
## یافته‌های تحقیق

این مطالعه با هدف عمده تحلیل سیستمی سبک مدیریت جهادی صورت گرفته است. چنانچه بیان شد، در این بخش اقدام به تحلیل سیستمی سبک مدیریت جهادی می‌کنیم. براساس متدولوژی پویایی سیستم‌ها، مدل‌های علت-معلولی براساس مشاهدات صورت گرفته روی رفتار سیستم و نیز با الهام از نظریه‌های معتبر در حوزه ادبیات مسأله شکل می‌گیرد. چنانچه قبلاً نیز بیان شد، به منظور کسب بینش عمیق نسبت به کار یک سیستم، روش پویایی سیستم SD در پارادایم یادگیری یا همان تفکر نرم سیستمی جای دارد. با توجه به هدف این مطالعه و مطالب بیان شده در خصوص متدولوژی SD، در این پژوهش از بخش نرم تفکر سیستمی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، سطح به کارگیری SD در این پژوهش به سمت تفکر سیستمی نرم (یادگیری) متمایل است. ابزار مورد استفاده برای تحلیل سیستمی، نرم‌افزار VSM است.

با توجه به مراحل روش‌شناسی SD، اولین مرحله در این متدولوژی، تعیین ساختار مسأله است که مدل مفهومی مطرح شده در شکل شماره یک که برای مدیریت جهادی شش ویژگی خاص و منحصر به فرد را متصور است به عنوان ساختار مسأله انتخاب شده است که در ادامه فرآیند SD مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در ادامه، گام دوم روش‌شناسی SD یعنی مدل‌سازی حلقه‌های بازخور علی را بررسی می‌کنیم.

**فرضیه دینامیکی اول:** یکی از ویژگی‌های بارز و مختص مدیریت جهادی، «تمایلات و ویژگی‌های فردی منحصر به فرد» است. تمایلات و ویژگی‌های فردی مقوله‌ای است که ماحصل ویژگی‌هایی چون خدامحوری، تقوامجوری، اتکاء به خدا در حل مشکلات، تواضع و فروتنی و غیره می‌باشد. جعفری و معصومی مهر (۱۳۹۲) معتقدند در نظام مدیریت اسلامی، حاکمیت نظام ارزشی در اولویت قرار دارد. محور حاکمیت نظام ارزشی اسلام در مدیریت سازمان‌ها، اصلاح افراد به ویژه مدیران و توانایی‌های آنان است؛ زیرا افراد عامل اساسی پیشرفت اقتصادی در سازمان هستند و تغییر نظام مدیریت و بهبود توانایی‌های آنان، با تأکید بر ارزش‌های نهادینه در آن‌ها صورت می‌گیرد؛ پس باید در پی اصلاح افراد و بهبود توانایی‌های آنان در سازمان باشیم. تنها

عامل اصلاح افراد در سازمان و بهبود توانایی‌های‌شان نیز، آگاه ساختن افراد به ارزش‌های نهادینه در آنان است. به اذعان محققان، شرکت‌ها در بهترین حالت، اغلب شکاف عمیقی بین ارزش‌های بیان شده و اعمال بیان شده دارند (جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲: ۱۰۸). بنابراین، می‌توان چنین استدلال نمود که ویژگی تمایلات و ویژگی‌های فردی منحصر به فرد در نهایت می‌تواند منجر به «اولویت دادن فرد به مسایل معنوی و ارزشی» نسبت به سایر مسایل در نحوه مدیریت شود. به گونه‌ای که این امر می‌تواند یک رابطه دو طرفه باشد. به طوری که فرد اگر در سبک مدیریتی خود به مسایل معنوی و ارزشی اولویت دهد، مجموعه‌ای از تمایلات و ویژگی‌های فردی که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است در فرد پدیدار می‌شود. در نهایت، فرضیه دینامیکی این دو مؤلفه را می‌توان طبق نمودار شماره یک نشان داد.



نمودار-۱ فرضیه دینامیکی اول

**فرضیه دینامیکی دوم:** یکی دیگر از ویژگی‌های خاص مدیریت جهادی داشتن «ساختاری با رویکرد ارزشی» است. این ویژگی، مؤلفه‌هایی هم‌چون تمرکز اعمال بر تقرب الهی، مسئولیت در برابر خدا، رتبه‌بندی اداری براساس تقوا، عدالت محوری و غیره را شامل می‌شود. بر مبنای فرضیه دینامیکی دوم رویکرد ساختاری ارزشی مؤلفه‌ای است که بر ویژگی رویکرد ارتباطاتی باز و اسلامی تأثیر مثبتی دارد. بر اساس آیه ۲۹ سوره فتح، مبنای ارتباطات و رفتار پیامبر خدا (ص) و یاران آن حضرت یا کافران، شدت عمل بود؛ در حالی که اساس ارتباطات و کنش رفتاری یاران آن حضرت با همدیگر، محبت و رحمت بود. آن حضرت به شیوه تساهل عمل و به یارانشان این روش را توصیه می‌کردند، چنان‌چه می‌فرمودند؛ آسان‌گیری کنید، سخت‌گیری نکنید، بشارت دهید و تنفر ایجاد نکنید. البته پیامبر (ص) در امور حیاتی و اصولی سلیقه‌های



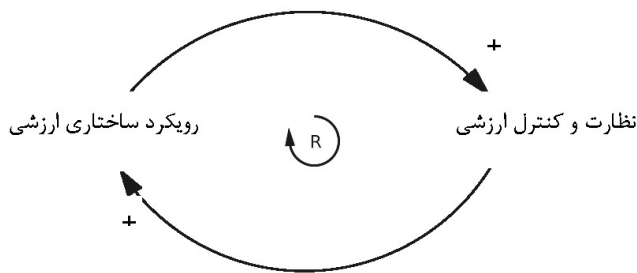
خاصی داشتند، چنان‌چه شهید مطهری می‌گوید پیغمبر (ص) در مسایل فردی و شخصی ملایم بود، نه در مسایل اصولی (میرزایی اهرنجانی و همکاران، ۱۳۸۵: ۹۰). بنابراین، در فرضیه دینامیکی دوم رویکرد ساختاری ارزشی منجر به یک رویکرد ارتباطاتی فراتر از ارتباطات معمول می‌شود. این رویکرد با عنوان «رویکرد ارتباطاتی باز و اسلامی» در ویژگی‌های خاص مدیریت جهادی تبیین شده است. فرضیه دینامیکی دوم در نمودار شماره دو نشان داده شده است.



نمودار ۲- فرضیه دینامیکی دوم

**فرضیه دینامیکی سوم:** رویکرد ساختاری ارزشی مؤلفه‌ای بسیار مهم در میان ویژگی‌های سبک مدیریت جهادی است. در فرضیه دوم گفته شد که این مؤلفه بر رویکرد ارتباطاتی باز و اسلامی منجر می‌شود. ولی ارتباط این مؤلفه بدین جا ختم نمی‌شود. چنان‌چه نتایج ارائه شده در پژوهشی که سبحانی (۱۳۸۹) انجام داده است، نشان می‌دهد که فقط ارزش‌ها، اصول، اهداف و غیره مرتبط با نظارت اسلامی را نشان می‌دهد، بدون این‌که ارتباط این مفاهیم مشخص شود. به دلیل ارتباط نداشتن این مفاهیم، نه تنها ساختاری برای یافته‌های تحقیق پدید نمی‌آید، بلکه فشرده‌سازی دانش نهفته در مفاهیم نیز ممکن نمی‌شود؛ بنابراین، به دلیل ممکن نبودن یکپارچه‌سازی مفاهیم توسط یک مفهوم فراگیر، نظریه شکل نخواهد گرفت و حاصل کار تنها مفاهیم ساده‌ای از متن‌ها و داده‌های اولیه و داده‌های ثانویه خواهد بود (سبحانی، ۱۳۸۹: ۱۰).

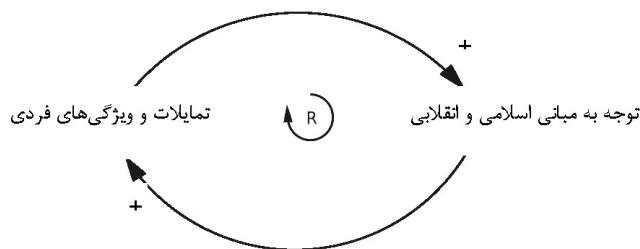
بنابراین، ویژگی «رویکرد ساختاری ارزشی» علاوه بر فرضیه دینامیکی که در بالا بدان اشاره شد می‌تواند منجر به «نظارت و کنترل ارزشی» شود. این فرضیه در قالب فرضیه دینامیکی سوم در نمودار شماره سه نشان داده شده است. البته لازم به ذکر است که این ارتباط بایستی دو طرفه باشد که دلالت بر فرآیند خود تقویتی (بازخور مثبت) دارد.



نمودار ۳- فرضیه دینامیکی اول

**فرضیه دینامیکی چهارم:** چنانچه در فرضیه دینامیکی اول بیان شد، یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت جهادی «تمایلات و ویژگی‌های منحصر به فرد» فردی است. فرضیه دینامیکی چهارم در پی آن است تا ارتباطی بین این ویژگی و مؤلفه توجه به مبانی اسلامی و انقلابی بیابد. رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۳) در این خصوص می‌فرماید: «من این‌طور می‌خواهم تعبیر کنم و این تعبیر، حاکم و گویا است. عرض من این است که در محیط وزارتخانه، آن جو حزب‌اللهی را غالب کنید، با همان بار معنایی که کلمه حزب‌اللهی دارد. باید آدم‌های متدین بر سرنوشت تشکیلات حاکم باشند. البته در سطوح مختلف، انسان می‌تواند از همه کسانی که اندک چیزی بلدند و خودشان هم با ما هم عقیده نیستند و حتی می‌گویند که هم عقیده نیستیم، استفاده کند، حرفی نیست. بنده در بخش‌های مختلف کشور، قسمت‌هایی را می‌شناسم که آن مدیریت که در آن قسمت کار می‌کند، البته مدیر در سطوح پایین، یا یک کارشناس متخصص اعتقادی هم به انقلاب ما ندارد؛ اما خودش را در خدمت این مدیریت قرار داده؛ در خدمت این تشکیلات یا این وزارتخانه یا این اداره قرار داده است و کار می‌کند. به این شکل می‌توانید از خدمات این افراد استفاده کنید. اما آن‌هایی که تعیین کننده‌اند، راه را مشخص می‌کنند و به خصوص، در سطوح بالای مدیریت و نیز کارشناسی‌هایی که خط‌دهنده هستند، باید افرادی باشند با روحیه انقلابی و اسلامی عمیق. این، آن اساس کار است که اگر شد، به اعتقاد بنده تمام هدف‌هایی که شما برای خودتان مشخص کرده‌اید و در برنامه‌های‌تان آورده‌اید و در سخنرانی‌ها و

بیاناتتان اظهار کرده‌اید، تحقق می‌پذیرد (خامنه‌ای، ۱۳۹۳: ۷۲).  
بنابراین، علاوه بر فرضیه دینامیکی اول، این ویژگی می‌تواند در قالب فرضیه دینامیکی چهارم منجر به «توجه به مبانی اسلامی و انقلابی» شود. با توجه به مطالب بیان شده، این ارتباط دارای فرآیند خود تقویتی (بازخور مثبت) است. این فرضیه در نمودار شماره چهار نشان داده شده است.



نمودار ۴- فرضیه دینامیکی اول

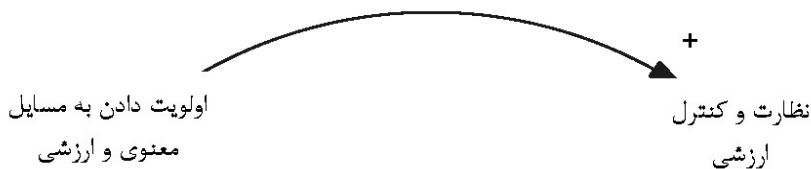
**فرضیه دینامیکی پنجم:** «توجه به مبانی اسلامی و انقلابی»، مؤلفه دیگری است که در قالب فرضیه دینامیکی پنجم می‌تواند منجر به «نظارت و کنترل ارزشی» شود. در مدل مفهومی نظام نظارت سازمانی با رویکرد اسلامی که عابد جعفری و معصومی مهر (۱۳۹۲) مطرح کرده‌اند، برهان نظریه خود را در سه محور بیان می‌کنند که عبارتند از: محوریت نظامعالیه خداوند، در سازمان و ارکان مدیریت اسلامی، برگرفته از اصول اعتقادی و ارزش‌های حاکم بر نظام نظارتی اسلام است؛ نظارت عالیه خداوند منشأ تمامی حقوق و تکالیفی است که دیگر عرصه‌های نظارت را در نظام نظارت اسلامی پدید می‌آورد؛ اهداف غایی نظام نظارت اسلامی (اهداف خدانگر، انسان‌نگر، سازمان‌نگر و جامعه‌نگر) در صورتی محقق می‌شود که نظارت عالیه خداوند، فرض و اصل محوری نظریه نظارت دانسته و به الزامات آن توجه شود (جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲: ۱۰۰).

بنابراین، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی در نهایت می‌تواند یک نظارت و کنترل ارزشی را پدید آورد. این ارتباط در قالب فرضیه دینامیکی پنجم مطرح شده است که در نمودار شماره پنج نشان داده شده است.



#### نمودار ۵- فرضیه دینامیکی پنجم

**فرضیه دینامیکی ششم:** خود کنترلی و کنترل همگانی در آیات و روایات اسلامی مورد تأکید ویژه قرار گرفته است و امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یکی از اصول دهگانه فروع دین، بیانگر کنترل همگانی است. خداوند متعال در آیه در آیه ۷۰ سوره توبه می‌فرماید: «مردان و زنان با ایمان، بعضی ناظر و سرپرست بر بعضی دیگر هستند و یکدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند.» خداوند تبارک و تعالی در آیه ۱۰۴ سوره آل عمران نیز می‌فرماید: «و باید از میان شما، گروهی مردم را به سوی نیکی دعوت کنند و به کار پسندیده فرمان دهند و از کار ناپسند منع کنند و تنها آنان رسنگارند.» از این آیات استنباط می‌شود که اولاً امر به معروف و نهی از منکر، وظیفه عقلی و حق طبیعی انسان‌ها و ناشی از پیوند سرنوشت آن‌ها در اجتماع است؛ ثانیاً امر به معروف و نهی از منکر را به صورت گروهی و سازمان یافته باید به انجام رساند و ثالثاً نیکی‌های شناخته شده (فطری و اجتماعی) را باید گسترش داد (مقیم، ۱۳۹۳: ۵۳۷). توجه به این مطلب نشان می‌دهد، در صورت اهتمام ورزیدن و اولویت دادن به مسایل معنوی و ارزشی که در این فرضیه مؤلفه امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یکی از مسایل معنوی و ارزشی، یک نظارت کنترل و ارزشی را در پی خواهد داشت. این امر در قالب فرضیه دینامیکی ششم این مطالعه مطرح گردیده است که در نمودار شماره شش نشان داده شده است.

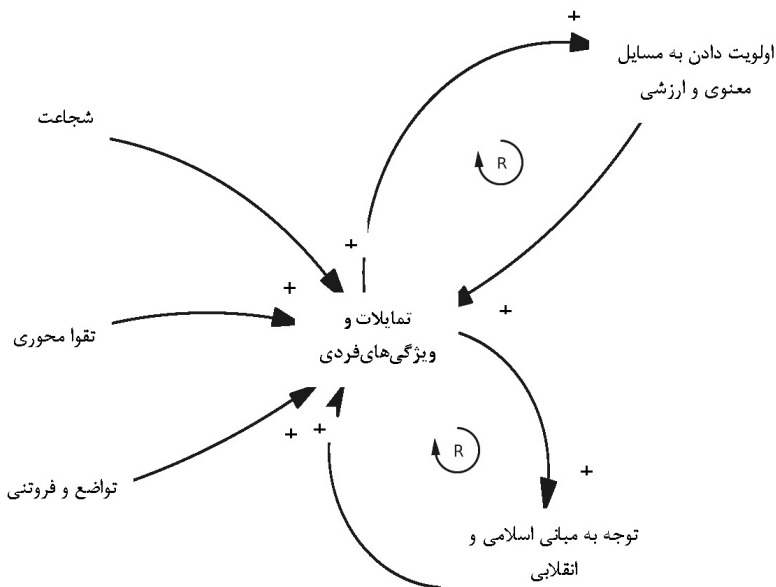


#### نمودار ۶- فرضیه دینامیکی ششم

با توجه به مشخص شدن فرضیه‌های دینامیکی، در ادامه به توسعه این فرضیه‌ها می‌پردازیم. البته لازم به ذکر است در این بخش آن دسته از ویژگی‌های جزئی نیز که اثرگذاری زیادی در به وجود آمدن ویژگی کل هستند نیز در راستای توسعه مدل، به فرضیه‌های دینامیکی افزوده می‌شود. در این گام از فرآیند SD سه مدل را با استفاده از توسعه فرضیه‌های دینامیکی ارائه می‌دهیم که در ادامه بیان شده‌اند.

**فرضیه دینامیکی توسعه یافته اول:** یکی دیگر از صفاتی که در موفقیت و ایجاد قدرت شخصی رهبران دخالت دارد، شجاعت و دلدار بودن آنان است. کسانی که دارای این صفت ارزشمند باشند و در برابر دشمنان شجاعت نشان داده، ترس و اضطراب به خود راه ندهند، تحسین انسان‌ها را برمی‌انگیزند و همه را به بزرگواری خود معترف خواهند کرد؛ همین امر، زمینه‌ساز عزت و سربلندی می‌گردد، قلب‌ها را با آنان همراه خواهد کرد (نبوی، ۱۳۹۳: ۱۶۵). رهبر معظم انقلاب نیز، یکی از ارکان یک مدیریت سالم را حفظ طهارت و تقوا می‌داند. ایشان معتقد است؛ مدیر خوب، مدیری است که هر کاری را به عهده می‌گیرد، با رعایت اصول اخلاقی صحیح، انجام دهد (خامنه‌ای، ۱۳۹۳: ۸۳). مدیر و مسئولی که خود را خدمتگزار مردم می‌داند، در رفتار خود با مردم متواضع و فروتن بوده و به هیچ وجه در رفتارش با آنان برتری و سلطه‌گری وجود نخواهد داشت. امیرالمؤمنین می‌فرماید «در برابر رعیت فروتن باش» (اسحاقی، ۱۳۹۳: ۱۳۳). این مطالب ضرورت و اهمیت سه مؤلفه اساسی تمایلات و ویژگی‌های فردی را تبیین مینمایند.

بنابراین، توجه به مطلب فوق و نیز با توجه به فرضیه دینامیکی اول و فرضیه دینامیکی چهارم و همچنین اثر سه ویژگی جزئی؛ شجاعت، تقوا محوری و تواضع و فروتنی بر ویژگی کل تمایلات و ویژگی‌های فردی می‌توان مدل زیر را که در قالب نمودار شماره هفت ارائه شده است، نشان داد.

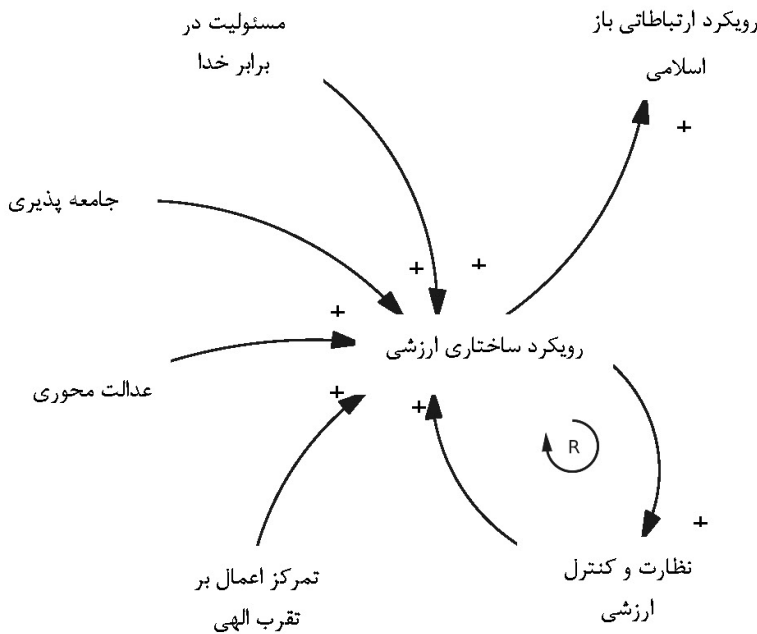


مودار ۷- مدل توسعه یافته (فرضیه دینامیکی توسعه یافته اول)

**فرضیه دینامیکی توسعه یافته دوم:** به طور کلی همه انسان‌ها به عدالت علاقه‌مند و از ظلم و ستم گریزانند. اجرای عدالت، هم تکلیف مدیران است و هم یکی از بهترین راه‌های نفوذ در دل‌ها و ایجاد علاقه قلبی بین مدیر و زیردستان می‌باشد. اما عدالت و مدیریت عادلانه از نظر روایات، آثار مهم دیگری نیز دارد. به طوری که امام علی (ع) می‌فرماید؛ «به عدالت عمل کن، قدرتت پایدار خواهد ماند.» کسانی که براساس عدالت عمل کنند، خداوند برکات و امدادهای غیبی خود را بر آنان و یاران‌شان نازل و دشمنان‌شان را نابود می‌کند (نبوی، ۱۳۹۳: ۲۲۲). مقام معظم رهبری یکی از ارکان مهم سیریت سالم را در آمادگی و احساس مسئولیت می‌داند. جدی بودن در کار، آرام نداشتن برای کار، احساس مسئولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته، بسیار مهم است (خامنه‌ای، ۱۳۹۳: ۸۲).

مطالب بیان شده تأثیر چهار ویژگی جزئی؛ «مسئولیت در برابر خدا»، «جامعه‌پذیری»، «عدالت محوری» و «تمرکز اعمال بر تقرب الهی» را بر ویژگی کلی «رویکرد ساختاری ارزشی» مدلی مطرح می‌کند. با توجه به فرضیه دینامیکی دوم و

فرضیه دینامیکی سوم، این ویژگی‌ها، منجر به ایجاد مدلی است که در قالب فرضیه دینامیکی توسعه یافته دوم مطرح است. این فرضیه دینامیکی در نمودار شماره هشت نشان داده شده است.

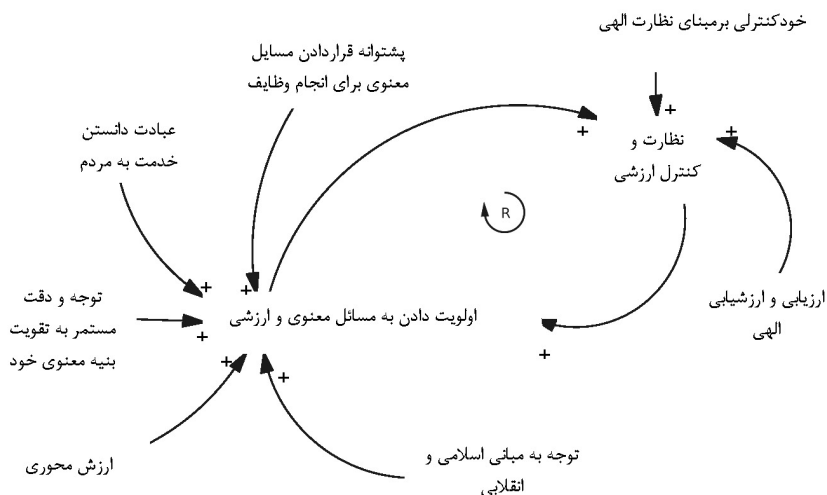


نمودار ۸: مدل توسعه یافته (فرضیه دینامیکی توسعه یافته دوم)

فرضیه دینامیکی توسعه یافته سوم: از صفات انسان‌های مؤمن حرکت کردن بر طبق موازین و معیارهای دینی است. انسان‌های دین مدار اعمال و رفتار خویش را با موازین دینی و اوامر و نواهی الهی محک می‌زنند. مهم‌ترین شاخص‌های دین‌محوری عبارتند از وجود روحیه فداکاری بر پایه ایمان مذهبی، کنار هم قرار گرفتن تدین و تخصص، حاکمیت اعتقادات دینی بر عملکرد سازمان و ضرورت تداوم آموزش‌های عقیدتی. جهادگران علاوه بر تعهد در برابر کار محول شده به آنان، خویش را در برابر پروردگارشان مسئول می‌دانند و تلاش می‌کنند از عهده انجام صحیح آن برآیند. اسلام‌گرایی و دین‌محوری، باورهای اعتقادی و مسئولیت در برابر تکالیف الهی محور تلاش و کوشش جهادگران بوده و خواهد بود. دین‌محوری، اسلام‌گرایی و نداشتن مسایلی برخلاف اسلام مورد تأکید امام امت بوده است (اسحاقی، ۱۳۹۳: ۸۳). در

مدیریت جهادی خدمت رسانی به مردم نه برای کسب مال و مقام دنیوی، بلکه در جهت قرب الهی و رضایت پروردگار انجام می‌شود و مدیر جهادی در قبال خدمتی که به مردم ارائه می‌دهد، هیچ‌گونه چشم‌داشت مادی و دنیوی ندارد و هدف خود را رضایت پروردگار خویش می‌داند (همان، ۸۲).

در نهایت، با توجه به فرضیه دینامیکی پنجم و فرضیه دینامیکی ششم و اثرگذاری چهار ویژگی جزئی؛ «ارزش محوری»، «توجه و دقت مستمر به تقویت بنیه معنوی خود»، «عبادت دانستن خدمت به مردم» و «پشتوانه قرار دادن مسایل معنوی برای انجام وظایف» بر ویژگی کلی «اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی» با توجه به مطالب بالا، مدل توسعه یافته سوم در قالب نمودار شماره نه ارائه می‌شود.



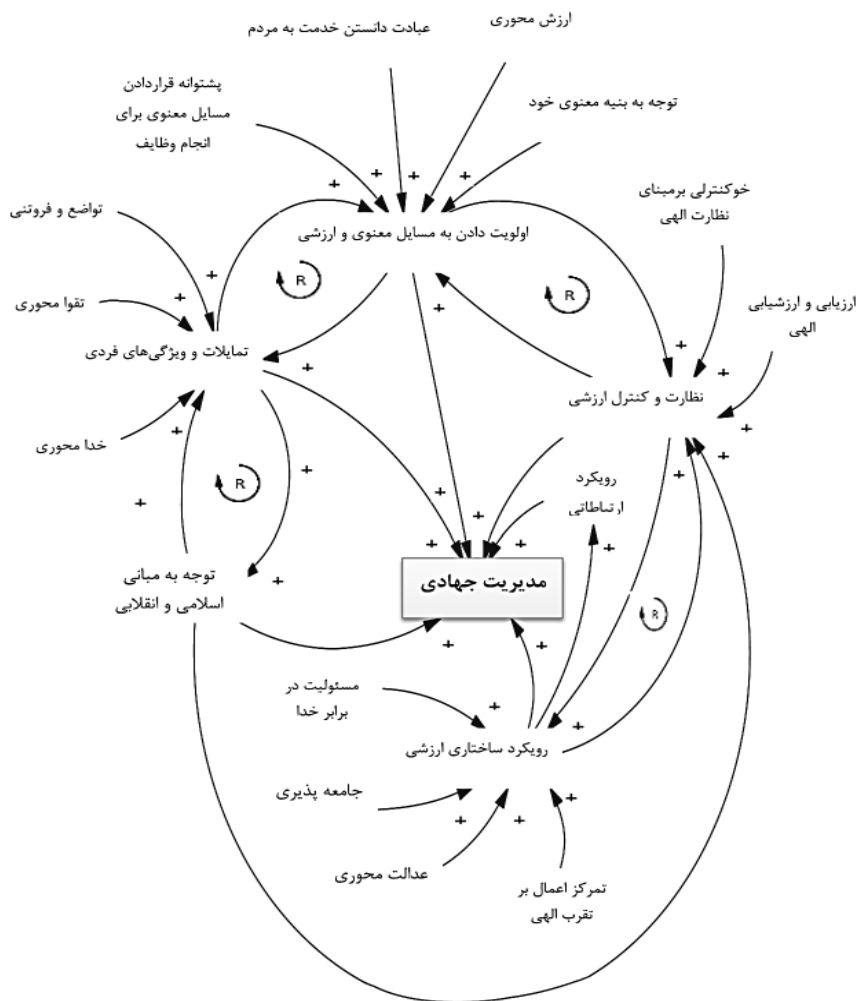
نمودار-۹ مدل توسعه یافته (فرضیه دینامیکی توسعه یافته سوم)

### مدل سازی پویا: مدل نهایی با تلفیق فرضیه‌های دینامیکی توسعه یافته

سومین گام در فرآیند پویایی‌شناسی سیستمی، مدل سازی پویا است. چنان‌چه قبلاً نیز بیان شد، مدل‌های SD همانند مدل‌های دیگر، یک بازنمایی از سیستم دنیای واقعی به منظور مطالعه رفتار سیستم، تحت شرایط مختلف آزمایشی است. در این قسمت با توجه به بخش قبلی که فرضیه‌های دینامیکی را توسعه داده بودیم، اقدام به تلفیق این فرضیه‌ها می‌نماییم و مدل نهایی مدیریت جهادی را با استفاده از حلقه‌های



علی‌از ویژگی‌های خاص مدیریت جهادی را ارائه می‌دهیم. این مدل می‌تواند ما را در به کارگیری و نحوه تعامل این ویژگی‌ها یاری دهد. مدل نهایی در قالب نمودار شماره ده قابل مشاهده است.



نمودار ۱۰- مدل نهایی سبک مدیریت جهادی

## طراحی سناریوها و مدل سازی

در ادامه، با توجه به اهداف این مطالعه و با توجه به نتایج به دست آمده سناریوهایی ارائه می شود که جهت استقرار مدیریت جهادی در سازمان های دولتی می تواند مثمر به ثمر باشد. به عبارت دیگر، شش ویژگی به دست آمده برای مدیریت جهادی با توجه به تحلیل های به دست آمده در این بخش، جهت به کارگیری بهتر در سازمان های دولتی مطرح می شوند. انواع مختلف سناریو وجود دارد که در این مطالعه از سناریوهای خوش بینانه و سناریوهای واقع بینانه استفاده شده است.

**سناریوی اول:** چنانچه بیان شد؛ «تمایلات و ویژگی های منحصر به فرد فردی» یکی از مؤلفه های بارز سبک مدیریت جهادی است. اگر در به کارگیری نیروی انسانی سازمان و نیز در آموزشی و به سازی منابع انسانی سازمان ها به این ویژگی ها و تمایلات فردی دقت شود، می تواند در به بار نشستن مدیریت جهادی در سازمان مفید باشد. ویژگی ها و تمایلاتی که می تواند به طور منحصر به فردی از دیدگاه مدیریت جهادی حائز اهمیت باشد عبارتند از؛ خدامحوری، تقوالمحوری، دین مداری، اتکاء به خدا در حل مشکلات، تواضع و فروتنی، خوش رویی، پرهیز از منفعت طلبی، کمال جویی، اخلاص در عمل، ایمان و اعتقاد عمیق، ایمان و اعتقاد به آخرت، وقار و متانت، شجاعت و امید، پیشگامی در خودشناسی، ساده زیستی و قناعت، تلاش خستگی ناپذیر، وفای به عهد، اعتقاد به اصل همه با هم، آمریت به معروف و ناهی از منکر.

**سناریوی دوم:** «رویکرد ساختاری ارزشی»، یکی دیگر از وجوه متمایز سبک مدیریت جهادی از سایر سبک ها و مکاتب مدیریتی می باشد. سازمان دهی ساختار سازمانی در سازمان های دولتی بر اساس ویژگی هایی که رویکرد ساختاری ارزشی دارد، می تواند در رسیدن سازمان و یا نهاد مذکور به اهدافش مؤثر باشد. مؤلفه هایی که می تواند به سازمان در داشتن یک رویکرد ساختاری ارزشی نقش داشته باشند عبارتند از؛ تمرکز اعمال بر تقرب الهی، عدم اعتقاد به وجود بن بست، مسئولیت در برابر خدا، قداست سازمان و محل کار، کار به عنوان ادای تکلیف، رتبه بندی اداری براساس تقوا، عدالت محوری، تکلیف گرایی به جای نتیجه گرایی، توجه بلندمدت به دستاوردها، عدم هراس از فزونی کار، جامعه پذیری (محبوبیت اجتماعی)، الگو بودن

برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها، تعهد به اتمام کار نه اتمام ساعات کار.

**سناریوی سوم:** یکی از ویژگی‌های به دست آمده دیگر در این مطالعه برای سبک مدیریت جهادی داشتن، «رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای مبانی اسلامی» است. در واقع، این رویکرد ارتباطاتی بسیار منعطف بوده و ماورای یک رویکرد ارتباطاتی مکاتب مدیریتی غربی است. ویژگی‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند با به کارگیری آن‌ها یک رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای مبانی اسلامی داشته باشند شامل؛ خدمت به مردم در جهت رضایت خدا، نیک‌خواهی، اهتمام به خیر، عیب‌پوشی، صمیمیت، مدیریت بر قلوب، مردم‌نوازی، سعه صدر و تحمل‌پذیری، حاکمیت روحیه ایشارگری در افراد، یاری رساندن به دیگران، بیگانه ستیزی، وفاق و همدلی، مددکار دیگران بودن، همرنگی و هم‌سنخی با جامعه، مدارا و همراهی با همکاران، صداقت در رفتار و گفتار و کردار، اولویت دادن به دیگران در حوائج مادی، بخشش و عفو، حضور در متن جامعه هدف (کار) است.

**سناریوی چهارم:** چهارمین مؤلفه‌ای که در سبک مدیریت جهادی مطرح است؛ «اولویت داشتن مسایل معنوی و ارزشی» است. در سازمان‌ها یا نهادها بایستی ترتیبی اتخاذ شود که مسایل معنوی و ارزشی بر سایر مسایل به خصوص مسایل مادی ارجح باشند. در این صورت است که مدیریت جهادی خواهد توانست که خود را در آن سازمان یا نهاد، نهادینه کند. برخی از ویژگی‌های به دست آمده در این مطالعه که می‌تواند در اولویت داشتن مسایل معنوی و ارزشی مؤثر باشد عبارتند از؛ عبادت دانستن خدمت به مردم، عبادت تلقی کردن کار، دقت در اوقات عبادت و رابطه با خدا، توجه به پاداش‌های معنوی و الهی به جای پاداش‌های مادی، پشتوانه قراردادن مسائل معنوی برای انجام وظایف، تلاش برای اقامه دین و استقرار نظام ارزشی، محرومیت‌زدایی، ارزش محوری، عشق به خدمت، غرق شدن در خدمت، جهاد با نفس و جهاد با خدمت، تعالی‌گرایی، احساس مسئولیت در برابر محرومیت‌ها، استفاده از نیروهای متعهد و متخصص، کم‌توجهی به میزان حقوق و دستمزد، تربیت اخلاقی و اعتقادی در کنار وظایف، توجه و دقت مستمر به تقویت بنیه معنوی خود.

**سناریوی پنجم:** یکی دیگر از ویژگی‌های که در نتیجه تحقیقات این مطالعه به دست آمد، مؤلفه «توجه به مبانی اسلامی و انقلابی» است. در واقع، روح حاکم بر سبک مدیریت جهادی ایجاب می‌کند که چه از لحاظ نیروی انسانی و چه از لحاظ ساختار و اهداف سازمانی توجه ویژه‌ای به مبانی اسلامی و انقلابی شود. مواردی که با به کارگیری آن‌ها این مؤلفه می‌تواند منتج شود عبارتند از؛ اهتمام به نیل و تمدن اسلامی، تعهد نسبت به انقلاب، آزادی خواهی و استقلال طلبی، تلفیق شعور دینی و آینده‌نگری، اعتقاد به ولایت، ولایت محوری، توجه به اعتلای اسلام ناب محمدی (ص) و انقلاب اسلامی، حفاظت و صیانت از دستاوردهای مادی و معنوی نظام و تلاش در جهت غنی‌سازی و ارتقای آن‌ها، اجتناب از پذیرش کورکورانه قواعد و نمونه‌های غربی، توجه به خودکفایی و استقلال در تولید، ترجیح روحیه و منش جهادی بر مسائل سیاسی، خوداتکایی جهت رسیدن به خودکفایی.

**سناریوی ششم:** در نهایت یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های دیگر این سبک مدیریت «مؤلفه نظارت و کنترل ارزشی» است. در واقع، بایستی ترتیبی اتخاذ نمود که فرهنگ کنترل و نظارتی بر سازمان حاکم شود که در تعالیم و فرهنگ اسلامی نیز بر آن‌ها تأکید می‌شود. امروزه سبک‌های مدیریتی غربی نیز اذعان دارند که روش‌های کنترل و نظارتی که چندین سال است بر علم مدیریت حاکم است، نمی‌تواند جواب‌گو باشد. با این حال ویژگی‌هایی هم‌چون خودکنترلی بر مبنای نظارت الهی، ارزیابی و ارزشیابی الهی، سخت‌گیری و سازش ناپذیری در برخورد با تخلفات می‌تواند در این زمینه بسیار کارساز بوده و سازمان در رسیدن به تحقق اهداف خود یاری دهد.

### نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف بررسی و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های سبک مدیریت جهادی صورت گرفته است که طی آن مدل مفهومی اولیه مدیریت جهادی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم (SD) که یک روش تحقیق کیفی است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و با استفاده از نرم‌افزار VSM فرضیه‌های دینامیکی مدیریت جهادی تبیین شده‌اند که در ادامه با توسعه این فرضیه‌های دینامیکی، مدل نهایی سیستمی

سبک مدیریت جهادی شکل گرفته است. به عبارت دیگر، یافته‌های این پژوهش، کار محققان قبلی در حوزه مدیریت جهادی را توسعه بخشید. نتایج بررسی ویژگی‌های مدیریت جهادی که شامل شش ویژگی تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی، نظارت و کنترل ارزشی است بار دیگر این واقعیت را نمایان ساخت هم‌چنان که در زمان جنگ با توجه به منابع محدود توانستیم کارهای بزرگی را به ثمر برسانیم، امروز نیز باید همان الگو را برای تحقق اهداف کشور و سربلندی ایران به کار بگیریم. به عبارتی، مدیریت جهادی را که در آن زمان عمدتاً در حوزه نظامی به کار گرفته بودیم، به سایر ابعاد هم‌چون اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، علمی و غیره بسط و گسترش دهیم.

در نهایت مدلی که با استفاده از تحلیل سیستمی و پس از توسعه حلقه‌های علی از ویژگی‌های مدیریت جهادی در این مطالعه به دست آمد، این سبک مدیریتی را برای عملیاتی نمودن در محیط‌های سازمانی قابل فهم می‌نمایاند. با استفاده از فرضیه‌های دینامیکی و مدل نهایی به دست آمده، شش سناریو برای به کارگیری سبک مدیریت جهادی در سازمان‌ها ارائه شده است که می‌تواند در راستای تحقق اهداف به کارگیری مدل‌های بومی مؤثر باشد.

### پیشنهادهای

با توجه به ضرورت عملیاتی نمودن پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص مدل‌های بومی که همواره مدنظر مقام معظم رهبری نیز است، پیشنهاد می‌شود که این مدل در سازمان‌های مختلف مورد تحقیق و بررسی قرار گیرند. ویژگی‌هایی که در این مطالعه برای مدیریت جهادی استخراج شده‌اند را می‌توان در سازمان‌های مختلف مورد بوته آزمایش قرار داد و از نتایج آن برای تحقیقات آتی استفاده نمود. هم‌چنین سناریوهایی که در این پژوهش به وسیله تحلیل سیستمی ارائه شده‌اند، به صورت آزمایشی و در بازه‌های زمانی متفاوت در چند سازمان به کار گرفته شوند و نتایج حاصل از آن‌ها با قبل و بعد از به کارگیری سناریوها بررسی شود.

یکی از توصیه‌هایی که برای پژوهش بیشتر در این زمینه می‌توان ارائه داد، انجام تحقیقات و مطالعات بر روی مبانی نظری سبک مدیریت جهادی با استفاده از روش‌های نوین علمی است؛ چرا که اگر موضوعی با استفاده از روش‌های علمی و آکادمیک انجام نپذیرد، نمی‌تواند به صورت یک موضوع علمی و کاربردی مطرح شود. پس جا دارد که دانشجویان در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری موضوعاتی را با هدف ارتقای مبانی نظری سبک مدیریت جهادی در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های خود به کار گیرند.

### منابع

- اسحاقی، سید حسین (۱۳۹۳). مؤلفه‌های مدیریت جهادی (صمیمانه با مدیران). قم: مرکز نشر هاجر (وابسته به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه خاهران).
- امیری، مجتبی (۱۳۹۳). خبرنامه پیک ۸، سخنرانی‌های نخستین کنفرانس ملی دستاوردهای مدیریتی ۸ سال دفاع مقدس. اندیشکده مدیریت و دفاع مقدس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پاییز ۹۳.
- تیموری، ابراهیم؛ نورعلی، علی‌رضا؛ ولی‌زاده، نریمان (۱۳۹۰). پویایی‌های سیستم رویکردی کاربردی برای مسایل مدیریتی. تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۳). برای مدیران (رهنمودهای رهبر معظم انقلاب به مدیران). تهران: انتشارات سروش.
- رحمانی، مریم (۱۳۸۷). مجموعه مقالات همایش‌های مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه.
- سبحانی، محمد قاسم (۱۳۸۹). طراحی و تبیین الگوی نظارت و کنترل سازمانی با رویکرد اسلامی. پایان‌نامه دکترای مدیریت (گرایش سیستم)، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- سنگه، پیتر (۱۹۹۰). پنجمین فرمان. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- صادقی، پیام (۱۳۹۳). شرحی بر مؤلفه‌های مدیریت جهادی. سایت تحلیلی خبری

بصیرت، کد: ۲۶۶۱۸۵، ۱۳۹۳/۲/۳.

- جعفری، حسن؛ معصومی مهر، حمیدرضا (۱۳۹۲). مدیریت اسلامی (مدل‌ها و موانع تحقق آن در جامعه و سازمان‌ها). قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- عابد جعفری، حسن (۱۳۹۳). خبرنامه پیک ۸، سخنرانی‌های نخستین کنفرانس ملی دستاوردهای مدیریتی هشت سال دفاع مقدس. اندیشکده مدیریت و دفاع مقدس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پاییز ۹۳.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ علی‌اصغرزاده، حسین (۱۳۹۴). مدیریت جهادی؛ مفاهیم و ویژگی‌ها. تهران، اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ علی‌اصغرزاده، حسین (۱۳۹۴). تحلیل سیستمی سبک مدیریت جهادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله (۱۳۹۳). روش‌شناسی پویایی سیستم. جزوه منتشر نشده، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- کوشکی، امین (۱۳۹۳). مدیریت جهادی چیست؟ (با تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری). سایت خبری سلام سربدار، پایگاه خبری تحلیل شهرستان سبزوار، بخش سیاست، کد مطلب: ۷۰۹۷، ۱۳۹۳/۱/۶.
- مرتضوی، سید میرمحمود؛ عراقی، جلال (۱۳۸۷). عنصر مراقبت در فرهنگ و مدیریت جهادی. مقاله ارائه شده در همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تأکید بر نوآوری و شکوفایی، ۲۶ خرداد ماه ۱۳۸۷، تهران: حوزه نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۳). نوشتار به سوی الگوی مدیریت جهادی. سایت سید محمد مقیمی، از سری یادداشت‌های مربوط به مسایل روز مدیریت؛ [www.prof-moghimiri.ir](http://www.prof-moghimiri.ir)، قابلیت دسترسی در تاریخ ۹۳/۸/۱۵.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات راه دان.
- میرزایی اهرنجانی، حسن و همکاران (۱۳۸۵). رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

- ناصر شریعتی، تقی (۱۳۹۱). تفکر سیستمی کل گرایی خلاق برای مدیران. تألیف مایکل سی جکسون، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- نبوی، محمد حسن (۱۳۹۳). مدیریت اسلامی. چاپ بیست و دوم، ویرایش سوم، قم: مؤسسه بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم).