



# آشنایی با فرهنگ و مدیریت جهادی

(بر پایه آیات و روایات)



(ویژه دوره‌های آموزش عقیدتی)



# آشنایی با فرهنگ و مدیریت جهادی

(بر پایه آیات و روایات)

دفتر آموزش عقیدتی

عنوان و نام پدیدآور : آشنایی با فرهنگ و مدیریت جهادی (بر پایه آیات و روایات) / گردآوری و تدوین مدیریت مطالعات و تحقیقات حوزه نمایندگی ولی فقیه.  
مشخصات نشر : تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه، ۱۳۹۳.  
مشخصات ظاهری : ۱۰۲ ص.  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۸۰۲-۲-۷  
وضعیت فهرست نویسی : فیپا

موضوع : خامنه‌ای، علی، رهبر جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۱۸ - - دیدگاه درباره مدیریت  
موضوع : جهاد سازندگی  
موضوع : مدیریت - ایران  
موضوع : مدیریت (اسلام)  
شناسه افزوده : ایران، وزارت جهاد کشاورزی. حوزه نمایندگی ولی فقیه  
شناسه افزوده : ایران، وزارت جهاد کشاورزی. حوزه نمایندگی ولی فقیه. مرکز مطالعات و تحقیقات  
رده بندی کنگره : ۷۰HD / الف ۵۱۹۵ / ۱۳۹۳  
شماره کتابشناسی ملی : ۳۶۲۱۷۲۶



انتشارات نهاد نمایندگی ولی فقیه  
وزارت جهاد کشاورزی

## آشنایی با فرهنگ و مدیریت جهادی (بر پایه آیات و روایات)

---

گردآوری و تدوین : مدیریت مطالعات و تحقیقات حوزه نمایندگی ولی فقیه  
ناشر : انتشارات نهاد نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی  
سال نشر : ۱۳۹۳  
نوبت چاپ : اول  
شمارگان : ۵۰۰۰ جلد  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۸۰۲-۲-۷

حق چاپ برای حوزه نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی محفوظ است

---

تهران، خ طالقانی، تقاطع خ ولی عصر (عج)، ساختمان وزارت جهاد کشاورزی، طبقه ۸  
تلفن: ۲ و ۶۴۵۸۲۸۰۱ دورنگار: ۶۴۵۸۲۸۰۹

## فهرست مطالب

۷	.....	مقدمه
۹	.....	فصل اول: فلسفه و مبانی فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۱	.....	فلسفه ایجاد جهاد سازندگی
۱۴	.....	اهداف و مأموریت‌های جهاد سازندگی
۱۵	.....	گستره فعالیت‌های جهادی
۱۸	.....	آمیختن جهاد فرهنگی با فرهنگ جهادی
۲۰	.....	خلاصه
۲۲	.....	پرسش‌ها
۲۳	.....	فصل دوم: فرهنگ و مدیریت جهادی از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری
۲۳	.....	دیدگاه و رهنمودها
۲۵	.....	ویژگی‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در نگاه امام (ره) و مقام معظم رهبری
۲۵	.....	۱- شجاعت، ایثار و مقاومت
۲۹	.....	۲- دین محوری
۳۰	.....	۳- مردم‌داری
۳۱	.....	۴- سلامت نفس
۳۲	.....	۵- خودسازی
۳۶	.....	۶- اخلاص

۳۷	.....	۷ - کمک به محرومان
۳۹	.....	۸ - قانون‌مداری
۴۰	.....	۹ - همه با هم
۴۱	.....	۱۰ - وحدت هدف
۴۲	.....	۱۱ - اخوت و برادری
۴۳	.....	۱۲ - فرهنگ و روحیه جهادی
۴۷	.....	خلاصه
۴۸	.....	پرسش‌ها
۴۹	.....	فصل سوم: ویژگی‌ها و ارزش‌های فرهنگ و مدیریت جهادی
۴۹	.....	مفهوم فرهنگ و فرهنگ جهادی
۵۰	.....	فرهنگ سازمانی
۵۱	.....	اجزای تشکیل دهنده فرهنگ
۵۱	.....	۱ - عناصر محتوایی و مؤلفه‌های فرهنگ
۵۲	.....	۲ - موجودیت‌ها و خرده سیستم‌های فرهنگ
۵۲	.....	مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی
۵۲	.....	فرهنگ جهادی
۵۴	.....	مدیریت جهادی
۵۶	.....	«مدیریت جهادی» تجربه‌ای موفق
۵۷	.....	ویژگی‌های ساختاری مدیریت جهادی
۵۷	.....	۱ - غیرمتمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری
۵۷	.....	۲ - روش‌های مورد استفاده در شناخت نیازها...
۵۸	.....	۳ - روش‌های دستیابی به راه حل مشکلات
۵۸	.....	۴ - معیارهای انتخاب اولویت‌ها
۵۸	.....	۵ - الگوهای تصمیم‌گیری

۵۸	.....	۶- نحوه استفاده از فنون تصمیم‌گیری
۶۰	.....	ویژگی‌های رفتاری و زمینه‌ای مدیران جهادی
۶۱	.....	سبک تصمیم‌گیری در مدیریت جهادی
۶۳	.....	ویژگی‌های زمینه‌ای مدیریت جهادی
۶۴	.....	مقایسه سبک مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریتی
۶۵	.....	وجود اشتراک و افتراق سازمان جهادی با سازمان‌های...
۶۶	.....	جایگاه «مشارکت» در مدیریت جهادی
۶۶	.....	انگیزه مشارکت در مدیریت جهادی
۶۷	.....	پیشنهاداتی برای امروز
۶۷	.....	عنصر «مراقبت» در مدیریت جهادی
۷۱	.....	عنصر «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» در مدیریت جهادی
۷۳	.....	«مدیریت جهادی» و سلامت اداری
۷۶	.....	توانمندی‌های مدیریت جهادی در خدمت اجرای سیاست‌های...
۷۹	.....	سیاست‌های کلی نظام اداری

#### فصل چهارم: الگوها و مدل‌های فرهنگ و مدیریت جهادی

۸۴	.....	مدل‌های تحلیل فرهنگ جامعه
۸۵	.....	زمینه‌های اجتماعی و انسانی فرهنگ و مدیریت جهادی
۸۵	.....	۱- زمینه اجتماعی
۸۶	.....	الف) وقوع انقلاب اسلامی
۸۶	.....	ب) نوع وظایف و حوزه فعالیت
۸۷	.....	۲- عوامل انسانی
۸۸	.....	۱- کمال معنوی و نزدیک شدن به خدا (تقرب الی...)
۸۹	.....	۲- تلاش برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین
۹۰	.....	۳- وحدت هویت مدیران اجرایی با برپا دارندگان دین

۹۰ ..... ۴- اجرای صحیح موضوع و متعلق مدیریت

۹۱ ..... ۵- بهره‌مندی مجموعه انسانی‌هایی که در مسیر هدف آرمانی...

۹۱ ..... ۶- مهرورزی و تکریم مردم

۹۲ ..... ۷- نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه

۹۲ ..... خلاصه

۹۶ ..... پرسش‌ها

۹۸ ..... فهرست منابع

## مقدمه

فرهنگ سازمانی، اموری است که در محیط سازمان مورد پذیرش اغلب اعضا قرار می‌گیرد. اجزای تشکیل دهنده این فرهنگ همان اجزای «فرهنگ» در جامعه و بخشی از آن به شمار می‌آید.

فرهنگ سازمانی را «نظام باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک اعضای یک سازمان» تعریف کرده‌اند که اتفاقی نبوده و به راحتی نیز از بین نمی‌رود. به طور مثال، «ادای احترام به مافوق»، در نیروهای مسلح تبدیل به فرهنگ شده است؛ به گونه‌ای که انجام نگرفتن آن حمل بر بی‌احترامی شده و توبیخ به همراه دارد. این فرهنگ نمایانگر مشخصات رایج و ثابت یک سازمان است و همین موضوع آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد.

مدیریت سازمانی، مجموعه نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است که در ارتباط تنگاتنگ و تعاملی با فرهنگ سازمانی قرار داشته و قالب این فرهنگ را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد.

«فرهنگ و مدیریت جهادی» میراث ارزشمند اجرایی نمودن فرمان تاریخی امام خمینی (ره)، بنیان‌گذار جمهوری اسلامی در تأسیس نهضت مقدس و مردمی «جهاد سازندگی» است. مطالعات متعددی در خصوص فرهنگ و مدیریت جهادی صورت گرفته است که حاصل آنها فهرست نمودن شاخص‌ها و ارزش‌های متعددی بوده است. این فرایند به شناسایی و کاربست دانش تولید شده در حوزه «فرهنگ و مدیریت جهادی» انجامیده است که از جمله مهم‌ترین آنها عبارتند از: همه با هم جهاد سازندگی، انسجام و وحدت ملی برای خدمتگزاری همه جانبه، تلاش خستگی‌ناپذیر و مستمر برای دستیابی به اهداف، کار و تلاش و خدمت را عبادت تلقی نمودن، حرکت در جهت فرهنگ‌سازی به منظور فعالیت خالصانه و صادقانه، دانش محور نمودن فعالیت‌ها در چارچوب جهاد علمی و تحقق دانش‌بنیان شدن اداره کشور، توجه عمیق و کاربردی به آموزه‌های دینی در انجام وظایف و



خدمتگزاری، ولایت‌مداری و همسویی و تقویت نظام اسلامی در همه فعالیت‌ها، توجه دراز مدت به دستاوردها، فعالیت‌ها و خدمات با ماهیت جامع‌نگری، کار سیستمی و الگوپذیری در جهت تحقق توسعه پایدار ملی، فراهم نمودن زمینه رشد و تعالی شخصیت انسانی در فرایند فعالیت و خدمت، یاری‌رسانی به دیگران در انجام موفق فعالیت‌ها و شادمانی از توفیق آنها، نهایت مدارا و همراهی با همکاران سازمان، خدمتگزاران نظام و اتخاذ مواضع روشن و قاطع در برابر دشمنان و توطئه‌گران، حفاظت و صیانت از دستاوردهای مادی و معنوی نظام و تلاش در جهت غنی‌سازی و ارتقاء آنها، شناخت صحیح سرمایه‌ها و داشته‌ها و به کارگیری منابع با حداکثر بهره‌وری و در جهت تحقق الگوهای توسعه ملی.

کتاب درسی حاضر، در چهار فصل تدوین شده است. مجموعه مباحث مطروحه آن برگرفته از دیدگاه متخصصان و نخبگان این حوزه می‌باشد که در همایش‌های مختلف به ویژه در همایش‌های «فرهنگ و مدیریت جهادی» مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. امید است گامی در جهت شکل‌گیری و توسعه «فرهنگ و مدیریت جهادی» در کشور تلقی شود و در مراجع و واحدهای آموزشی مورد استفاده دانشجویان و علاقه‌مندان قرار گیرد. از علاقه‌مندان و خوانندگان ارجمند درخواست می‌شود با ارسال آرای خود به تکمیل ویرایش‌های بعدی این مجموعه کمک نمایند.

در پایان وظیفه خود می‌دانیم از جهادگران ارجمند آقایان علی‌اصغر هدایت‌نژاد، دکتر سید داوود حاجی‌میر رحیمی، رضا زهدی و حجج اسلام آقایان سید مصطفی طباطبایی‌نژاد، علی محمد سلطانی، محمود گروسی، حسین سعیدیان و تقی متقی که در تهیه و تدوین این مجموعه، یاری‌گر مدیریت مطالعات بوده‌اند، تشکر و قدردانی کنیم.

ان‌شاء... در نظام مدیریتی کشور، جهادی بیندیشید و جهادی عمل کنید.

والسلام علی من اتبع الهدی

## فصل اول

### فلسفه و مبانی فرهنگ و مدیریت جهادی

«فرهنگ و مدیریت جهادی» همزاد انقلاب اسلامی است. با استقرار نظام شکوهمند اسلامی در بهمن ماه سال ۱۳۵۷ انقلاب سیاسی، فرهنگی بزرگی به نتیجه رسید، لیکن ایجاد تغییر و دگرگونی در سایر ابعاد نظام از جمله نظام اداری، نظام اقتصادی و... در مراحل بعد به وقوع پیوست و برای تحقق این امر سازوکارها و رهیافت‌های مناسبی طراحی و اجرا گردید. به طور مثال ایجاد نهادی همچون «شورای انقلاب فرهنگی» در همین مسیر بود، اما برای دگرگونی در عرصه نظام اداری و فراهم کردن زمینه انقلاب اداری و ایجاد تحول در نظام بوروکراسی غیر کارآمد به جای مانده از رژیم گذشته، دستگاه متولی و رهیافت مناسبی پیش روی نبود.

توجه جدی بنیان‌گذار جمهوری اسلامی ایران در ضرورت ایجاد تحول، منجر به پیدایش نهادهای مردمی همچون «سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» و «جهاد سازندگی» گردید. امام خمینی(ره) در ۲۷ خرداد ماه سال ۱۳۵۸ با صدور فرمان تاریخی خود،

ضرورت آغاز حرکتی به منظور ایجاد تحول و سازندگی در روستاها و مناطق عشایری را مورد تأکید قرار داد که در نهایت منجر به شکل‌گیری نهاد انقلابی «جهادسازندگی» گردید.

امام خمینی (ره) در بخشی از فرمان خود چنین آوردند:

«این دیوار شیطنانی بزرگ شکست، پشت آن دیوار، خرابی‌ها زیاد است و ما باید به همت ملت آن خرابی‌ها را ترمیم کنیم، ناچاریم که به ملت متوجه بشویم برای سازندگی.»

همچنین فرمودند:

«دانشجویان عزیز، متخصصین، مهندسی‌ن و بازار، کشاورز، همه قشرهای ملت داوطلب برای این است که ایرانی که به طور مخروبه به دست ما آمده است، [را] بسازند. از این جهت ما باید بگوییم یک «جهاد سازندگی»، موسوم کنیم این جهاد را به جهاد سازندگی که همه قشرهای ملت، زن و مرد، پیرو جوان، دانشگاهی و دانشجو و مهندسی‌ن و متخصصین شهری و دهاتی همه با هم باید تشریک مساعی کنند این ایران را که خراب شده است بسازند.»

با بیانیه حضرت امام، نهاد «جهاد سازندگی» متولد گردید و به طور رسمی فعالیت خود را آغاز نمود. این نهاد که با حضور جوانان مؤمن و انقلابی و افراد دارای انگیزه بالای خدمت به محرومان شکل گرفت و دارای ساختار و عملکردی متفاوت از سازمان‌های بوروکراتیک و دیوان سالار بود، نقطه امیدی شد که بتواند به عنوان الگویی پویا و کارآمد در زمینه تحول و انقلاب اداری در کشور مورد توجه قرار گیرد. از آغاز فعالیت جهاد سازندگی، نیروهای تحصیل کرده یا در حال تحصیل فراوانی به این نهاد انقلابی پیوسته و خود را وقف خدمت به مردم کردند. در چارچوب این فرهنگ، مدیران لایقی تربیت شدند که در بسیاری از سازمان‌های کشور منشأ تحول گردیدند.

این خیزش همگانی برای ساختن کشور موجب گردید که شماری از مخلص‌ترین جوانان ایران که در میان آنها افراد تحصیل کرده با تخصص‌های مختلف فراوان بودند، به تدریج ساختار و شالوده نیروی انسانی جهاد سازندگی را شکل دهند. حضور این

جمع متخصص و علاقه‌مند که در میان آنها کمترین تعلقات تشکیلاتی را می‌توان مشاهده کرد همراه با آموزه‌های دینی و مذهبی قوی که ریشه در ارزش‌های انقلاب داشت، شکل‌گیری تدریجی فرهنگی را به همراه داشت که از آن به عنوان «فرهنگ و مدیریت جهادی» نام برده می‌شود که بی‌تردید بخش قابل توجهی از موفقیت‌های جهاد سازندگی متأثر از همین فرهنگ است.

### فلسفه ایجاد جهاد سازندگی

با پیروزی انقلاب اسلامی در بهمن ماه ۱۳۵۷، کشور وارث انبوهی از خرابی‌ها و عقب‌ماندگی‌ها به ویژه در مناطق روستایی و عشایری و بخش کشاورزی گردید. از طرفی، ضعف ساماندهی در روند توسعه که بعضاً ناشی از تغییر شرایط بود، نهال انقلاب را با تهدید جدی روبه‌رو کرد. مسئولین نظام و در رأس آنها امام راحل با ارائه طرح‌های نوآورانه پاسخ‌نیرنگ دشمنان داخلی و خارجی و برخی بی‌نظمی‌ها را داده و برای تحقق اهداف انقلاب دست به ابتکارهای تازه‌ای زدند. در این مسیر، جهاد سازندگی سومین یا چهارمین نهادی بود که فرمان تشکیل آن در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸ توسط رهبر کبیر انقلاب اسلامی صادر شد. حضرت امام<sup>(ره)</sup> پیامی خطاب به مردم صادر فرموده و این وظیفه سنگین را بر عهده ملت نهادند:

«باید به ملت متوسل شویم، ملتی که بحمدالله مهیای خدمت و فداکاری بوده و

هستند...».

بدین ترتیب در ماه‌های اول پیروزی انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی با همت جوانان مؤمن، انقلابی و روشن ضمیر شکل گرفت و سریعاً توسعه پیدا کرد. رژیم سابق هیچ توجهی به توسعه روستایی و رفع محرومیت از این مناطق نداشت. جهادگران در اولین اقدام ضروری عازم روستاها شدند تا غبار کاستی‌های همه‌جانبه را از چهره این مناطق زدوده و شعله‌های امید و خوشبختی را در دل محرومان برافروزند.

جامعه روستایی ایران به منظور پر کردن فاصله عمیق بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، نیازمند اصلاحات و تغییرات وسیع و در عین حال سریع بود. برای

انجام این مهم نظام اداری مناسبی در کشور وجود نداشت و ساختار موجود که باقی مانده از رژیم سابق بود پاسخگوی نیازهای انقلاب نبود، لذا برای رهایی از این وضعیت، وجود سازمان‌ها و نهادهای جدیدی که بتوانند به صورت انقلابی عمل کرده و به سرعت فقر و محرومیت را از چهره روستاهای کشور بزایند و توسعه و رفاه نسبی و امکانات زندگی را در مناطق دور افتاده به ارمغان آورند، ضروری به نظر می‌رسید. بر این اساس با فرمان امام (ره) جهاد سازندگی پا به عرصه وجود نهاد و در حقیقت تولد جهاد، پاسخی به این نیاز اساسی به شمار می‌رفت.

«جهاد سازندگی» یک نهاد انقلابی و یک سازمان پیشرو و متشکل از افراد مؤمن، معتقد، متعهد و ایثارگر بود که ویژگی‌های اصلی و هدف و مأموریت آن را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

▲ مردمی و برخاسته از متن مردم، مبتنی بر بسیج اقشار مختلف و جلب مشارکت روستاییان و سایر اقشار جهت آبادانی و سازندگی روستاها و مناطق عشایری؛

▲ متکی بر اعتقادات دینی برپایه اسلام ناب محمدی (ص)؛

▲ فارغ از قید و بندهای نظام دیوان‌سالاری اداری؛

▲ متکی بر تلاش مؤمنانه، مجاهدانه، ایثارگرانه، خالصانه، بی ریا، بی توقع، بی منت و پرشتاب.

**هدف اصلی:** محرومیت‌زدایی در نواحی روستایی و عشایری، تأمین درآمد کافی برای کشاورزان، رشد و شکوفایی بخش کشاورزی و حرکت به سوی خودکفایی.

**مأموریت اصلی:** رساندن پیام انقلاب اسلامی به روستاها و توسعه دینی، فرهنگی و اقتصادی در روستاها و مناطق عشایری.

با وقوع انقلاب اسلامی عمران و آبادی روستاها وارد مرحله جدیدی شد؛ بسط عدالت اجتماعی، تقلیل نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی، محرومیت‌زدایی از مناطق

روستایی، توجه به مشارکت‌های مردمی و بهره‌گیری از نیروی انسانی بالقوه‌ای که در جوامع روستایی وجود داشت، مورد اهتمام نظام جمهوری اسلامی ایران قرار گرفت. همچنین دگرگونی سازمان‌ها و نهادهای اداری - سیاسی موجود و درگیر در امر عمران روستایی از یک سو و چاره‌اندیشی برای مسائل پیچیده و متنوع روستایی همراه با ضرورت فراهم آوردن امکانات لازم برای سامان بخشیدن به درهم ریختگی‌های اجتماعی - سیاسی از سوی دیگر، شدیداً احساس گردید.

به همین جهت با تشکیل نهادهایی چون هیئت‌های هفت نفره واگذاری زمین، مشاع‌های روستایی، جهاد سازندگی، شوراهای اسلامی روستایی و نیز ورود کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> به روستاها، تلاش گردید که به وضعیت اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی روستاییان سر و سامان داده شود. این برنامه‌ها برخلاف برنامه‌های قبل از انقلاب که از الگوی رشد اقتصادی پیروی می‌کرد، عمدتاً مبتنی بر الگوی پاسخ به نیازهای اساسی و با هدف توزیع مجدد منابع و رفع محرومیت شکل گرفت و جهادسازندگی از جمله نهادهایی بود که در فضای فرهنگی - ارزشی حاکم بر انقلاب و عرصه اداری کشور، پا به عرصه وجود نهاد و در مسیر جهت‌گیری نظام، مأموریت‌های جدید و سنگینی را بر عهده گرفت.

«جهاد سازندگی» محدود به مرزهای میهن اسلامی نشد و تفکر جهادی بر پایه آموزه‌های دینی چون عدالت‌جویی، ظلم‌ستیزی و کمک به مستضعفان، بتدریج در میان ملل مستضعف و مسلمان نشر یافت و منشأ آثار ارزشمندی گردید. فعالیت دفاتر جهاد در پاره‌ای از کشورها از همین رهگذر رقم خورد.

با آغاز جنگ تحمیلی، پای جهادگران به جبهه‌های جنگ نیز گشوده شد و به عنوان واحدهای پشتیبانی - مهندسی دفاع مقدس در طول هشت سال جنگ تحمیلی حماسه‌های بزرگی خلق کردند که در جای خود به تفصیل بدان پرداخته خواهد شد.

در سال ۱۳۶۲ که بیش از ۴ سال از فعالیت این نهاد مردمی نمی‌گذشت، مجلس شورای اسلامی تصمیم گرفت آن را تبدیل به یک وزارتخانه در کنار سایر

وزارتخانه‌های کشور نماید و بدین ترتیب «وزارت جهاد سازندگی» تأسیس شد و ادامه کار جهاد در قالب این سازمان رسمی عینیت یافت.

به طور کلی دلایل عمده تشکیل نهاد مردمی «جهاد سازندگی» را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- ضرورت پاسخ به عشق و شور جوانان مؤمن و انقلابی به منظور خدمت به محرومان جامعه؛

- وجود محرومیت‌های اجتماعی، عمرانی، کشاورزی، بهداشتی و فرهنگی در جامعه روستایی و ضرورت رسیدگی فوری به آنها؛ به ویژه رکود کشاورزی و لطماتی که از جانب معاندین و افرادی که با وقوع انقلاب اسلامی منافع خود را در خطر می‌دیدند، به روستاها و مناطق عشایری وارد شده بود؛

- پاشیده شدن شیرازه دستگاه‌های دولتی، عدم ارائه خدمات لازم به روستاییان و تولید کنندگان و فقدان رابطه صمیمی کارکنان دولت با روستاییان.

سیاست‌های دستگاه‌های برنامه‌ریزی و اجرایی رژیم طاغوت دایر بر عدم ارائه خدمات اساسی رفاهی به روستاهای زیر ۲۵۰ نفر جمعیت، نظام اسلامی را در برابر تعداد زیادی از روستاهای فاقد امکانات و تسهیلات اولیه رفاهی قرار داده بود و با توجه به اینکه انقلاب اسلامی وعده‌هایی برای بهبود زندگی روستاییان داده و کشاورزی را محور استقلال کشور اعلام کرده بود، باید به وعده‌های خود عمل می‌نمود.

### اهداف و مأموریت‌های جهاد سازندگی

نهاد جهاد سازندگی به عنوان یادگار ارزشمند امام راحل<sup>(ره)</sup> در حقیقت شجره طیبه‌ای است که با دستان پر توان معمار کبیر انقلاب غرس گردید.<sup>۱</sup>

بی‌گمان حضور فراگیر جهاد در چرخه حاکمیت مقتدر اسلامی به عنوان یکی از ابزارهای در خور توجهی است که توانست بر بطلان افکار سکولاریستی مهر تأیید زده و توان بالای حاکمیت اسلامی در ارائه مدیریتی دینی توأم با دانش و تلاش خستگی‌ناپذیر را به ارمغان آورد. بدین ترتیب پیروزی انقلاب اسلامی تنها نوعی تغییر ظاهری در نظام و ساختار اداری کشور نبود، بلکه تحولی همه‌جانبه در ابعاد فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور به وجود آورد. آرمان‌های مردمی، دینی و فرهنگی در اداره کشور احیا شد و مدیریت نوین و جدیدی به نام «مدیریت جهادی» پا به عرصه وجود گذاشت.

از جانب دیگر، رویش «جهاد سازندگی» در دامان انقلاب، فرهنگ ناب و ریشه‌داری به نام «فرهنگ جهادی» را در کشور ساری و جاری کرد؛ فرهنگی که در آن علاوه بر فعالیت‌های سازندگی و عمرانی، نوعی تحول فرهنگی را در پی داشت. این نوع فرهنگ و مدیریت نه از قبل وجود داشت و نه از الگوها و روش‌های مدیریتی موجود دنیا الگوبرداری شده بود، بلکه مانند واژه جهاد سازندگی، خودجوش و ابتکاری و برخاسته از بینش اسلامی و مبتنی بر فرهنگ اصیل ایران اسلامی بود؛ فرهنگی که در آن برنامه‌ریزی و سازماندهی، عشق به امام امت و در اولویت قرار دادن فعالیت‌های فرهنگی، مسئولیت‌پذیری و اعتقاد به اینکه مردم ولی نعمت هستند، تعریف شده بود. در این چارچوب، حفظ نظام ارزشی جامعه و در اولویت قرار دادن مردم، در رأس برنامه‌ها پذیرفته شده بود.

<sup>۱</sup> - قرآن کریم می‌فرماید: «أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ»؛ «آیا ندیدی چگونه خداوند گفتار پاکیزه را به درخت پاکیزه‌ای تشبیه کرده که ریشه

آن [در زمین] ثابت و شاخه آن در آسمان است؟!» سوره ابراهیم (۱۴) آیه ۲۴.



### گستره فعالیت‌های جهادی

برنامه‌ها و فعالیت‌های «جهاد سازندگی» و جهادگران مخلص، میدان عمل وسیعی را فراهم آورد. جوانان جهادگر فارغ از بوروکراسی حاکم، برای توسعه همه جانبه روستاها کمر همت بستند. درهم تنیدگی امور روستا و برخورد‌های صمیمانه، مردمی و مخلصانه جهادگران، حیطة فعالیت آنان را گسترده کرد و این گستره خدمات و فعالیت‌های مستمر و صادقانه آنها منجر به شکل‌گیری چنان روابط صمیمانه و دوستانه‌ای با روستاییان گردید که نظیر نداشت.

حیطة فعالیت جهادگران روز به روز گسترش می‌یافت. جهاد سازندگی در حیطة‌هایی کار خود را آغاز کرد که متولیان جامعه روستایی حضور نداشتند. آنها به امور مختلف بخش کشاورزی و حتی به امور خانوادگی روستاییان رسیدگی می‌کردند. از مسائل مربوط به امور دینی گرفته تا تأمین نهاده‌های زراعی، مسائل مربوط به معدن تا صید ماهی، منابع طبیعی، امور بهداشتی و درمانی و ...

این امر موجب عکس‌العمل برخی از نهادها از جمله مجلس شورای اسلامی گردید و اولین اثر آن تبدیل شدن جهاد به وزارتخانه بود. در مراحل بعد با برخی از وزارتخانه‌ها مانند وزارت کشاورزی سابق تقسیم وظایف کرده و برخی از امور را به «جهاد سازندگی» واگذار نمودند.

حرکت جهادی که منبعث از فرهنگ و آموزه‌های دینی و برگرفته از آیه شریفه «قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مَنَّیْ وَفُرَادَى»<sup>۱</sup> «بگو شما را تنها به یک چیز اندرز می‌دهم و آن اینکه دو نفر دو نفر یا یک نفر یک نفر برای خدا قیام کنید» و فرهنگ و برگرفته از سلوک و باورهای جهادگران مخلص و خداپاور بود، با شور و هیجانی درخور تحسین شروع شد و ضمن بر جای گذاشتن آثاری عمیق، سرمایه اجتماعی ارزشمندی را فراهم نمود. این فرهنگ به دوران دفاع مقدس نیز انتقال یافت و جهادگران در جبهه‌های حق علیه باطل حماسه‌هایی آفریدند که در تاریخ ماندگار است.

<sup>۱</sup> - سوره سبأ (۳۴) آیه ۴۶.

بر همین اساس، امام خمینی<sup>(ره)</sup> لقب پرافتخار «سنگرزبان بی سنگر» را به آنان داد و یادگاران دفاع مقدس امروز و تا همیشه ایام بر این مدال افتخار می‌بالند. جهادگران در پشت جبهه نیز در شهرها و روستاها تأمین مایحتاج رزمندگان و گردآوری هدایای مردم به جبهه‌ها را عهده‌دار شدند.

با تأمل در فرهنگ جامعه جهادی، به ویژه در دهه نخستین انقلاب، ملاحظه می‌شود که انگیزه جهادگری مبتنی بر باورهای ناب توحیدی بوده و خاستگاه آن محرومیت‌زدایی و توسعه کشور می‌باشد. جهادگران با این زمینه اعتقادی در دو جبهه مهم «سازندگی در روستاها» و «پشتیبانی رزمندگان در جبهه‌ها» فعال شدند. هدف، فکر و عمل آنان چنان با اعتقادات و باورهای‌شان عجین شده بود که غیرقابل تفکیک می‌نمود.

فرهنگ و مدیریت جهادی بر سه اصل «ایمان»،<sup>۱</sup> «بصیرت»<sup>۲</sup> و «همت»<sup>۳</sup> پایه‌گذاری شد. این چنین بود که ویژگی‌هایی چون از خودگذشتگی، ایثار، اخلاص، سخت‌کوشی، استقامت، قناعت، و... در بدنه نیروی انسانی جهاد شیوع یافت و جهاد به نماد ایثار، استقامت و سازندگی تبدیل شد. در این میان، دو سازه اصلی آن «خود عملی و خود راهبری» و «هم‌افزایی» شناخته شد. بعبارتی مدیران و کارکنان جهادی با مدیریت افکار و اعمال خود و از طرفی با بهره‌گیری از سیاست مشورت و تعامل با دیگران بر کیفیت تأمل، تفکر و رفتار خود و بویژه در ارتقای کیفیت مدیریتی سازمانی افزودند.

با به پایان رسیدن جنگ تحمیلی، سخن از ضرورت کاهش بوروکراسی به میان آمد. بر این اساس اندازه دولت و سازوکارهای بخش عمومی تحت تأثیر شعار کوچک‌سازی دولت قرار گرفت و بر ضرورت کوچک‌سازی و بازنگری در کارهای

<sup>۱</sup> - «أَمَّنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ...» «و همه مؤمنان

به خدا و فرشتگان او و کتاب‌ها و فرستادگانش ایمان آورده‌اند» سوره بقره (۲) آیه ۲۸۵.

<sup>۲</sup> - «فَجَعَلْنَاهُ سَمِيعًا بَصِيرًا» «پس او را شنوا و بینا قرار دادیم» سوره انسان (۷۶) آیه ۲.

<sup>۳</sup> - «قدر الرجل علی قدر همته» «ارزش مرد به اندازه همت اوست». نهج البلاغه، حکمت ۴۷.

موازی تأکید شد. پس از مرحله پیشین در سال ۶۲ که «نهاد جهاد سازندگی» به «وزارت جهاد سازندگی» تبدیل شد، در این مرحله ابتدا در چند مقطع تفکیک وظایفی بین وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی ایجاد شد و در نهایت در سال ۱۳۷۹ این دو وزارتخانه در هم ادغام گردیده و «وزارت جهاد کشاورزی» تأسیس شد که نقطه عطف مهمی در تاریخ جهاد محسوب می‌شود.

در مجموع چهار نقطه عطف به شرح ذیل در تحلیل تاریخ جهاد وجود دارد:

۱. شکل‌گیری نهاد جهاد سازندگی برای خدمت به روستاییان و کشاورزان در سال ۱۳۵۸؛

۲. حضور در جبهه‌های جنگ تحمیلی عراق و اثبات کارآمدی مضاعف از سال ۱۳۵۹؛

۳. تبدیل شدن نهاد جهاد سازندگی به وزارت جهادسازندگی و پذیرش ساختار بوروکراتیک در سال ۱۳۶۳؛

۴. ادغام با وزارت کشاورزی و پذیرش نوعی تلفیق با یک سازمان دارای ساختار بوروکراسی سنتی در سال ۱۳۷۹.

در هر یک از این نقاط عطف، می‌توان نوعی مرحله گذار و تحول فرهنگی را رصد کرد؛ تحولی که به موجب آن «ابتکار عمل» در نظم بوروکراتیک، «قابلیت کار تیمی» در سلسله مراتب سازمانی و «روحیات جهادی» در رفتارهای سازمانی بوروکراتیک استحاله شدند و اکنون پس از سپری شدن بیش از یک دهه از دوران ادغام، به نظر می‌رسد ضروری است تلاش‌های وافر برای بازآفرینی فرهنگ و مدیریت جهادی برای تحقق آرمان‌های جهادسازندگی صورت پذیرد و «فرهنگ جهادی» در ارکان نظام اسلامی جاری و ساری شود.

### آمیختن جهاد فرهنگی با فرهنگ جهادی

ارتباط نزدیکی میان فرهنگ جهادی و جهاد فرهنگی و تلاش در راه تحقق ارزش‌های انسانی وجود دارد. راز عظمت و سرافرازی جهاد، در ویژگی‌های جهاد گران و فرهنگ خاص آنان و فضای عطرآگین حاکم بر این ارگان مقدس نهفته است. اگر جهادگران در صحنه سازندگی و در جای جای روستاهای این کشور تحولی عظیم پدید آورند، همه و همه در پرتو ایمان راستین به خدا، عشق به هدف، ایشار در راه خدا، احساس مسئولیت در برابر خون شهیدان، بی‌اعتنایی به دنیا و دنیا طلبان، اهتمام به تلاوت و فهم و عمل به قرآن و به جان خریدن گهر گفته‌های رهبر فقید انقلاب بود.

خداوند متعال در قرآن کریم به صورت فراگیر می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ»<sup>۱</sup>

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید؛ تقوا پیشه کنید و برای تقرب به درگاه او وسیله ای بجویید و در راهش جهاد و تلاش کنید باشد که رستگار شوید.»

این آیه، جهاد در راه خدا را از وظایف مهم مؤمنان دانسته و جهاد را کارآمدترین وسیله برای نزدیکی به خداوند معرفی کرده است. جهاد در راه خدا از راه‌های رسیدن به رستگاری است و البته وجود بیم و امید در مجاهدان که رستگاری را حتمی ندانند و در نتیجه به عمل خویش مغرور نشوند نیز، ضروری است.<sup>۲</sup>

حضرت علی<sup>(ع)</sup> در خصوص ارزش والای پیروزی بر نفس می‌فرماید:

«ای بندگان خدا! بی‌گمان در پیشگاه پروردگار محبوب‌ترین بنده کسی است که خداوند او را در نبرد با نفس خویش یاری کرده است، آن که غم محبت خدا را جامه زبرین و ترس خدا را جامه زبرین کرده است، پس در شبستان قلبش چراغ هدایت فروزان گردیده و لوازم پذیرایی را برای روز ویژه‌ای که در آن فرود خواهد آمد فراهم آورده، بدین گونه دور را نزدیک و سختی را بر نفس خویش آسان کرده است.»<sup>۳</sup>

۱ - سوره مائده (۵) آیه ۳۵.

۲ - جهاد در آیین قرآن، ج ۱، ص ۲۶۵.

۳ - نهج البلاغه.

در سخن دیگری حضرت علی<sup>(ع)</sup> می فرماید:

«به یقین من نفس خویش را با کمک تقوی و خدا ترسی ریاضت و تمرین می‌دهم تا در ترسناک‌ترین روز احساس امنیت کند و در لغزشگاه‌ها استوار بماند.»<sup>۱</sup>

و در نامه‌اش به مالک اشتر می‌فرماید:

«این فرمان بنده خدا علی، امیرمؤمنان است به مالک اشتر فرزند حارث به هنگامی که او را به مصر برای گردآوری خراج و مالیات، جهاد با دشمنان، ایجاد صلح و سامان زندگی مردم و آبادانی آن سرزمین می فرستد. علی پیش از هر چیز مالک را به این امور فرمان می‌دهد: تقوای الهی برگزیدن، فرمانبری از او، پیروی از آن چه در کتابش فرمان داده است که شامل فرایض و سنت‌ها، که راز بهروزی است و سیه روزی هر کس در پیروی یا سر باز زدن از آن و تباه کردنش نهفته است و این که خدای سبحان را با دل و دست و زبان یاری دهد؛ زیرا او - که همواره نامش پرشکوه باد - بی‌تردید پاسخ در خور به یاری و گرمای داشت چنان کسی را تضمین کرده است. و نیز او را فرمان می‌دهد که در رابطه با شهوت‌هایش من خویش را بشکند و به هنگام چموشی مهارش کند که من آدمی یکسره به بدی‌ها فرمان می‌دهد مگر آن که رحمت خدایش او را فرا گیرد.»<sup>۲</sup>

و نیز آن حضرت می‌فرماید:

«مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ»<sup>۳</sup>

«آن که خود را پیشوای مردم سازد، پیش از آموزش دیگری باید به تربیت خویش پردازد.»

امام خمینی<sup>(ره)</sup> در توصیف جهاد می‌فرماید:

«جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و تلاش و پیکار علیه فقر و تنگدستی و رذالت و ذلت است. فرزندان عزیز جهادی‌ام! به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی(ص) است؛ اسلامی که غرب

۱- نهج البلاغه، نامه ۴۵: «وَأَمَّا هِيَ نَفْسِي أَرُوضُهَا بِالتَّقْوَى لِتَأْتِيَّ أَمْنَةً يَوْمَ الْخَوْفِ الْاَكْبَرِ وَ تَثْبُتَ عَلَيَّ جَوَانِبِ الْمُرْتَقِ».

۲- نهج البلاغه، نامه ۵۳: «هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ، مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْطَرِ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ...».

۳- نهج البلاغه، قصار ۷۵، ترجمه شهیدی، چاپ دهم، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۷۶، تهران، ص ۷۵.

و در رأس آن امریکای جهانخوار و شرق و در رأس آن شوروی جنایتکار را به خاک مذلت خواهد نشاند»<sup>۱</sup>.

### خلاصه

با پیروزی انقلاب اسلامی تحولات گسترده‌ای در عرصه‌های گوناگون کشور به وقوع پیوست. از جمله مهم‌ترین این دگرگونی‌ها شکل‌گیری نهادهایی در مملکت بود که ریشه در اصیل‌ترین ارزش‌های انقلاب اسلامی داشت. یکی از مهم‌ترین این نهادها که در عنوان آن واژه مقدس «جهاد» به چشم می‌خورد نهاد «جهاد سازندگی» است که به فرمان امام امت پا به عرصه فعالیت‌های سازندگی ایران عزیز نهاد. برگزیدن عنوان زیبای جهاد سازندگی به منظور مقابله با کوتاهی‌های صورت گرفته نسبت به عمران و آبادانی کشور در طی سال‌های متمادی و به معنای اهتمامی جدی و خدایسندانه برای سازندگی ایران و سایر ممالک اسلامی رهیده از چنگال استعمار بود.

عوامل اساسی پیدایش این نهاد؛ شرایط خاص زمان، انتظار از نظام برای ترمیم نقاط ضعف و تأمین نیازها، و از جانب دیگر فرمان تاریخی بنیان‌گذار نظام مقدس جمهوری اسلامی بود. بنابر این، آنچه بیش از هر چیز در رویکرهای منبعث از تأسیس این نهاد دیده شد، عبارت بود از:

- کسب رضایت الهی؛
  - ارتقای شأن و جایگاه مردم؛
  - کاهش فقر و محرومیت روستاها؛
  - مشارکت همه طبقات اجتماعی در فرایند پیشرفت؛
  - برنامه‌ریزی عملی برای مقابله با تهدیدهای اقتصادی - اجتماعی؛
  - تزریق روحیه کار گروهی و ایثار در جامعه.
- بررسی تحلیلی برنامه‌ها و فعالیت‌های جهاد نشان می‌دهد که سه اصل پایه‌گذار

فرهنگ و مدیریت جهادی عبارتست از: ایمان، بصیرت و همت. خاستگاه این فرهنگ نیز محرومیت‌زدایی و برطرف کردن نیازهای مختلف جامعه می‌باشد. سازه‌های رفتاری عاملین فرهنگ جهادی و سبک مدیریت جهادی «خودراهبری و خودعملی» و «هم‌افزایی» است. به عبارتی در چارچوب فرهنگ جهادی جهادگران در خط مقدم عمل به این فرهنگ قرار دارند و سایر افراد جامعه از الگوی رفتاری ایشان پیروی می‌کنند. در قالب نظام مدیریت جهادی نیز شروع کار از خود است و تدبیر امور سازمان از تدبیر رفتار خود آغاز شده و در تار و پود سازمان و جامعه نشر پیدا کرده و رشد و توسعه می‌یابد. از جانب دیگر، «هم‌افزایی» سازه‌ای اساسی در موفقیت فرهنگ و مدیریت جهادی است. با بهره‌گیری از سیاست مشورت، همفکری و استفاده از ایده‌ها و مشارکت دیگران، روند خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در سازمان و جامعه اسلامی سرعت پیدا می‌کند.

مدیریت جهادی تأکید بر گفتمان عالمانه، برنامه‌ریزی کارشناسانه، تلاش جهادگرانه و اجرای هوشمندانه دارد. بر همین اساس، در طول سالیان اخیر حرکت‌هایی با ایده و بنیان‌های فکری «فرهنگ و مدیریت جهادی» در کشور مشاهده شد. تشکیل بسیج سازندگی، طرح سربازان سازندگی، طرح‌های جهادی شهرداری تهران و از طرفی شکل‌گیری واحدهای مطالعاتی و مدیریتی در حوزه فرهنگ و مدیریت جهادی از جمله فعالیت‌هایی است که در جهت توسعه این بینش و به کارگیری آن در کشور صورت پذیرفته است.

### پرسش‌ها

- ۱- فرمان تاریخی امام خمینی (ره) مبنی بر ضرورت تشکیل جهاد سازندگی در چه تاریخی صادر شد؟
- ۲- فرهنگ و مدیریت جهادی را به طور خلاصه شرح دهید.
- ۳- اهداف اصلی تشکیل جهاد سازندگی چه بود؟
- ۴- مأموریت اصلی جهاد سازندگی در آغاز تأسیس چه بود؟
- ۵- گستره فعالیت‌های جهاد سازندگی را به طور خلاصه ذکر فرمایید.



## فصل دوم

### فرهنگ و مدیریت جهادی از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری

«فرزندان عزیز جهادی‌ام! به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه‌های  
اسلام ناب محمدی (ص) است.»

«جهاد مانند کلمه طیبه و شجره مبارکه‌ای بود که روستاییان درد کشیده در سایه  
شاخسارهای بلند رحمتش نشستند و از میوه شیرینش چیدند و چشیدند.»

نظام مقدس جمهوری اسلامی با مبانی فکری دینی و منبعث از تفکر قرآنی، طرح‌ریزی  
و در تار و پود ساختار سازمانی، شکل عملیاتی به خود گرفت. چارچوب فرهنگی و  
مدیریتی آن برخاسته از «فرهنگ و مدیریت جهادی» بود و این مهم توسط امام  
خمینی<sup>(ره)</sup> از ابتدای قیام ایشان تا پیروزی انقلاب اسلامی به طور مکرر مطرح و تبیین  
شده بود. مقام معظم رهبری نیز در بیانات، ابلاغیه‌ها و اعلام سیاست‌های اداری و  
رویکردهای توسعه کشور به صور مختلف بر گسترش، حیطة‌بندی و به کارگیری  
«فرهنگ و مدیریت جهادی» تأکید ورزیده است. در این فصل ضمن اشاره به  
دیدگاه‌های ایشان، ابعاد مختلف موضوع را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.

### دیدگاه‌ها و رهنمودها

امام خمینی (ره) همواره با پیام‌ها و سخنان گرم خویش جهادگران را تشویق و دعای خیر خویش را بدرقه راهشان می‌نمود. کلمات نورانی ایشان مشعل راه بود و چهره ملکوتی‌اش زداینده خستگی‌ها. پیام‌های روح‌افزای امام به جهادگران و توصیف آنان با زبان و قلم آن بزرگوار، زبانزد خاص و عام است. جهاد چشم امید امام خمینی (ره) بود و جهادگران در ۸ سال دفاع مقدس از آن پیشوای وارسته، مدال افتخار «سنگرسازان بی‌سنگر» را دریافت کردند. ایشان جهاد را «شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و تلاش و پیکار علیه فقر و تنگدستی و رذالت و ذلت» می‌دانست.

به یمن ایمان، اخلاص، فداکاری و همراهی و همدلی امام و امت در اندک زمانی طرح‌های بزرگی به ثمر نشست، مشکلاتی بزرگ برطرف شد و در بعضی زمینه‌ها به حق یک شبه ره صد ساله پیموده شد؛ روستاهای بسیاری از نعمت برق، آب سالم آشامیدنی، جاده، حمام، درمانگاه و... برخوردار شدند و رفاه و آسایش نسبی بر دور افتاده‌ترین مناطق کشور سایه افکند؛ کشاورزی رونق گرفت و از خوشه‌های طلایی گندم خرمن‌های عشق و امید به آینده فراهم آمد. این همه مدیون روحیه زیبای ارزش‌مدار امامی بود که فرزندان جهادگر خود را بر تداوم وجود و حضور در عرصه کار و تلاش تشویق و ترغیب می‌نمود.

امام خمینی (ره) ضمن قدردانی از فرزندان خود، از آنها می‌خواست که فرهنگ ایثار، تلاش، دلسوزی، اخلاص، تعهد، خدمت به خلق خدا، برادری، امید و نشاط و در یک کلام «فرهنگ جهادی» را پاس داشته و بر حفظ و گسترش آن بکوشند. امام راحل (ره) در دیدار با جهادگران و دیگر اقشار ملت، همواره ویژگی‌های فرهنگ جهادی را مورد اشاره قرار داده و بر تحقق کامل آن‌ها پافشاری می‌کرد. او جز به سعادت ابدی برای همه تلاشگران نمی‌اندیشید و به دنبال حیات طیبه و سلامتی دنیا و آخرت همه مسلمانان جهان بود. ایشان با لحنی پر از سوز و گداز و با اصراری پدرانانه بارها بر حقایقی همچون اسلام‌گرایی، مردم‌داری، تعهد، همکاری و برادری، خدمت‌گذاری،

خودسازی، اخلاص، قانون‌مداری، ولایت‌مداری، هماهنگی، هدفمندی و... تأکید می‌کرد و این واژه‌ها در نهایت، شکل‌گیری «فرهنگ جهادی» را به دنبال داشت. رهبر معظم انقلاب نیز رهنمودهای ارزشمندی جهت بهبود روند مدیریتی کشور و اشاعه فرهنگ و مدیریت جهادی ارائه نموده‌اند که در ادامه ضمن گروه‌بندی به بررسی تحلیلی آنها پرداخته می‌شود.

### ویژگی‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در نگاه امام (ره) و مقام معظم رهبری

#### ۱ - شجاعت، ایثار و مقاومت

این سه واژه کلیدی در روند استقلال، توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور از ارزش‌های والای اسلامی و انسانی محسوب می‌شوند و افراد با ایمان باید همیشه در به دست آوردن آنها بکوشند. این موضوع بخصوص در زمانی که دفاع از باورها و مرزهای سرزمین اسلام در میان باشد، از جایگاه برتری برخوردار است. در این زمینه، جهادگران، این سنگرزبان بی‌سنگر، مصداق بارز این ویژگی‌ها و فضایل شناخته شدند. این مفاهیم ریشه‌های قرآنی و روایی دارند. ابتدا به آیات و روایات مربوطه اشاره شده و در ادامه سخنان امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) مورد بررسی قرار می‌گیرد...

خداوند در قرآن می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ»<sup>۱</sup>

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید هنگامی که [در میدان نبرد] با گروهی روبه‌رو می‌شوید ثابت قدم باشید و خدا را فراوان یاد کنید تا رستگار شوید.»

در این آیه خداوند متعال به عوامل حقیقی پیروزی در نبرد اشاره می‌کند که عبارت است از استقامت مؤمنان در برابر دشمن هنگام برخورد با او و نیز یاد کردن مداوم خداوند و از نشانه‌های بارز ایمان، ثبات قدم در همه زمینه‌ها بویژه در پیکار با

دشمنان حق است.

در آیه دیگر می‌فرماید:

«إِذْ يُوحَىٰ رَبُّكَ إِلَى الْمَلَائِكَةِ أَنِّي مَعَكُمْ فَثَبِّتُوا الَّذِينَ آمَنُوا سَأَلْتَنِي فِي قُلُوبِ الَّذِينَ كَفَرُوا  
الرَّعْبَ فَاضْرِبُوا فَوْقَ الْأَعْنَاقِ وَاضْرِبُوا مِنْهُمْ كُلَّ بَنَانٍ»<sup>۱</sup>

«[و به یاد آر] هنگامی را که پروردگارت به فرشتگان وحی کرد: من با شما هستم، پس کسانی را که ایمان آورده‌اند ثابت قدم بدارید. به زودی در دل کافران وحشت خواهیم افکند، پس فراز گردن‌ها را بزنید و همه سر انگشتان‌شان را قلم کنید.»

ایجاد پایداری در مجاهدان جنگ بدر مأموریت فرشتگان الهی و تشجیع رزمندگان به برخورد قهرآمیز و قاطع با دشمن دستوری از سوی خداوند است.

در آیه دیگر می‌فرماید:

«وَكَايِنٍ مِّنْ نَّبِيِّ قَاتَلَ مَعَهُ رَبِّيُونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا  
اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ»<sup>۲</sup>

«و چه بسا پیامبرانی که همراه آنان مردان الهی فراوانی کارزار کردند و در برابر آنچه در راه خدا بدیشان رسید سستی نوزیدند و ناتوان نشدند و تسلیم [دشمن] نگردیدند و خدا شکیبایان را دوست دارد.»

این آیه حضور مجاهدان عالم و عارف در جنگ به همراه پیامبران گذشته و لزوم اقتدا به مجاهدان مقاوم امت‌های گذشته و تشویق به پایداری در جنگ را مورد توجه قرار می‌دهد و این که خداوند مجاهدان صابر را دوست دارد نوعی تشویق رزمندگان مسلمان به پایداری در جنگ است. این نکته در روایات هم مورد عنایت قرار گرفته است.

حضرت علی<sup>(ع)</sup> در یکی از خطبه‌های نهج البلاغه می‌فرماید:

«أَيُّ الْقَوْمِ الَّذِينَ دُعُوا إِلَى الْإِسْلَامِ فَقَبِلُوهُ وَ قَرَأُوا الْقُرْآنَ فَأَحْكَمُوهُ وَ هَيَّجُوا إِلَى الْجِهَادِ  
فَوَلَّيْهُمُ الْوَلَةَ الْفَاحِشَ إِلَى أَوْلَادِهَا وَ سَلَبُوا السُّيُوفَ أَعْمَادَهَا وَ أَخَذُوا بِأَطْرَافِ الْأَرْضِ زَحْفًا زَحْفًا  
وَ صَفًّا صَفًّا بَعْضٌ هَلَكَ وَ بَعْضٌ نَجَا لَا يَبْشُرُونَ بِالْأَحْيَاءِ وَ لَا يُعَزُّونَ عَنِ الْمَوْتِ مُرَّةَ الْعُيُونِ

۱ - سوره انفال (۸) آیه ۱۲.

۲ - سوره آل عمران (۳) آیه ۱۴۶.

مِنَ الْبُكَاءِ خُمْصُ الْبُطُونِ مِنَ الصَّيَامِ دُبُلُ الشَّفَاهِ مِنَ الدُّعَاءِ صُفْرُ الْأَلْوَانِ مِنَ السَّهْرِ عَلَى  
وَجُوهِهِمْ غَبْرَةٌ الْخَاشِعِينَ أَوْلَيْكَ إِخْوَانِي الدَّاهِيُونَ فَحَقَّ لَنَا أَنْ نُنْظِمًا إِلَيْهِمْ وَ نَعَضَّ الْأَيْدِي  
عَلَى فِرَاقِهِمْ»<sup>۱</sup>

«کو آن کسانی که تا به اسلام دعوت شدند پذیرفتند، آن را در آغوش گرفتند و با قرآن حرکت کردند. نه فقط به خواندن آن بنشینند بلکه دعوت حماسی و پر جذبه جهاد را با شیفتگی و عشق پاسخ گفتند، به سان اشرانی که نوزادان خود را پذیرا می‌شوند؛ شمشیرها را از نیام بیرون کشیدند و در صفوفی منظم و فشرده و یورش‌های پی‌پی کران تا کران این سرزمین را از آرایش کفر پاک کردند و به تصرف درآوردند. گروهی از آنان با مرگ راهی شدند (شهیدان) و گروهی زنده ماندند (ایثارگران) بی‌آنکه زندگان برای زنده ماندن خویش به شادمانی بنشینند یا شهید دادگان نیازمند تسلیتی باشند. از گریه بسیار آنان چشمه چشم‌ها فرو خشکیده، از روزه‌داری شکم‌ها فرو رفته بود و از نیایش لبان‌شان خشکیده، شب زنده داری‌ها چهره‌های آنان را زرد کرده و از شدت خشوع سخت تکیده و در هاله‌ای از تیرگی گم بودند. آنان برادران رهیوی و همپای من بودند. به جا است که به یاد و آرزویشان چونان تشنگان بی‌تابی کنیم و از درد فراقشان انگشت به دندان گزیم.»<sup>۲</sup>

آن حضرت درباره ایثار و فداکاری مجاهدان می‌فرماید:

«وَأَيُّ أَمْرٍ مِنْكُمْ أَحْسَنُ مِنْ نَفْسِهِ رِبَاطَةٌ جَاشَ عِنْدَ اللَّقَاءِ وَ رَأَى مِنْ أَحَدٍ مِنْ إِخْوَانِهِ فَشَلَّاً  
فَلْيَذُبْ عَنْ أَخِيهِ بِفَضْلِ نَجْدِيهِ الَّتِي فَضَّلَ بِهَا عَلَيْهِ كَمَا يَذُبُّ عَنْ نَفْسِهِ فَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَهُ  
مِثْلَهُ إِنْ الْمَوْتَ طَالِبٌ حَيْثُ لَا يَقُوتُهُ الْمُقِيمُ وَ لَا يُعْجِزُهُ الْهَارِبُ إِنْ أَكْرَمَ الْمَوْتَ الْقَتْلُ وَ  
الَّذِي نَفْسُ ابْنِ أَبِي طَالِبٍ بِيَدِهِ لَأَلْفُ ضَرْبَةٍ بِالسَّيْفِ أَهْوَنُ عَلَيَّ مِنْ مِيتَةِ عَلِيٍّ عَلَى الْفِرَاشِ فِي غَيْرِ  
طَاعَةِ اللَّهِ.»<sup>۳</sup>

«به هنگام برخورد با دشمن هر یک از شما که در خود استواری و صلابتی دید و در هم‌رزم خویش سستی و وضعی احساس کرد برخورداران از دلیری و

۱- نهج البلاغه، کلام ۱۲۰.

۲- فرهنگ آفتاب، عبدالمجید معادینخواه، تهران، نشر ذره، چاپ اول، ۱۳۷۲، ج ۴، ص ۱۸۹۷.

۳- نهج البلاغه، خ ۱۲۲.

شجاعت را سزد که به شکرانه برتری بر همزمشان از برادر خویش چنان دفاع کنند که از جان و هستی خود، که اگر خدا میخواست هر دو همسان می شدند. بی تردید مرگ جوینده ای جدی است که نه بر جای ماندگان را از دست می دهد و نه از فرا گرفتن فراریان ناتوان می شود، و در این میان بی گمان مرگ سرخ ارجمندترین مرگ هاست. سوگند به آن که جان پسر ابی طالب در دست اوست که تحمل هزار زخم شمشیر بر من آسان تر است از مرگ در بستری که نه در راستای پیروی از خداست.»

امام راحل (ره) در این باره می فرماید:

«زحمات بی وقفه جهاد [سازندگی]، این سنگسازان بی سنگر در دفاع مقدس مان از جمله مسائلی است که ترسیم آن در قالب الفاظ نمی گنجد. عشق جهاد در خدمت به اسلام و مردم، چشم دل عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است. شجاعت دلیرمردان و شیرزنان جهادی مان در جهادمان علیه کفر و بیداد زبانزد خاص و عام است. وسعت دامنه گذشت و ایثار مردان و زنان جهاد... بزرگ و کوچک، فقیر و غنی این مرز و بوم را فرا گرفته است... شما عزیزان با خدمت شایسته خود در پشت جبهه ها چون جبهه ها دل امام زمان - روحی له الفداء - را شاد کرده اید.»

«... و به جهادگران بی سنگر که در سخت ترین شرایط به پاسداری از حریم رزمندگان و تحکیم مواضع بی قرار آنان همت گمارده و با ایثار و فداکاری جان عزیزان مان را در سنگر و مواضع دفاعی حفظ کرده اند... نصرت و برکت و پیروزی و شرافت و عزت دنیا و آخرت کرامت فرما.»<sup>۲</sup>

«نقش جهاد سازندگی در جنگ کمتر از نیروهای نظامی نبوده و نیست، و این اقراری است از سوی فرماندهان ارتش و سپاهی ما که اگر جهاد نبود پیروزی با این سرعت به دست نمی آمد. باید اعتراف کرد که اینان بزرگترین آبرو را به انقلاب اسلامی خود داده اند و با تعهد به اسلام و ایمان به خدای تعالی در این راه بهترین نمونه و الگو برای همه جوانان مسلمان و متعهد اسلامی گردیدند. امروز در گوشه و کنار کشور و در میان دور افتاده ترین روستاهای محروم و بد

۱ - صحیفه امام، ج ۲۱، ص ۲۰۴.

۲ - صحیفه امام، ج ۲۰، ص ۲۰۰.

آب و هوا که قدم بگذارید با اینارگران جهاد سازندگی مواجه می‌شوید که خیلی زودتر از شما خود را بدانجا رسانده‌اند و با نداشتن امکانات لازم با هر وسیله‌ای که در اختیار داشته و دارند با تمام وجود در از بین بردن کمبودها و مشکلات و بیماری‌ها و نارسایی‌های مردم کوشش می‌نمایند و در بسیاری از موارد برای ایجاد وسایل رفاهی از اینار جان خود دریغ نکرده‌اند.<sup>۱</sup>

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در این باره می‌فرماید:

«هنوز جنگ تحمیلی شروع نشده بود که جهاد سازندگی شهید داد. این خیلی مهم است، جهاد سازندگی در میدان سازندگی شهید داد، چون کسانی دشمن این بودند که انقلاب توفیق پیدا کند. می‌دیدند این جوان تحصیل کرده، یا این انسان ماهر و خدوم و زحمت کش دارد با سازندگی و با کار خود پایه‌های این نظام را مستحکم می‌کند. لذا عده‌ای از این عزیزان قبل از شروع جنگ تحمیلی به وسیله عناصر منافق مضرّ و مخالف با نظام مقدس جمهوری اسلامی جان خود را از دست دادند و به شهادت رسیدند، بعد هم جنگ تحمیلی که شروع شد باز جهاد سازندگی در خطوط مقدم بود. این لقب پر افتخار «سنگر سازان بی‌سنگر» نشان دهنده خیلی از معانی است؛ در خطوط مقدم، در پشت جبهه، در اواسط جبهه‌ها، همه جا جهاد سازندگی در طول دوران جنگ حضورش مشخص بود.»<sup>۲</sup>

رهبر معظم انقلاب در جای دیگری فرموده‌اند:

«تجلیل از فعالیت و تلاش کلیه جهادگرانی که مخلصانه با اینار جان و از خود گذشتگی صفحات درخشانی را در تاریخ انقلاب اسلامی در بسیاری از نقاط دور افتاده کشور به ثبت رسانده‌اند، لازم است.»<sup>۳</sup>

۱ - صحیفه امام، ج ۱۶، ص ۳۳۸.

۲ - تاریخ ۷۷/۷/۱۵ در جمع جهادگران.

۳ - در دیدار با وزیر و نماینده ولی فقیه در یازدهمین سالروز صدور فرمان امام خمینی (ره) مبنی بر تشکیل جهاد سازندگی.

## ۲- دین محوری

یکی از صفتهای انسانهای مؤمن، حرکت بر طبق موازین و معیارهای دینی است. آنان دین محورند و اعمال و رفتار خویش را با مقررات دینی و اوامر و نواهی الهی محک می‌زنند. آنان خویش را در برابر پروردگارشان مسئول دانسته و تلاش می‌کنند از عهده کاری که بر عهده می‌گیرند برآیند. اسلام‌گرایی و دین‌محوری و مسئولیت در برابر تکالیف الهی<sup>۱</sup> محور تلاش و کوشش جهادگران بوده و خواهد بود.

جهادگران به هنگام جنگ تحمیلی و آنگاه که به ساخت و ساز جاده‌های مواصلاتی، سنگرها، خاکریزها و... اشتغال داشتند و نیز آنگاه که به دل روستاهای دوردست رفته و برای آبادانی آنها اقدام می‌کردند جز احیای اسلام و اعتلای مکتب و دین به چیزی نمی‌اندیشیدند و دغدغه آنان از عهده تکلیف برآمدن و بر محور دین چرخیدن بود.

امام خمینی (ره) در پیام مهم خویش به ملت ایران در مورد تشکیل جهاد سازندگی پس از بیان شمه‌ای از خرابی‌های به جا مانده از رژیم گذشته از همه اقشار ملت اعم از پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسان و متخصصان؛ شهری و روستایی درخواست کردند که همه با هم در این امر تشریک مساعی کنند و خرابه‌ها را بسازند. امام فرمودند: «شاید هیچ عبادتی بالاتر از آن نباشد» ولی در عین حال سفارش فراوان نمودند که: «کسانی که در این مهم شرکت می‌کنند مبدا از کسانی باشند که برخلاف رویه ملت حرکت نموده و یا برخلاف اسلام مسائلی داشته باشند و در صورت مشاهده چنین کسانی فوراً آنان را کنار بگذارند.»

امام راحل در این پیام تأکید کرده‌اند که: ۱- نیروهای جهادی برخلاف رویه ملت حرکت نکنند؛ ۲- مسائل خلاف نداشته باشند.

۱- «وَكَانَ عَهْدُ اللَّهِ مَسْئُولًا»؛ «و پیمان خدا همواره بازخواست دارد». سوره احزاب (۳۳) آیه ۱۵.



### ۳- مردم‌داری

حرکت داوطلبانه، اولویت دادن به نیازهای مردم، داشتن پیوند عاطفی با آنان و توسعه و تقویت ارتباطات مردمی، از جمله ویژگی‌های مردم‌داری جهادگران بوده است. مردم‌داری و همراه شدن با معتمدان مردم، باعث موفقیت و کامیابی در امور است. مردم‌داری و خدمت صادقانه به مردم یکی از ویژگی‌های حکومت دینی است،<sup>۱</sup> همان‌گونه که روحانیون همواره همراه مردم و در کنار مردم به ویژه قشر محروم بوده و مردم نیز بدان‌ها اعتماد داشته‌اند، جهادگران هم این سیره را دنبال کرده و رابطه‌ای عاطفی، صمیمی و به دور از هرگونه تکلف با قشر شریف و زحمتکش کشاورز و روستایی داشته و یکی از رموز موفقیت آنان برخورداری از این خصلت زیبا بوده است؛ چنان‌که امام خمینی (ره) نیز بر این نکته تاکید داشتند.

حضرت امام (ره) در جمع اعضای شورای مرکزی جهاد سازندگی و نماینده امام در

این نهاد فرمود:

«از حرف‌های جناب عالی می‌فهمیم که شما سیر موفقیت را به دست آورده‌اید. جهاد خدمتگذار مردم محروم و مستمند بوده است. جمعیت و یا ملتی اگر بخواهند موفق باشند علاوه بر اینکه برای خدا باید کار کنند و از دیگران چشم‌داشتی نداشته باشند، باید با مردم باشند. بدون مردم نمی‌شود کارکرد و موفقیت حاصل نمی‌شود. سیر قضیه همان طور که خودتان فهمیده‌اید این است که مردم را نمی‌شود به چیزی توجه داد مگر توسط روحانیون، و در طول تاریخ هر چه بوده از روحانیون و مردم بوده است و هر وقت این دو را از صحنه کنار گذاشته‌اند، همه‌اش فساد بوده.»<sup>۲</sup>

۱- پیامبر اکرم (ص) فرموده است: «مَنْ أَصْبَحَ وَلَا يَهْتَمُّ بِأُمُورِ الْمُسْلِمِينَ فَلَيْسَ بِمُسْلِمٍ». کافی، ج ۲،

ص ۱۶۳.

۲- صحیفه نور، ج ۱۷، ص ۱۵.

#### ۴ - سلامت نفس

یکی از صفتهای برجسته و ارزشمند انسانی، سلامت نفس است. انسان دارای سلامت نفس به خوبی به انجام وظایف پرداخته و آرامش روح و روان را برای خود و دیگران به ارمغان می آورد. افزون بر آن رضایت خداوند متعال را جلب کرده و اعتماد عمومی مردم را کسب می نماید. این محور از فرهنگ جهادی همواره مورد تأکید امام خمینی (ره) بوده است. ایشان سه روز قبل از صدور فرمان رسمی تشکیل جهاد سازندگی در جمع گروهی از دانشجویان دانشگاه تهران، سالم بودن و انحراف نداشتن کسانی که می خواهند به امر جهاد اقدام کنند را مطرح نمودند. تأکید رهبر بیدار انقلاب بر این نکته، زمینه ساز گسترش این ویژگی در پیکره جهاد و در میان جهادگران مؤمن و خدا دوست گردید.

#### ۵ - خودسازی

در روایات از «خودسازی» به «جهاد نفس» تعبیر شده<sup>۱</sup> و بزرگترین موجود عالم هستی آن را «جهاد اکبر»<sup>۲</sup> نامیده و تمامی اولیا و عارفان از این راه به مقامات والای عرفانی رسیده و دیگران را نیز به آن فراخوانده اند. امام خمینی (ره)<sup>۳</sup> در سخنان مبسوطی در جمع گروهی از کارکنان بخش خبر و جهاد صدا و سیما، جمهوری اسلامی، ضمن تأکید بر نیاز کشور و ملت به سازندگی، سازندگی روحی را مقدم بر همه سازندگی ها معرفی کرده و شروع جهاد سازندگی را از خود افراد دانستند. ایشان فرمودند:

«انسان تا خودش را نسازد نمی تواند دیگران را بسازد و تا دیگران ساخته نشوند، نمی شود که کشور ساخته بشود. جهاد سازندگی از خود آدم باید شروع بشود. جهاد نفس، جهاد اکبر است. برای اینکه همه جهادها اگر بخواند نتیجه داشته باشد و بخواند انسان در جهادها پیروز بشود، موکول به این است

<sup>۱</sup> - امام باقر (ع): «لَا فَضِيلَةَ كَالْجِهَادِ وَلَا جِهَادَ كَمُجَاهِدَةِ الْهَوَى»؛ «هیچ فضیلتی همچون جهاد نیست و

هیچ جهادی همانند جهاد با نفس نمی باشد.» تحف العقول، ص ۲۸۲.

<sup>۲</sup> - در ادامه خواهد آمد.

که در جهاد نفس پیروز باشد. اگر انسان‌ها توجه به خودشان نداشته باشند، جهاد نکرده باشند با شیطان خودشان، اینها کسانی هستند که علاوه بر اینکه نمی‌توانند جامعه را اصلاح کنند، فساد هم در جامعه می‌کنند. همه فسادهایی که در عالم واقع می‌شود برای این است که آن جهاد واقع نشده، آن جهاد اکبر واقع نشده... سایر موجودات، سایر حیوانات و لو سبع هم باشند، آن قدری که بشر جنایت می‌کند، آنها نمی‌کنند. این بشر است که چون اصلاح نشده است و جهاد سازندگی نکرده است این از همه حیوانات سبع تر است. هیچ سبعی مثل انسان نیست و هیچ حیوان دیگری هم به پای این حیوان نمی‌رسد...»<sup>۱</sup>

در جای دیگری می‌فرماید:

«باید بسازیم خودمان را، جدیت کنید تا این جهاد سازندگی را از خودتان شروع کنید. وقتی از خودتان شروع کردید هر کاری بکنید این کاری است الهی. وقتی خودتان را ساختید تمام کارهایتان الهی می‌شود، برای اینکه از ظلمت‌ها بیرون رفته‌اید، در نور وارد شده‌اید، همه اعمالتان نورانی می‌شود...»<sup>۲</sup>

واژه «جهاد» جایگاه ویژه‌ای در فرهنگ اسلامی دارد و با دید تقدس و احترام به

آن نگاه می‌شود، قرآن کریم می‌فرماید:

«فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَى وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا»<sup>۳</sup>

«خداوند مجاهدانی را که با مال و جان خود جهاد نمودند بر [ترک کنندگان جهاد] برتری بخشیده و به هر یک از این دو گروه [به نسبت اعمال نیکشان] وعده پاداش نیک داده و مجاهدان را بر نشستگان و بی تحرکان با پاداش بزرگی برتری بخشیده است.»

جهاد هرگونه کار و تلاشی است که برای خدا و در راه خشنودی او صورت پذیرد، خواه جهاد با مال و کمک به محرومان و نیازمندان باشد، خواه مجاهدی باشد که در صحنه نبرد و دفاع از اسلام گام بر می‌دارد و خواه در راه به دست آوردن ارزش‌های

<sup>۱</sup> - سخنرانی در ۲ دی ۵۸، صحیفه امام خمینی، ج ۱۱، ص ۳۷۹.

<sup>۲</sup> - صحیفه امام خمینی، ج ۱۱، ص ۳۸۳.

<sup>۳</sup> - سوره نساء (۴) آیه ۹۵.

اخلاقی و تزکیه و پاکی نفس باشد، لذا در آیه دیگری می‌فرماید:

«وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ»<sup>۱</sup>

«و آنان که در راه ما [با خلوص نیت] جهاد و تلاش کنند قطعاً به راه‌های خود

هدایتشان خواهیم کرد و خداوند با نیکوکاران است.»

در فرهنگ لغت هم معنای واژه جهاد چنین آمده است:<sup>۲</sup>

کارزار کردن، جنگ کردن، جنگیدن در راه حق، جنگ دینی، غزوه مسلمانان با

کافران.

جهاد اصغر: کارزار کوچک، جدال با کافران.

جهاد اکبر: کارزار بزرگ، جدال با نفس، ریاضت.

با توجه به نکات فوق دانشمندان اسلامی جهاد را به دو گونه تقسیم کرده‌اند و در

کتاب روایی بخش‌ها و ابواب آن به چشم می‌خورد.

در حدیثی از امام صادق (ع)<sup>۳</sup> چنین آمده است:

«إِنَّ النَّبِيَّ (ص) بَعَثَ سَرِيَّةً فَلَمَّا رَجَعُوا قَالَ مَرْحَبًا بِقَوْمٍ قَضُوا الْجِهَادَ الْأَصْغَرَ وَبَقِيَ

عَلَيْهِمُ الْجِهَادُ الْأَكْبَرُ فَقِيلَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا الْجِهَادُ الْأَكْبَرُ؟ فَقَالَ: جِهَادُ النَّفْسِ.»<sup>۴</sup>

«پیامبر اکرم (ص) یک گروه از رزمندگان را به عملیاتی فرستاد هنگامی که

برگشتند، فرمود: آفرین به گروهی که جهاد کوچک خود را انجام دادند و بر

آنان جهاد بزرگتری باقی مانده است. فردی پرسش کرد: منظور شما از جهاد

بزرگتر چیست؟ فرمود: جهاد با هوای نفس.»

حضرت علی (ع)<sup>۵</sup> نیز فرمود:

«إِنَّ أَفْضَلَ الْجِهَادِ مَنْ جَاهَدَ نَفْسَهُ الَّتِي بَيْنَ جَنْبَيْهِ»<sup>۶</sup>

«برترین مبارزه، جهاد با هوای نفسانی است که نزدیکترین چیزها به انسان

است.»

۱ - سوره عنکبوت (۲۹) آیه ۶۹.

۲ - فرهنگ معین، ذیل واژه.

۳ - وسائل الشیعه، محمد بن الحسن الحر العاملی، دار احیاء التراث، بیروت، ج ۱۱، ص ۱۲۲، ح ۱.

۴ - همان، ص ۱۲۴، ح ۹.

نیز فرمود:

«الْمُجَاهِدُ مَنْ جَاهَدَ نَفْسَهُ»<sup>۱</sup>

«رزمنده واقعی کسی است که با هوای نفسانی اش مبارزه کند (خود را تهذیب و اصلاح نماید).»

امام راحل (ره) در این باره می فرماید:

«شما آقایان هم که در جهاد سازندگی هستید توجه کنید که جهاد سازندگی، سازندگی باشد؛ در آن تخریب نباشد؛ در آن انحراف نباشد. اگر جهاد سازندگی در آن انحراف نباشد و برای خدا باشد، این همان جهادی است که توأم با جهاد اکبر هم هست. من ضمن تقدیر از تمام شما جوانان سرتاسر کشور که در جهاد سازندگی هستید و زحمت می کشید لیکن از شما می خواهم که در ضمن جهاد سازندگی، جهاد نفس هم داشته باشید، اگر این کار را که انجام می دهید برای خدا خالص شود، جهاد نفس هم تحقق پیدا کرده است.»<sup>۲</sup>

جهاد با نفس که فرهنگ جهادی بر آن متکی است، در کلام بزرگترین موجود عالم هستی و خاتم و افضل همه رسولان الهی، پیامبر عظیم الشان اسلام، به عنوان «جهاد اکبر» یاد شده است. این بدان معناست که تمامی جهادها و تلاش های گوناگون انسان، از آبادی گرفته تا نبرد در میدان های جنگ به پای این جهاد نخواهند رسید و رمز و راز این حقیقت به نحوی در کلمات بالای حضرت امام (ره) بیان شده است.

مقام معظم رهبری هم در این زمینه می فرماید:

«نکته اصلی این است که اگر در مجموعه ذی قیمتی که شخصیت معنوی امام (ره) را تشکیل داده بود عنصر عبودیت و اخلاص وجود نمی داشت او به این موفقیت ها نمی رسید، بنابراین کارهای انجام شده خیلی عظیم تر از آن است که شخصیتی با همه آن خصوصیات منهای ارتباط با خدا بتواند آن کارها را انجام دهد. امام که توانست این حرکت عظیم را در دنیا به وجود آورد به خاطر آن بود که با خدا ارتباط داشت. در این راه ملاحظه هیچ کس را نمی کرد. سعی کنید همان عنصری را که در وجود امام (ره) قرار داشت و ضامن آن همه توفیقات برای

۱ - همان، ص ۱۲۴، ح ۱۰.

۲ - صحیفه امام، مجموعه آثار، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی، ج ۱۲، ص ۴۴۹.

او بود در خودتان تقویت کنید؛ یعنی با خدا ارتباط داشته باشید، در مقابل او تعبد کنید و روح پرهیز از گناه و بدی‌ها و لجن‌ها و آلودگی‌ها را زنده‌تر کنید... شما نیز توسل و دعا و توجه به پروردگار را فراموش نکنید. رابطه خودتان را با او محکم کنید و با ابتکارهای بیشتر و تلاش مضاعف کشور را بسازید.»<sup>۱</sup>

«باید خودمان را بسازیم، جدیت کنید که این جهادسازندگی را از خودتان شروع کنید. وقتی از خودتان شروع کردید هر کاری بکنید این کاری است الهی. وقتی خودتان را ساختید تمام کارهایتان الهی می‌شود، برای این که از ظلمت‌ها بیرون رفته‌اید و در نور وارد شده‌اید همه اعمالتان نورانی می‌شود؛ حرف که می‌زنید نور است، با گوش هم که می‌شنوید نور است، با قلبتان هم ادراک می‌کنید نور را ادراک می‌کنید، اصلاً شما شده‌اید نور.»<sup>۲</sup>

## ۶- اخلاص

از منظر اسلام و پیشوایان عظیم‌الشان آن، بندگان می‌بایست در هر حرکت و سکونی با نیت خالص همراه باشند و ریز و درشت اعمال‌شان با رنگ اخلاص عجین شود. امام صادق(ع)<sup>۳</sup> فرمود:

«لَا بُدَّ لِلْعَبْدِ مِنْ خَالِصِ النِّيَّةِ فِي كُلِّ حَرَكَةٍ وَ سَكُونٍ»<sup>۳</sup>

«بنده باید در هر حرکت و سکونی نیت خالص داشته باشد.»

اخلاص، آویزه گوش جهادگران است و نیت خالص با گوشت و خون آنان در هم آمیخته است. جهاد سازندگی از نهادهایی است که از متن ملت برخاسته و در آن بر خدمت به بندگان خدا تأکید می‌شود. شالوده و بنیاد این نهاد عظیم، کار برای خداوند و اخلاص در عمل است.

امام خمینی(ره) در جمع اعضای جهاد سازندگی در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۹ فرمود:

«یکی از نهادهایی که از خود ملت جوشید و متکفل آن خود ملت بود همین جهاد سازندگی بود... نهادهایی که در ایران از خود ملت پیدا شد اولش با یک

۱ - سخنرانی در دیدار با جهادگران.

۲ - فصلنامه فرهنگ، ج ۱۱، ص ۳۸۳.

۳ - میزان الحکمه، محمدی ری‌شهری، ج ۳، ح ۴۷۴۸.

قصد خالص الهی پیدا شد و ظاهر شد. اگر این قصد خالص الهی از پیش شما کوچ بکند دست خدا هم برداشته می‌شود و کوشش کنید که این خدمت در راه خدا باشد، خدمت به بندگان خدا، خدمت به بندگان مستضعف خدا که مورد عنایت حق تعالی هستند.»

در این سخنرانی ایشان بر اخلاص در عمل تأکید ورزیده و آن را مایه کمک و عنایات خداوندی معرفی کرده و از دست دادن آن را باعث برداشتن عنایات خداوند دانسته‌اند. از نگاه دین، کمال انسان و ارزشمندی هرکاری در این است که با نیت خالص و به منظور قرب الهی انجام پذیرد.

امام خمینی<sup>(ره)</sup> در جمع مسئولین جهاد فرمود:

«برای خدا به بندگان خدا خدمت کنید و ثنا و اجر را از او طلب کنید که او جزای شما را و اجر شما را عطا می‌فرماید. آن چیزی که حجم عمل را زیاد می‌کند و لو حجم مادی‌اش کم است آن لله بودن و اخلاص است.»<sup>۱</sup>

در این رابطه امام راحل<sup>(ره)</sup> در خرداد سال ۵۹ خطاب به جهادگران می‌فرماید:

«همه احساس می‌کنند این زحمتهایی که می‌کشند نظیر همان جوان‌هایی که در صدر اسلام زحمت می‌کشیدند که دنبال این نبودند از مردم اجرتی بگیرند، است.»

مقام معظم رهبری هم به جهادگران چنین فرمود:

«مدیران جهاد این احساس را دارند که برای به نوا رساندن انسان‌های بینوا رنج می‌برند و آن روستایی محروم و بینوا از تلاش آنان لذت می‌برد.»

## ۷ - کمک به محرومان

یکی از فضایل مهم انسانی و اخلاقی، داشتن حس همکاری، همدردی و یاری رساندن به دیگران است، به ویژه اگر کسی نیاز به یاری داشته و خود به تنهایی از عهده انجام آن برنیاید. عقل و شرع کمک به ضعیفان و محرومان را فرمان داده است؛ چنان که حضرت امام حسن مجتبی (ع) دو بار تمام دارایی خویش را در راه خدا به محرومان و ضعیفان

۱ - صحیفه امام خمینی، ج ۱۰، ص ۲۴۵.

داد و سه بار تمام اموال خود را با مستمندان نصف کرد.<sup>۱</sup>

امام خمینی<sup>(ره)</sup> در سخنان مبسوطی در این باره می‌فرماید:

«... آن رژیم رفت و یک رژیم دیگری است، لیکن باید همه چیز اسلامی بشود. آن روزی ما به آخر مقصد رسیدیم که همه چیزمان اسلامی باشد... بازاری که به فکر ضعفا و فقرا نباشد، بازاری که پهلویش ضعیف باشد و به فکر نباشد، این بازار اسلامی نیست. ملتی که اینجا قصرهای روی هم درست کنند و آنجا زاغه نشین‌ها باشند و مردم به فکر آنها نباشند، این مملکت، مملکت اسلامی نیست، صورت است محتوا ندارد این...»<sup>۲</sup>

امام راحل در دیدار با گروهی از اعضای ستاد جهاد سازندگی شهرستان یزد در تاریخ ۵۸/۷/۱۸ ضمن قدردانی و تشکر از آنان، خدمت به طبقات ضعیف جامعه را مایه خرسندی و باعث تشویق آنان به انجام کارهای بزرگ تر دانسته و از آن به عنوان حس تعاون، حس خدمت به ملت و خدمت به اسلام نام برده، آن را مظهر قدرت ایمان برشمرده و آرزو کردند چنین روحیاتی برای همیشه در ملت باقی بماند.

ایشان فرمود:

«... من از همه برادرها و خواهرانی که در این راه (جهاد سازندگی) مجاهده کردند و می‌کنند و گاهی من در تلویزیون می‌بینم که اینها کارها را انجام می‌دهند و بسیار از این جهت من خرسند می‌شوم که ببینم برادرها و خواهرها نسبت به طوایف ضعیف خدمت‌گزاری می‌کنند... امیدوارم که با این قدرت اسلام همه امور اصلاح بشود و این تحولی که در جوان‌های ما، در خواهرها و برادرهای ما حاصل شده است که این طور حس تعاون، حس خدمت به ملت، خدمت به اسلام پیدا شده است، این خیلی امیدوار می‌کند ایشان را به اینکه با این قدرت ایمانی که الان در ملت ما هست و ان شاءالله باقی می‌ماند، همه کارها انجام بگیرد.»

در جای دیگری امام خمینی<sup>(ره)</sup> در این زمینه می‌فرماید:

«شما سرّ موفقیت را به دست آورده‌اید. جهاد خدمتگزار مردم محروم و

۱ - تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۱۵.

۲ - صحیفه امام خمینی، ج ۸، ص ۱۴.



مستمند بوده است. جمعیت یا ملّتی اگر بخواهند موفق باشند علاوه بر این که برای خدا باید کار کنند و از دیگران چشم داشتی نداشته باشند باید با مردم باشند. بدون مردم نمی‌شود کارکرد و موفقیت حاصل نمود. سرّ قضیه همان‌طور که خودتان فهمیده‌اید این است که مردم را نمی‌شود به چیزی توجه داد مگر توسط روحانیون و در طول تاریخ هر چه بوده از روحانیون و مردم بوده است و هر وقت این دو را از صحنه کنار گذاشته‌اند همه‌اش فساد بوده است و در همین پنجاه سال هم که شاهد آن بوده‌ایم آنچه که ما را در دامن غرب انداخت این بود که روحانیون و مردم را سرکوب کرده بودند.<sup>۱</sup>

## ۸ - قانون‌مداری

منظور از قانون‌مداری، حفظ و اجرای قوانین به طور عادلانه در جامعه و رعایت حقوق همه افراد می‌باشد. رسول خدا (ص) که خود نقش ابلاغ و اجرای قوانین حیات‌بخش اسلام را به عهده داشت، منزلت بالایی برای قانون قایل بود. آن حضرت اجرای قوانین جزایی اسلام (حدود) را بر متجاوزان به حریم قانون، بهتر از عبادت شصت سال و نیز برتر از بارش چهل سال باران بر زمین می‌دانست.<sup>۲</sup>

یکی از عوامل پیشرفت در هر کشوری تدوین صحیح قانون، اجرای درست آن و حرمت نگه داشتن قانون از سوی مردم است. هر گروهی که به قانون شکنی عادت کنند و روحیه نظم و انضباط و رعایت قانون بر آنان حکم فرما نباشد بر مشکلات و موانع ترقی خود افزوده و هیچ کس از آن سود نخواهد برد، زیرا باب تزییع حقوق افراد جامعه باز شده و ضرر قانون‌شکنی روزی گریبان قانون‌شکن را نیز خواهد گرفت.

امام خمینی (ره) عمل برخلاف موازین قانونی و برخلاف مقررات دولتی و اسلامی را تقبیح و آن را به شدت نهی می‌فرمود. ایشان در جمع اعضای شوراهای اسلامی کارگران

۱ - تاریخ ۶۱/۶/۱۷ در جمع اعضای شورای مرکزی و نماینده امام. صحیفه نور، ج ۱۷، ص ۱۵.

۲ - «حدّ یقام فی الارض از کی من عبادة ستین سنه»، «اقامة حدّ من حدود الله خیر من مطر اربعین لیلة فی بلاد

الله». منتخب میزان الحکمه، محمدی ری شهری، چ سوم، قم، دارالحدیث، ۱۳۸۱، ص ۱۲۸؛ اصول

کافی، کلینی، ج ۷، ص ۱۹۱.

ضمن بیانات مفصلی با اشاره به زحمات جهاد سازندگی و تشکر از آنان، به شدت از اعمال خلاف مقررات دولتی و اسلامی و انجام کارها بر خلاف موازین قانونی نهی فرمودند. ایشان اظهار داشتند:

«جهاد سازندگی است، بسیار خوب است و از اول هم همین معنا بود و خیلی هم زحمت می‌کشند و خیلی هم اجر می‌برند. اما در بین همین جهاد سازندگی یک افرادی پیدا می‌شوند که بر خلاف موازین قانون اسلامی، بر خلاف مقررات دولتی و اسلامی یک کارهایی انجام می‌دهند که مردم صدایشان بلند شود.»<sup>۱</sup>

امام راحل در بیان ارزنده دیگری در همین زمینه فرمود:

«اما قضیه جهاد سازندگی که شما آقایان از این جهاد سازندگی هستید و کار پرارزشی دارید باید توجه داشته باشید که علاوه بر این که جهاد سازندگی می‌کنید، جهاد با نفس خودتان هم بکنید. اگر خدای نخواستند در این جهاد سازندگی کاری بشود که بر خلاف مصلحت اسلام است، بر خلاف مصلحت انقلاب است، اسباب دلسردی مردم می‌شود، خدای نخواستند اگر بعضی از اشخاص غافل یک وقت یک عملی بکنند بر خلاف مقررات دولت اسلامی و بخواهند یک شلوغ کاری بکنند، اینها جهاد نفس نکرده‌اند و جهاد سازندگی‌شان هم مفید نیست. باید شما آقایانی که یک همچو عمل بسیار شریفی را متکفل هستید و ارزنده است این عمل شما پیش اسلام، باید توجه کنید که این اخلاق اسلامی است، که اخوت اسلامی است و برادری است و برابری است. این را ملاحظه کنید و مبادا یک وقت در یک جایی برخلاف مقررات و برخلاف نظم عمل بکنید.»<sup>۲</sup>

## ۹ - همه با هم<sup>۳</sup>

امام خمینی (ره) در مورد همدلی و کمک به یکدیگر فرمودند:

- ۱ - بیانات امام خمینی (ره) در جمع اعضای شوراهای اسلامی کارگران در مورخه ۵۹/۴/۴.
- ۲ - بیانات امام خمینی (ره) در جمع اعضای جهاد سازندگی استان سیستان و بلوچستان، جیرفت و دزک‌آباد یزد و اقشار دیگر مردم در مورخه ۵۹/۵/۲۷.
- ۳ - «تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى»؛ «در راه نیکی و پرهیزگاری با هم تعاون کنید». سوره مائده (۵) آیه

«بازسازی و سازندگی جز از طریق تعاون و همفکری میسر نیست و این کشور متعلق به اسلام و همه ملت ایران است و همان گونه که در جنگ همه در کنار هم بودند در صلح و سازندگی هم باید کنار یکدیگر باشند. امکاناتی که در بازسازی و سازندگی توجه به آن ضروری است استفاده از نیروهای عظیم مردمی در بازسازی و بها دادن به موضع انقلاب خصوصاً جبهه رفته‌ها و توسعه حضور مردم در کشاورزی و صنعت و تجارت و بازسازی شهرهای تخریب شده و شکستن ظلم انحصار در تجارت داخل و خارج به افراد خاص متمکن و مرفه و بسط آن به توده‌های مردم جامعه می‌باشد.»<sup>۱</sup>

امام خمینی<sup>(ره)</sup> در سخن خود از مشارکت در تمام امور از جهت سیاسی و

اقتصادی و شرکت در طراحی و اجرای امور و ساختن کشور نیز سخن گفته است:

«دانشجوه‌های عزیز، متخصصان، مهندسان، بازاریان و کشاورزان و همه قشرهای ملت داوطلب برای این است که ایرانی که به طور مخروبه به دست ما آمده است را بسازند. از این جهت باید بگوییم یک جهاد سازندگی موسوم کنیم این جهاد را به جهاد سازندگی که همه قشرهای ملت، زن و مرد، پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسان و متخصصان، شهری و دهاتی همه با هم باید تشریک مساعی کنند و این ایران را که خراب شده است بسازند و البته آن جاهایی که مساکن عشایر است، دهات دور افتاده که تقریباً هر کدام از گروه‌ها می‌آیند شکایت از وضعیتشان دارند، می‌گویند برق نداریم، خانه نداریم، آب نداریم، بهداشتی نداریم و همه صحیح می‌گویند.»<sup>۲</sup>

## ۱۰- وحدت هدف

از ویژگی‌های دیگر فرهنگ جهادی هماهنگی در کارها و به دنبال هدف واحد بودن است. اگر هدف مشخص بوده و تمامی مجموعه یک نهاد برای رسیدن به آن حرکت کنند ثمره و نتیجه کار به سرعت مشاهده خواهد شد.

امام خمینی<sup>(ره)</sup> در دیدار اعضای شورای مرکزی و نماینده امام در جهادسازندگی

۱- سخنرانی در ۶۷/۷/۱۱. صحیفه امام خمینی، ج ۲۱، ص ۱۵۷.

۲- اولین پیام امام خمینی در تشکیل جهاد سازندگی. صحیفه نور، ج ۷، ص ۱۳۵.

در این رابطه فرمودند:

«اینکه شما گفتید در کارها هماهنگی وجود دارد کار بسیار خوب و صحیح است، زیرا تا امور آن گونه اجتماعی نباشد و همه افراد یک رویه و هدف را نداشته باشند کارها پیش نمی‌رود.»

در این سخن حکیمانه بر هماهنگی، وحدت رویه و وحدت هدف در کارها تأکید شده که از وظایف مهم مدیران جهادی است. مدیریت می‌تواند سیستم منظم هدفمند را ایجاد و رهبری کند تا از راه آن طرح‌ها، پروژه‌ها و اهداف سازمان به سرعت و سهولت به سامان برسد. بدیهی است در صورت نبودن رویه واحد در هر سازمان و نهادی، در عمل آثار و نتایج کار هر گروه توسط گروه‌های دیگر خشی شده و به تعبیر حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup> کارها پیشرفتی نخواهد داشت.

## ۱۱- اخوت و برادری

در آموزه‌های قرآنی، مؤمنان برادر یکدیگر قلمداد شده و از اتحاد برادری بهره‌مندند:

«إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ»<sup>۱</sup>

«همانا مؤمنان برادر یکدیگرند.»

از رهنمودهای مهم حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup> در حفظ و تقویت فرهنگ جهادی، تأکید ایشان بر برادری و روحیه اخوت اسلامی بین برادران جهادگر است؛ عاملی که آثار مختلف اجتماعی، اخلاقی و سیاسی را با خود به همراه داشته و سدی آهنین در مقابل قدرت‌های بزرگ به وجود آورده است. ایشان در ۲۷ مردادماه ۱۳۵۹ در دیدار با جمعی از اعضای جهاد سیستان و بلوچستان، جیرفت، دزک‌آباد یزد و اقشار مختلف مردم می‌فرمایند:

«این جهاد سازندگی که همه قشرهای ملت را در تحت لوای خودش قرار داده است و جوان‌های ما از هر قشری در این جهاد سازندگی وارد می‌شوند، این اثر آن اخوت اسلامی است که دارند. اینها برادر هستند، توی یک کشور باهم

۱- سوره حجرات (۴۹) آیه ۱۰.

برادر هستند و لهذا با نظر برادری به هم نگاه می‌کنند و اخوت اسلامی اقتضای این را می‌کند که در این جهت اجتماعی همه با هم کمک کنند و این کشوری که از خودشان هست همه آباد کنند آنرا و پاکسازی کنند آن را و بسازند آن را و این یک حکم اخلاقی است که در آن حکم اجتماعی هم هست و علاوه بر این جهات سیاسی دارد. جهات سیاسی آن همین بوده که همه دیدید که ملت ایران وقتی که با هم مجتمع شدند و برادروار با هم در کنار هم بودند و همه توجه به برادری اسلامی خود داشتند، قدرت‌های بزرگ نتوانستند در مقابل این برادرها، در مقابل اینهایی که مجتمع با هم شدند، نتوانستند در مقابل اینها قیام کنند و تاب مقاومت بیاورند. همه راه خودشان را گرفتند و رفتند گر چه بعضی از ریشه‌های فاسدشان مخفیانه در این ملت و در این کشور هست، لیکن این ریشه‌های فاسد نمی‌توانند این اخوت ایمانی که الان در شما هست، این را به هم بزنند.»

## ۱۲- فرهنگ و روحیه جهادی<sup>۱</sup>

مقام معظم رهبری در این زمینه می‌فرماید:

«جهاد مثل سپاه یک نهاد انقلابی است. مهم‌ترین صفاتی که جهاد باید همواره به آن مجهز باشد روحیه حزب‌اللهی، جهادی، ارزش‌گرایی معنوی و احساس وابستگی عمیق به پایه‌های ارزشی نظام جمهوری اسلامی است. وظیفه مسئولان جهاد سرمایه‌گذاری در حفظ و ارتقای این صفات ارزشی در نهاد جهادسازی است.»<sup>۲</sup>

«آن نیروی انقلابی، آن احساس مسئولیت و بافت انقلابی و آن نفوذ ارزش‌های انقلابی در تار و پود تشکیلات [جهاد] بود که این کار را کرد. اصرار من این است که این‌ها را حفظ کنید تا بتوانید جنگل‌ها را حفظ کنید، تا بتوانید آبخیزداری کنید، تا بتوانید مراتع را توسعه بدهید و حفظ کنید.»<sup>۳</sup>

«در نظام جمهوری اسلامی و به برکت انقلاب اسلامی همه تلاش‌ها سرعت و کارایی مضاعفی پیدا می‌کند. آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد فرهنگ

۱- «وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ»؛ «در راه خدا با اموال و جان‌هایتان جهاد کنید».

سوره توبه (۹) آیه ۴۱.

۲- در دیدار اعضای شورای مرکزی جهاد سازندگی.

۳- تاریخ ۷۶/۱۱/۲۰ در دیدار وزیر و مسئولان جهاد سازندگی.

جهادی بود. فرهنگ جهادی در همه صحنه‌ها و عرضه‌ها به کار می‌آید و در زمینه کارهای زیر بنایی کشاورزی و دامداری و امثال اینها هم از اول انقلاب روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد.<sup>۱</sup>

«این روحیه حرکت عمومی، این دلسوزی، این ورود در صحنه کار و ابتکار، این کمک رسانی انبوه، مخصوص ملتی است که دل او از حرکت جهادی گرم و جوشش جهادی در دل او وجود دارد. این همان روحیه سنگرزبان بی‌سنگر جهاد سازندگی است که غسل شهادت می‌کردند، روی بولدوزر می‌نشستند تا خاکریز بزنند. ما این روحیه را باید حفظ کنیم.»<sup>۲</sup>

از منظر مقام معظم رهبری «فرهنگ جهادی یعنی اینکه هر یک از کشاورزان در هر نقطه از سرزمین بزرگ ایران که مشغول کار و تلاش هستند، به سهم خود یکی از پایه‌های اساسی حیات مردم و کشور را مستحکم می‌کنند و باید قدر و ارزش کار مهم‌شان را بدانند.

جهاد کشاورزی با رویکرد فرهنگ جهادی ایران بزرگ را به خودکفایی در تولید گندم رسانید و باید در دیگر محصولات اساسی نیز همچون روغن، برنج، گوشت، لبنیات خودکفا شود. این هدف مهم تنها در پرتو توانایی در سخت کوشی کشاورزان و تدبیر مسئولان محقق خواهد شد.»<sup>۳</sup>

از طرفی، مقام معظم رهبری معتقدند:

«با اتکا به کار و روحیه جهادی می‌توانیم ضمن خودکفایی در محصولات اساسی کشاورزی به صادر کننده این محصولات تبدیل شویم. شور و شوق کشاورزان در تأمین امنیت غذایی، آرامش روحی و اطمینان مردم و نیز استقلال و عزت کشور افتخارآمیز و بی‌نظیر است.»

ایشان اعتقاد دارند:

«پیشرفت‌های باور نکردنی ملت از ابتدای انقلاب اسلامی به برکت روحیه و کار جهادی ممکن شده است و حفظ و استمرار این روحیه، تحقق همه اهداف را

۱ - تاریخ ۸۲/۱۰/۱۴ در دیدار با وزیر و نماینده ولی‌فقیه.

۲ - تاریخ ۸۲/۱۰/۱۴، منشور جهاد کشاورزی، ص ۹.

۳ - صالحین روستا، شماره ۲۳۰، سال شانزدهم، ص ۱۴.

امکان‌پذیر می‌کند. آن روز که نهاد انقلابی جهاد سازندگی به وجود آمد یقیناً هیچ ارگانی از ارگان‌های کشور قدرت نداشت به ترمیم خرابی‌ها و ایجاد و سازندگی به شکل مطلوب و به نحوی که جهاد متصدی آن است، بپردازد.<sup>۱</sup>

«عزیزان جهادی‌ام! شما که عاشق امام بودید و هستید، شما که رگ جانتان به امام وصل بود، شما که بارها من شنیده بودم از برادرهای بالای جهاد که ربط و وصل‌شان به امام (ره) را هویت اصلی جهاد به حساب می‌آوردید.<sup>۲</sup> عزیزان جهادی‌ام! برای تعظیم روح پر فتوح حضرت امام و شادی آن، از امروز باید تلاش‌تان را مضاعف کنید.»

مقام معظم رهبری همچنین خطاب به جهادگران این گونه فرمودند:

«مدیران جهاد این احساس را دارند که برای به نوا رساندن انسان‌های بینوا رنج می‌برند و آن روستایی محروم و بینوا از تلاش آنها لذت می‌برند.»

در ادامه به برخی دیگر از دیدگاه‌های امام راحل اشاره می‌شود:

▲ «عشق به جهاد در خدمت به اسلام و مردم، چشم دل‌عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است. شجاعت دلیرمردان و شیرزان جهادی‌مان زبانزد خاص و عام است.»<sup>۳</sup>

▲ «جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و تلاش و پیکار علیه فقر و تنگدستی و رذالت و ذلت است. فرزندان عزیز جهادی‌ام به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی است.»<sup>۴</sup>

▲ «اگر جهادسازندگی در آن انحراف نباشد و برای خدا باشد، این همان جهادی است که توأم با جهاد اکبر است.»<sup>۵</sup>

▲ «امیدوارم همان گونه که در راه سازندگی کشور تمام نیروهای مادی و معنوی خود را به کار بسته‌اید، از سازندگی خود و دیگران نیز که مقدم بر همه

۱ - فصلنامه فرهنگ جهاد، شماره ۱، پاییز ۱۳۷۴.

۲ - فصلنامه فرهنگ جهاد، شماره ۳، بهار ۱۳۷۵.

۳ - همان، شماره ۳ سال ۱۳۸۵.

۴ - همان.

۵ - صحیفه نور، ج ۸، صفحه ۱۷۹.

سازندگی هاست غفلت نکنید و همان گونه که بارها یادآوری کرده‌ام سازندگی روح را بر سازندگی جسم مقدم دارید تا به خواست خدای تعالی با نیروی ایمان کارها به بهترین و سریع‌ترین وجه پیش برود و هر چه سریع‌تر با یاری خداوند و یکدیگر این کشور را به خودکفایی و آبادی کامل برسانیم.<sup>۱</sup>

◆ «نقش جهاد سازندگی در جنگ، کمتر از نیروهای نظامی نبوده و نیست و این اقراری است که از سوی فرماندهان ارتشی و سپاهی که اگر جهاد نبود پیروزی با این سرعت به دست نمی‌آمد، مطرح شد. باید اعتراف کرد که اینان بزرگترین آبرو را به انقلاب اسلامی خود داده‌اند و با تعهد به اسلام و ایمان به خدای تعالی در این راه بهترین نمونه و الگو برای همه جوانان مسلمان و متعهد و اسلامی گردیدند.»<sup>۲</sup>

◆ «هرگاه از نزدیک با جوانان پرشور و پر تحرک جهاد سازندگی مواجه می‌شوم و یا در وسایل ارتباط جمعی آثار ارزنده فرهنگی و عمرانی آنها را شنیده یا می‌شنوم، از دل برای موفقیت و سربلندی آنها دعا می‌کنم.»<sup>۳</sup>

کسانی که از مسند مدیریت، رسالت هدایت و اداره امور را بر عهده گرفته‌اند در برخورد با دیگران باید از دو موضع متفاوت به حل مشکلات بپردازند: یکی از موضع قانون که خشک است و غیر قابل انعطاف و دیگر از موضع احساس که مهر و انعطاف و اصولاً هنرورزی است. مدیر سازمان، قدرت مدیریت را باید در این گونه تلفیق‌ها به دست آورد. مثلاً روشن سازد که با چه نوع برخورد و شیوه‌ای ابر عاطفه و مهر را بر فضای خشک قانون بیارند و نسیم بهاری را با برخوردهای انسانی در حوزه تشکیلات بدمند. برخورد مدیر از موضع قانون مسئولیت را تثبیت می‌کند، ولی از موضع عواطف و احساس انسانیت را تأیید می‌کند. مدیر برای اداره کردن سازمان در برخورد با

۱ - فرازی از پیام امام خمینی (ره) به ملت ایران در سالروز تأسیس جهاد سازندگی (۲۷ خرداد ۶۱).

۲ - صحیفه امام خمینی، ج ۱۶، ص ۳۳۸.

۳ - از پیام امام خمینی به ملت ایران در ۲۷ خرداد ۶۱.



دیگران، خویش را همانند اجزاء ماشین هماهنگ و همراه نمی‌داند بلکه بالاتر و والاتر از هماهنگی و همراهی به حساب می‌آورد و در قالب تشبیهی لطیف و پر معنا افراد جامعه را چون یک پیکر می‌داند به گونه‌ای که اگر عضوی دردمند شود دیگر اعضا را قراری نخواهند ماند.

اسلام کوچک‌ترین حرکتی که نشانه مشارکت در غم‌ها و شادی‌های دیگران باشد را نشان از «انسانیت» دانسته و چنین عملی را جزء «حسنت» می‌شمارد. جهاد سازندگی بر اساس آیه‌ای که در آرم خود دارد: «قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ» تبلور این عقیده را در کار مدیریت جهادی نشان داد و مبنای حرکت جهادگران بر عشق به خدمتگزاری به مردم و ادای تکلیف در مقابل خداوند استوار است.

### خلاصه

شکل‌گیری جهادسازندگی و ظهور فرهنگ جهادی زاییده اندیشه والای امام امت و تداوم حرکت‌های جهادی و مدیون پشتیبانی‌های مقام معظم رهبری است. فرزندان جهاد مفتخرند که الگوی سازندگی خویش را از امام عزیزشان به یادگار گرفته و تولد و رشد خود را در جهاد مدیون ایشان می‌دانند. هرگز فراموشمان نمی‌شود کلمات گهربار آخرین پیام آن مسیحایی‌دم که فرمود: «جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و تلاش علیه فقر و تنگدستی و رذالت و ذلت است».

رهنمودهای اخلاقی و عرفانی امام خمینی (ره) در خصوص اصل کرامت بخشی به انسان که برگرفته از دین مقدس اسلام می‌باشد،<sup>۱</sup> زمینه شکل‌گیری «فرهنگ جهادی» را فراهم نمود. فرهنگ سازمانی جهاد دارای ویژگی‌هایی از قبیل: توجه به نقش مردم، توجه به صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، اعتماد متقابل، پرهیز از بوروکراسی رایج اداری و... می‌باشد. ویژگی‌هایی چون ولایت‌پذیری، تواضع و فروتنی، خود باوری و اعتماد به نفس، اعتقاد به اصل همه با هم، وفاق و همدلی، ساده‌زیستی، توجه به بیت‌المال، عشق

<sup>۱</sup> «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ...»؛ «ما آدمیزادگان را گرامی داشتیم...». سوره اسراء (۱۷) آیه ۷۰.

به کار بدون محدودیت زمانی، ایثار و از خود گذشتگی، توجه به اقشار محروم، بهره‌گیری از مشارکت‌های مردمی، هماهنگی در مسیر هدف، قانون‌مداری، اخلاص، خودسازی، اسلام‌گرایی و دین‌محوری، تعهد و سلامت نفس و... تنها بخشی از واژه‌هایی هستند که می‌توانند جهادگران و فرهنگ و مدیریت جهادی را توصیف نماید.

### پرسش‌ها

- ۱ - لقب پر افتخار «سنگ‌سازان بی سنگر» را چه کسی به جهادگران داد؟
- ۲ - در کلام معصومین (ع) جهاد نفس به چه تعبیر شده و این امر در ساخت کشور چه میزان مؤثر است؟
- ۳ - با توجه به فرموده امام خمینی (ره) کدامیک از خصیصه‌های والای انسانی اگر از انسان برداشته شود دست خدا هم برداشته خواهد شد؟
- ۴ - از نگاه امام خمینی (ره) در بازسازی و سازندگی کشور به چه نیروهایی نیازمند است؟
- ۵ - کدام ویژگی فرهنگ جهادی است که امام خمینی (ره) آن را از وظایف مهم مدیران جهادی می‌داند؟
- ۶ - حضرت امام خمینی (ره) چه چیزی را در حفظ و تقویت فرهنگ جهادی به عنوان سدی آهنین در مقابل قدرت‌های بزرگ می‌داند؟
- ۷ - از منظر مقام معظم رهبری مهم‌ترین صفاتی که جهاد باید به آن مجهز باشد کدام است؟
- ۸ - تعریف فرهنگ جهادی از نگاه مقام معظم رهبری چیست؟

## فصل سوم

### ویژگی‌ها و ارزش‌های فرهنگ و مدیریت جهادی

#### مفهوم فرهنگ و فرهنگ جهادی

«فرهنگ» پدیده‌ای اجتماعی است که موجودیتی حقیقی دارد، ولی اغلب ابعاد آن نادیدنی و ذهنی بوده و مستلزم ادراک درونی و تفهیمی است. برخی به جای بحث از فرهنگ و ماهیتش، بر کارکرد آن تأکید کرده، آن را نیروی عمده پیونددهنده عناصر متنوع و متعدد اجتماعی می‌دانند. بعضی نیز بر این باورند که «فرهنگ» حاصل تجمیع ایده‌ها و افکار پراکنده افرادی است که جامعه فرهنگی را تشکیل می‌دهند. عده‌ای دیگر تأکید می‌کنند که فرهنگ پدیده‌ای بیشتر از جمع ساده این ایده‌هاست و ذاتاً ماهیت عمومی و اجتماعی دارد.

«فرهنگ جهادی» که زاینده تفکرات دینی در جامعه اسلامی ایران است، توانسته است از جایگاه ارزشمندی در تار و پود جامعه اسلامی و نظام پیشرو حکومتی برخوردار باشد. این سبک فرهنگی دارای ویژگی‌های قابل توجهی مانند: ایشار،

مسئولیت‌پذیری، همت و پشتکار، تکیه بر مشارکت و کار جمعی (همه با هم) مشورت با خبرگان و توجه جدی به ارزش‌ها ملی و دینی است.

از سویی «مدیریت» نوعی تدبیر برای اداره امور در حوزه تخصصی یا عمومی است. دانشمندان زیادی در این حوزه به نظریه‌پردازی و تعریف سبک‌ها و مدل‌های مختلف مانند بوروکراسی، کلاسیک، پویا، انسانی و... پرداخته‌اند. در این میان «مدیریت جهادی» برخاسته از مبانی اسلامی و زاینده تجربیات ارزشمند مدیران از صدر اسلام تا کنون است. بعد از انقلاب اسلامی ایران، این سبک مدیریتی پرورش یافت و با اخذ تجربیات خبرگان و نخبگان، انسجام علمی یافت. در حال حاضر زمینه‌های مناسبی برای ترویج و توسعه این سبک مدیریتی در زمره گرایش‌های علم مدیریت فراهم گردیده است.

در این فصل از کتاب، با اشاره به مفاهیم و مبانی فرهنگ سازمانی و مدل‌های تحلیلی فرهنگی، روی «ویژگی‌ها و ابعاد کاربردی سبک فرهنگ و مدیریت جهادی» تمرکز خواهد کرد.

### فرهنگ سازمانی

«فرهنگ» از جمله انتزاعی‌ترین پدیده‌های اجتماعی و حامل نوعی برنامه‌ریزی ذهنی به صورت جمعی است که اعضای هر گروه و حلقه اجتماعی را از سایر گروه‌ها و جوامع متمایز می‌سازد. اگر «سازمان» مجموعه‌ای انسانی و بسته باشد که افراد بر اساس منافع و مقاصد مشترک در آن به تلاش جمعی می‌پردازند، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در آن محیط، مورد پذیرش غالب افراد قرار گرفته است. به عنوان مثال رعایت سلسله مراتب سازمانی در هر سازمان، تبدیل به فرهنگ شده است به گونه‌ای که عدم توجه بدان حمل بر بی‌احترامی می‌گردد.

اجزای تشکیل دهنده این فرهنگ همانند اجزای فرهنگ در کل جامعه اما در مقیاس کوچکتر است، لذا بعضی فرهنگ سازمانی را اینگونه معنا نموده‌اند: «فرهنگ

سازمانی نظام باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک اعضای یک سازمان می‌باشد.»

فرهنگ سازمانی را آحاد افراد سازمان می‌سازند و انسان‌ها قابل تغییر و تا حدودی مدیریت پذیر هستند.

### اجزای تشکیل دهنده فرهنگ

اجزای شکل دهنده فرهنگ را می‌توان از دو رویکرد متفاوت مد نظر قرار داد:

#### (۱) عناصر محتوایی و مؤلفه‌های فرهنگ

در این رویکرد، فرهنگ بر سه سطح باورها و مفروضات، ارزش‌ها و هنجارها، مصنوعات و ساخته‌ها شکل می‌گیرد. مصنوعات عینی‌ترین وجوه فرهنگ محسوب می‌شوند که تحت تأثیر هنجارها و ارزش‌ها شکل می‌گیرند. ارزش‌ها و هنجارها نیز تحت تأثیر باورها و مفروضات قرار داشته که بر اصول، استانداردهای اجتماعی و اهدافی دلالت دارند که تحت حمایت فرهنگ از نوعی بها و ارزش ذاتی برخوردار می‌شوند.

در واقع مفروضات و باورها در انظار آحاد یک جامعه حقایق قطعی تلقی می‌شوند که خارج از سطح آگاهی متداول قرار دارند. مصنوعات را می‌توان به گدازه‌های خارج شده از دهانه یک آتشفشان تشبیه کرد. در واقع مصنوعات بقایای قابل رؤیت، قابل شنیدن و قابل مذاکره فرهنگ هستند و رفتارهای مبتنی بر مفروضات و باورها و ارزش‌های فرهنگی محسوب می‌شوند که برحسب نموده‌های فیزیکی، رفتاری و گفتاری خود، به سه دسته تقسیم می‌شوند:

الف) مصنوعات دارای نموده‌های فیزیکی؛ مانند آرم‌ها، آثار هنری، ساختمان‌ها، مجسمه‌ها، لباس‌ها و...

ب) مصنوعات دارای نموده‌های رفتاری؛ مانند تشریفات، الگوهای ارتباطی، سنتها، آداب و رسوم و...

ج) مصنوعات دارای نمودهای گفتاری؛ مانند حکایت‌ها، لطیفه‌ها، سرودها، استعاره‌ها و مصاحبه‌ها.

## ۲) موجودیت‌ها و خرده‌سیستم‌های فرهنگ

منظور از فرهنگ در این بحث، مجموعه‌ای از مایه‌های فکری و ارزشی است که در رفتار اختیاری و اجتماعی انسان اثر می‌گذارد. این مجموعه دارای عناصر متعددی چون شناخت‌ها و باورها، ارزش‌ها و گرایش‌ها و رفتارها و کردارهاست. خرده‌فرهنگ‌ها مختص هر گروه و قومی است که در مواردی نقش کلیدی در رفتارهای اعضای جامعه ایفا می‌کنند. در عین حال ابرفرهنگ‌ها به طور معمول سایه سنگینی بر کلیه اتفاقات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی انداخته و محیط بر خرده‌فرهنگ‌ها می‌باشند.

## مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی

### فرهنگ جهادی

فرهنگ جهادی نشأت گرفته از فرهنگ ناب اسلامی است که در متن تعالیم اخلاق و تربیت اسلامی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در برهه‌ای از زمان در جمهوری اسلامی ایران ظهور پیدا کرده است.

در نتیجه تلاشی که تاکنون اندیشمندان حوزه علوم انسانی در تدوین و تئوریزه کردن این فرهنگ انجام داده‌اند، ویژگی‌هایی چون: انجام کار با انگیزه و صبغه الهی، خدمت‌رسانی خالصانه به جامعه، جرئت و جسارت در ایفای وظایف، ارزش محوری، اعتصام به حبل متین (نهاد ولایت)، خودباوری، آرمان‌خواهی، عدالت‌منشی و عدالت‌طلبی، ایثار، جهاد درونی (جهاد اکبر)، جهاد بیرونی (جهاد اصغر)، مقاومت، تحول و تحرک بی‌وقفه و مبارزه با سکون و رخوت، مردم‌داری، رجحان خواست مردم بر خواسته‌های خود، وحدت در اندیشه و عمل، تعامل دانش و ارزش در خدمت همدیگر و... مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

نهاد «جهاد سازندگی» علاوه بر خدمات شایسته و ارزنده در طول سه دهه بعد از انقلاب حامل یک فرهنگ جدید در بین سازمان‌های کلاسیک گذشته شد. این نهاد حامل «فرهنگ جهادی» به عنوان یک فرهنگ پویا و تأثیرگذار بر جامعه بود. این فرهنگ، ویژگی‌ها و خصوصیات منحصر به فردی را به عنوان فرهنگ سازمانی به یادگار گذاشت. با توجه به تعدد و گستردگی خصایص فرهنگ جهادی، به منظور بازشناسی و معرفی بهتر این فرهنگ، باید این خصایص در قالب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهاد به شکل نظام‌مند و نمادین ارائه می‌شود:

**ارزش‌گرایی:** از مؤلفه‌های بارز فرهنگ جهادی است که شامل شاخص‌های «اسلام‌گرایی و دین‌محوری»؛ «سلامت نفس»<sup>۱</sup>، «خودسازی»<sup>۲</sup> و «اخلاص در انجام وظایف»<sup>۳</sup> می‌باشد.

**نوآوری و خلاقیت:** این مؤلفه شاخص‌های «تحول‌آفرینی و فرهنگ سازی»؛ «ریسک‌پذیری»؛ «ابتکار و خلاقیت» را شامل می‌شود.

**روحیه جهادی:** «خودباوری حتی در کارهای به ظاهر ناشدنی»؛<sup>۴</sup> «خوداتکایی، جسارت و شهامت»؛<sup>۵</sup> «روحیه شهادت‌طلبی و ایثارگری»<sup>۱</sup> و «خستگی‌ناپذیری»<sup>۲</sup> از

۱ - قرآن کریم می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيْكُمْ أَنْفُسُكُمْ»؛ «ای کسانی که ایمان آورده‌اید مراقب نفس خود باشید.» سوره مائده (۵) آیه ۱۰۵.

۲ - «وَمَنْ تَزَكَّىٰ فَإِنَّمَا يَتَزَكَّىٰ لِنَفْسِهِ»؛ «هر کس پاکی و تقوا پیشه کند، نتیجه آن به خودش باز می‌گردد.» سوره فاطر (۳۵) آیه ۱۸.

۳ - رسول خدا (ص) فرمود: «أَخْلَصُوا أَعْمَالَكُمْ لِلَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يَقْبَلُ إِلَّا مَا خَلَصَ لَهُ»؛ «اعمال خود را برای خدا خالص کنید، زیرا خداوند جز عمل خالص را نمی‌پذیرد.» میزان الحکمه، ح ۴۷۷۱.

۴ - قرآن کریم می‌فرماید: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ»؛ «اما آنگاه که تصمیم بر انجام کاری گرفتی [قاطع باش و] بر خدا توکل کن.» سوره آل عمران (۳) آیه ۱۵۹.

۵ - قرآن کریم می‌فرماید: «يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ»؛ «آنان در راه خدا جهاد می‌کنند و از سرزنش هیچ ملامتگری هراس ندارند.» سوره مائده (۵) آیه ۵۴.

جمله شاخص‌های بارز این مؤلفه است.

**رسالت و مأموریت:** شامل شاخص‌های «آرمان‌گرایی»، «جهت‌گیری استراتژیک»، «داشتن چشم انداز» و «هماهنگی در مسیر اهداف و مقاصد» می‌باشد.

**انطباق‌پذیری:** «ایجاد تغییر»؛ «اکرام ارباب رجوع»؛<sup>۳</sup> «یادگیری سازمانی» از ویژگی‌ها و شاخص‌های مختص مؤلفه انطباق‌پذیری به شمار می‌آیند.

**کارمداری:** «شاخصه‌های توانمندسازی»؛ «تیم‌سازی»؛ «توسعه قابلیت‌های کارکنان»؛ و «سرعت و صداقت در کار» با روحیه «قانون‌پذیری» از جمله ویژگی‌های مؤلفه کارمداری است.

**سازگاری:** «توافق و هماهنگی»؛<sup>۴</sup> «پیوستگی»؛ «انعطاف و مأموریت‌پذیری»؛ «انسجام سازمانی» و «تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان»<sup>۵</sup> شاخص‌های مؤلفه سازگاری را تشکیل می‌دهند.

### مدیریت جهادی

اسلام در حوزه علم مدیریت رهنمودهای ویژه‌ای دارد. توجه به اصل آخرت‌گرایی و اصل عدم تقدم بر خدا و رسول خدا در نیت، اندیشه و عمل در حوزه هدف‌گذاری و

۱ - «وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ»؛ «بعضی از مردم جان خود را به سبب خشنودی

خدا اینثار می‌کنند.» سوره بقره (۲) آیه ۲۰۷.

۲ - حضرت علی (ع) فرمود: «إِنْ تَسْتَقِيمُوا تَقْلُبُوا»؛ «اگر ایستادگی کنید (خستگی ناپذیر باشید)، رستگار می‌شوید.» کنز العمال، ح ۵۴۷۹.

۳ - حضرت علی (ع) در فرمانش به مالک اشتر می‌نویسد: «برای ارباب رجوع، وقتی را مقرر کن که شخصاً به امورشان رسیدگی کنی.»

۴ - رسول خدا (ص) فرمود: «الْجَمَاعَةُ رَحْمَةٌ وَالْفُرْقَةُ عَذَابٌ»؛ «جماعت و یکپارچگی (وحدت و هماهنگی) مایه رحمت و پراکندگی آراء و عمل مایه عذاب است.» کنز العمال، ح ۶۷۴.

۵ - رسول خدا (ص) فرمود: «لَا دِينَ لِمَن لَّا عَهْدَ لَهُ»؛ «کسی که به تعهدش وفادار نیست، دین درستی

ندارد.» نوادر راوندی، ح ۵.



برنامه‌ریزی و اصل قسط و عدل در طول اصل آخرت‌گرایی و نمود عدالت واقعی در حوزه برنامه‌ریزی، با جامع‌نگری به انسان و نیازهای مادی (جسمی و روانی) و معنوی (فکری - قلبی)، ارزش‌های کلیدی در برنامه‌ریزی و توسعه تلقی می‌گردند. هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و استفاده از مشارکت مردمی در مدیریت در این چارچوب ارزشمند بوده و دارای جایگاه خاصی است.

تأثیر مبانی نظری و کاربردی اسلام در حوزه مدیریت، از بعد «تأثیر بر شخصیت مدیر» از منظر نگرش اعتقادی، روحیه اخلاقی و ضوابط رفتاری و بعد «نحوه نگرش در مبانی مدیریتی»، مشتمل بر نگرش به انسان و به نظام مدیریتی، حائز اهمیت است. نظر به این که مدیریت جهادی بر گرفته از اعتقادات اسلامی می‌باشد، موارد ذکر شده در این خصوص کاملاً مشهود است.

اسلام نسبت به انسان و نظام اجتماعی و حکومتی دیدگاه‌های روشنی دارد و این مسئله در مدیریت اسلامی تأثیرگذار خواهد بود. تمام نهادهای اجتماعی هر جامعه از حکومت آن جامعه تأثیرپذیرند و سازمان هم به عنوان یکی از نهادهای اجتماعی تحت تأثیر حکومت است. اهداف یک سازمان در نظام اسلامی باید در طول اهداف نظام باشد و مدیران باید اهداف مرحله‌ای خود را در طول اهداف نظام اسلامی تعریف کنند، به گونه‌ای که ضمن دستیابی به اهداف سازمانی، در راستای اهداف نظام حرکت نمایند. مدیریت مهم‌ترین وظیفه خود را در اهداف توسعه تعریف می‌کند و راهبردهای توسعه در قالب برنامه‌های عمرانی، نوعی نگاه تقلیل‌گرایانه به حوزه‌های اجتماعی به ویژه جامعه روستایی و مشارکت آنها دارد. در این نگاه توجه لازم به مشارکت مردم صورت نگرفته و سرمایه اجتماعی افزایش نمی‌یابد. در این راستا در مقام مقایسه، مدیریت جهادی نقش حایز اهمیتی در تقویت و توسعه آنها داشته است.

اصولاً «مدیریت جهادی» 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 اسلام می‌سازد. نظام ارزشی اسلام نقش مهمی در پایه‌های نظری مدیریت جهادی و نیز در شیوه‌های عملی آن ایفا می‌کند؛ از این رو مدیریت جهادی بر دو پایه استوار است: دانش مدیریت - نظام ارزشی.

مجموع اطلاعات و آگاهی‌های مدیریت جهادی در دو بخش «اطلاعات فنی و مهارتی در زمینه تخصصی مدیریت» و «آگاهی‌های مربوط به بینش‌ها و ارزش‌ها»، خلاصه می‌شوند. البته؛ این گونه آگاهی‌ها، بخشی از آموزه‌هایی است که یک مدیر لایق جهادی از آنها برخوردار است. علاوه بر این، مدیر جهادی در بستر مناسب با فراهم شدن شرایط لازم برای بروز خلاقیت و ابتکار بروز می‌نمایاند.

واگذاری انتخاب شیوه مدیریت در یک سازمان به مدیر و تشویق در جهت به کارگیری ابتکارات و محدود نکردن او به چهارچوب محدود و تنگ بخشنامه‌ای و شیوه‌های تقلیدی، از فنون تربیت مدیران کارآمد است.

حاصل آنکه بایسته‌های اولیه در فرایند پرورش یک مدیر جهادی عبارت است از: «اندوخته‌های شناختی و بینشی مربوط به هستی از جمله انسان و نظام ارزشی اسلام»، «آگاهی‌ها و توانمندی‌های شغلی و فنی در زمینه موضوع مدیریت»، «داشتن امنیت و آرامش روحی و روانی»، «نبود موانع و مشکلات و بحران‌های شخصی و خانوادگی».

### «مدیریت جهادی» تجربه‌ای موفق

اساس مدیریت جهادی بر پایه رهبری و هدایت افراد به سوی انجام شایسته وظایف خود و به سوی سازندگی در ابعاد گوناگون، پایه‌گذاری شده است. مدیران جهادی، تلاش کردند در تمام صحنه‌های حساس کشور نقش سازنده‌ای داشته باشند. از جمله دلایل توفیق مدیر جهادی درک ضروریات و نیازهای جامعه و تلاش برای برطرف کردن آنها است. در این حالت برنامه‌ها و فعالیت‌ها با سرعت و آینده‌نگری انجام می‌پذیرد و مدیریت با روح معنوی و شعور ملی و مذهبی همراه می‌شود.

به طور کلی ویژگی‌های مدیریتی جهادی شامل مدیریت با انگیزه دینی و خدا محوری، مدیریت ولایتی، انعطاف پذیری ساختار و تشکیلات مناسب با شرایط، مدیریت با انگیزه و روحیه بالا، تحول آفرین، پویا و انعطاف‌پذیر در مأموریت‌ها، خودباوری، توجه به نیروی انسانی به عنوان شالوده اصلی سازمان و با نگاه کاملاً انسان‌مدارانه و تعالی‌خواه، پرکار و پر تلاش، سخت‌کوش، خستگی‌ناپذیر، داشتن سرعت عمل در کارها،<sup>۱</sup> در عین حال دقیق و نکته‌سنج، مشارکت‌پذیری، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار و...؛ می‌باشد.

در دیدگاه مدیر جهادی مدیریت غنیمت نیست بلکه مسئولیت و امانتی سنگین است که به او سپرده شده و برای موفقیت در آن باید از همه ظرفیت‌های خود و سازمان به حد کمال بهره‌جست. وجود عنصر خلاقیت و ابتکار در مدیریت جهادی از دیگر مشخصه‌های آن به شمار می‌رود. همچنین وجود روحیه تواضع و فروتنی از ویژگی‌های برجسته آن می‌باشد. به طور کلی ویژگی‌های ساختاری در مدیریت جهادی عبارت است از:

### ویژگی‌های ساختاری مدیریت جهادی

#### ۱) غیر متمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری

یکی از ویژگی‌های مهم ساختاری در نظام تصمیم‌گیری یک سازمان جهادی، «غیرمتمرکز بودن» آن است. در این رابطه میزان اختیارات مدیران در نحوه هزینه‌کرد اعتبارات، نحوه تأمین تدارکات و پشتیبانی، در استخدام یا جابجایی نیروی انسانی، در نحوه استفاده از ابزارهای تشویق و تنبیه و...، در سطح بالایی بوده است.

#### ۲) روش‌های مورد استفاده در شناخت نیازها و مشکلات جامعه روستایی

<sup>۱</sup> - «أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ»؛ «آنان در خیرات سرعت داشته و پیش از دیگران آن را انجام می‌دهند.» سوره مؤمنون (۲۳) آیه ۶۱.

در فرایند تصمیم‌گیری به منظور طراحی و اجرای پروژه‌های عمرانی روستایی و حوزه کشاورزی، مدیران جهادی از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند. حضور مدیران در روستا و مشاهده مستقیم مشکلات و معضلات روستاییان، مهم‌ترین روش تشخیص نیازهای روستاییان شمرده می‌شود. همچنین توجه به آرای اهالی روستا و تعامل با مسئولین محلی از جمله روش‌های مهم در تشخیص نیازهای روستاییان به شمار می‌رود.

### ۳) روش‌های دستیابی به راه حل مشکلات

شناسایی راه‌حل‌ها بر پایه آرای کارشناسی جهادگران و بر پایه نظر خبرگان محلی (روحانیون، ریش سفیدان، معتمدین و...) و مسئولین محلی، بیشترین توجه مدیران را به خود جلب می‌کند.

### ۴) معیارهای انتخاب اولویت‌ها

در میان معیارهای مورد توجه جهادگران در انتخاب پروژه‌های اولویت دار، موضوعات مختلفی جلب توجه می‌کند که در این میان معیار «محرومیت منطقه» بیش از سایر معیارها (توان تولیدی منطقه، هزینه نهایی، مشخصات فنی و...) مورد توجه قرار می‌گرفته است.

### ۵) الگوهای تصمیم‌گیری

الگوهای تصمیم‌گیری دارای سه رویکرد عقلایی، سازمانی و سیاسی می‌باشند. در نظام مدیریت جهادی، الگوی سیاسی رویکردی است که متأثر از عوامل قدرت، افراد و گروه‌های ذی‌نفوذ در تصمیم‌گیری‌هاست و کمترین توجه به آن می‌شود. در این نظام سبک غالب الگوی تصمیم‌گیری، الگوی عقلایی است و بر این اساس، به سلسله مراتب الگوی سازمانی تصمیم‌گیری توجه می‌شود.

### ۶) نحوه استفاده از فنون تصمیم‌گیری

ارزیابی فنون تصمیم‌گیری در جهاد با دو رویکرد کمی و کیفی نشان داده است که رویکرد غالب رویکرد کیفی است. این رویکرد با استفاده از روش‌های هم‌اندیشی و تبادل افکار و تجارب انجام می‌گیرد.

در «برنامه‌ریزی» در نظام مدیریت جهادی نکات ذیل مورد توجه است:

- ◆ استفاده از اطلاعات مناسب و واقعی؛
  - ◆ توجه به فرصت‌های محیطی (مانند مشارکت مردم، حمایت مسئولین محلی و...);
  - ◆ توجه به تهدیدات محیطی (مانند سختی شرایط کار، مشکلات امنیتی، عدم پذیرش و حمایت مردمی و...);
  - ◆ عنایت به نقاط قوت سازمان (عدم وجود قوانین دست و پاگیر، فرهنگ سازمانی غنی، تشکیلات منعطف و...);
  - ◆ توجه به نقاط ضعف سازمان: کمبود منابع و امکانات، فقدان آمار و اطلاعات و... اصولاً فعالیت‌ها و برنامه‌های جهادی، در جهت آرمان‌هایی چون محرومیت‌زدایی، استقلال و خودکفایی است. در عملیاتی کردن برنامه‌های جهادی ویژگی‌های زیر مدنظر است:
  - ◆ پیش‌بینی و تخصیص اعتبارات مناسب؛
  - ◆ برآورد هزینه فعالیت‌ها با توجه به اهداف مورد نظر؛
  - ◆ معیارهای مشخص برای سنجش عملکرد از لحاظ زمانی؛
  - ◆ معیارهای مشخص برای سنجش عملکرد از لحاظ هزینه؛
  - ◆ بازنگری و اصلاح مجدد برنامه‌ها.
- ویژگی‌های ساختار مدیریت اجرایی جهادی عبارتند از:
- ◆ مقررات و رویه‌های اجرایی روشن و چارچوب عمل توصیف شده است؛
  - ◆ امکان تعدیل و بازتعریف وظایف متناسب با شرایط وجود دارد؛
  - ◆ توجه عمده مدیران ما فوق بر این است که زمینه بروز توانایی‌های افراد را فراهم کنند؛

- ◆ ارتباط با مدیران تنها در سلسله مراتب اداری انجام نمی‌گیرد، بلکه ارتباطات روان و آسان است؛
- ◆ متناسب با شرایط، تغییرات لازم در ساختار واحدهای اجرایی صورت می‌گیرد؛
- ◆ مدیران متناسب با سطح مسئولیت خود از اختیارات خوبی برخوردار هستند.

### ویژگی‌های رفتاری و زمینه‌ای مدیران جهادی

فرایند تربیت مدیران صالح و کارآمد در سه موضوع خلاصه می‌شود: «داشتن آگاهی‌های لازم»، «یافتن اقتضائات کارآمدی» و «نبود موانع موفقیت در کار».

در بخش نخست توجه به این نکته لازم است که اصولاً هر نوع رفتار انسانی و اختیاری در گرو نوعی شناخت، آگاهی و بینش است. رفتار کورکورانه و بدون شناخت ارزش انسانی ندارد. هر قدر شناخت یک مدیر نسبت به بایسته‌های شناختی عمیق‌تر باشد رفتار او از ارزشمندی بیشتری برخوردار خواهد بود، از این رو یک مدیر با ارزش و کارآمد در حوزه معرفت و شناخت باید از باورهای صحیح و مطابق با واقع در زمینه هستی‌شناسی (خدا و انسان) بهره‌مند باشد و گرنه نمی‌تواند به ارزش‌های اسلامی که مبتنی بر شناخت است معتقد و ملتزم باشد. بنابراین داشتن باور صحیح در زمینه‌های هستی‌شناسی و انسان‌شناسی؛ همچنین مبانی معرفتی در زمینه نظام ارزشی، جزء اصول موضوعه و مسلم‌پرورش مدیر جهادی است.

در بخش دوم (یافتن اقتضائات کارآمدی) «فراهم آوردن بستر رشد یک مدیر ارزشی و لایق» اهمیت زیادی دارد. این مطلب از جمله عناصر دخیل در فرایند پرورش مدیر موفق است. لذا باید علاوه بر وجود میدان مناسب برای بروز استعدادها و خلاقیت‌ها، امور جانبی که می‌تواند فکر مدیر به خود مشغول کند برطرف ساخت. نکته‌ای که در خصوص مدیر جهادی قابل ذکر است این است که عشق او به کار و انجام مطلوب مسئولیت‌هایی که عهده‌دار است، او را از مسایل جانبی باز می‌دارد و شرایط سخت را نیز برای او قابل تحمل و شیرین می‌سازد و به عبارتی او مرد روزهای سخت و غیر قابل پیش‌بینی است اما تردیدی نیست که سازمان وظیفه دارد شرایط استاندارد حرکت

مدیر را فراهم نماید.

در بخش سوم یعنی «نبود موانع موفقیت در کار»، موضوع ایجاد بستر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی مطرح می‌باشد. در چنین شرایطی محیطی برای تسریع فرایند فرایند و نوسازی و توسعه بیش از پیش فراهم می‌شود.

### سبک تصمیم‌گیری در مدیریت جهادی

در دهه اول عمر سازمانی «جهاد» (۱۳۵۸ - ۱۳۶۸) فعالیت‌ها و برنامه‌های جهادی به صورت شورایی مدیریت می‌شد. البته از سال ۱۳۶۸ مدیریت شورایی در واحدهای استانی حذف و رؤسای سازمان مسئولیت اصلی را بر عهده گرفتند. اما شورای مرکزی جهاد سازندگی و ساختار مدیریت شورایی عملاً از اوایل سال ۱۳۷۲ با تصمیمات مدیران وقت این نهاد لغو شد. به طور کلی ویژگی‌های بارز این دوران عبارتند بودند از:

- مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری؛
- برگزاری جلسات گروهی و تصمیم‌گیری نهایی به صورت فردی؛
- مشورت با افراد خاص و تصمیم‌گیری نهایی به صورت فردی؛
- تصمیم‌گیری نهایی به صورت فردی.

بنابراین، «مشارکت دادن کارکنان ذی‌صلاح و ذی‌نفع در تصمیم‌گیری» سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران جهادی بود. بر پایه یکی از الگوهای معتبر که بلوغ سازمانی افراد در سازمان‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهد، میزان بلوغ سازمانی جهادگران در سطح بسیار بالا ارزیابی شده و این نشان‌دهنده این واقعیت است که سبک رهبری مشارکتی از اثربخشی بالایی در «جهاد» برخوردار بوده است.

جهادگران در شاخص‌های خودجوشی و فعال بودن، استقلال‌رأی، توانایی در پذیرش مسئولیت‌های مختلف، عمق علاقه به خدمت، شناخت و آگاهی نسبت به مأموریت‌های سازمان، عدم احساس فاصله عمیق قدرت بین خود و مدیران و نهایتاً موضوع خودکنترلی، از امتیازات بالایی در این تحقیق برخوردار بوده است.

در مبانی نظری «مدیریت مشارکتی» آثار و پیامدهای مثبت زیر برای سبک مدیریت در

سازمان بر شمرده شده است. این آثار و پیامدها به روشنی در فضای عمومی سازمان‌های جهادی وجود دارد:

- احساس استفاده از همه توانایی‌ها و استعدادها؛
  - افتخار دانستن کار در جهاد سازندگی؛
  - احساس مؤثر بودن در اجرای برنامه‌ها؛
  - وجود شناخت نسبت به اهداف؛
  - بالا بودن میزان همدلی، همفکری و همراهی.
- نظریه‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی را در تصمیم‌گیری مدیران مؤثر می‌دانند. پاره‌ای از این ویژگی‌ها در مدیران جهادی عبارتند از:
- داشتن آرمان مشترک؛
  - حساسیت نسبت به بیت‌المال، به ویژه استفاده شخصی از آن؛
  - غالب بودن روحیه خدمت‌گذاری؛
  - غلبه انگیزه‌های معنوی بر مادی؛
  - حرکت جمعی منسجم بر پایه باورها و اعتقادات مشترک و عمیق؛
  - صرفه‌جویی حداکثر و منطقی در اجرای پروژه‌ها؛
  - وجدان کاری بالا؛
  - داشتن روحیه ایثار و فداکاری.

باورها، ارزش‌ها و رفتار مدیران اجرایی بر مجموعه‌های انسانی تحت پوشش تأثیر بسزایی دارد. این ویژگی‌های برجسته در مدیریت اجرایی جهاد شامل امانت‌دار بودن، وجدان کاری، نظم و انضباط، فداکاری و ایثار،<sup>۱</sup> عدم استفاده شخصی از منابع سازمان، خستگی ناپذیری و کار مستمر و حداکثری، اولویت مسائل سازمانی بر مسائل شخصی، اعتماد و اعتقاد به افراد زیر مجموعه و روحیه پذیرش انتقاد و حق‌پذیری و... می‌باشد.

۱ - امام علی (ع) فرمود: «عِنْدَ الْإِيْثَارِ عَلَى النَّفْسِ تَبَيَّنَ جِوَاهِرُ الْكُرْمَاءِ»؛ «هنگام ایثار و مقدم داشتن دیگران بر خود، جوهره بزرگواران بروز می‌کند.» غررالحکم، ج ۴، ص ۳۲۶.



### ویژگی‌های زمینه‌ای مدیریت جهادی

ساختارها و رفتارها در نظام‌های مدیریتی به تبع زمینه‌ها و متغیرهای متعدد، تحول پیدا کرده و رشد و تکامل می‌یابند. شاخص‌های یک فرهنگ قوی در نظریه‌های مدیریتی به صورت ویژگی‌هایی همچون وجود باورها و ارزش‌های مشترک، جامعه‌پذیری، شباهت در نمادهای رفتاری، ویژگی‌های مشترک کاری، میزان وفاداری نسبت به سازمان و نظایر آن تعریف شده است.

فرهنگ و زمینه‌های مناسب کار و تلاش در سازمان‌های جهادی از مشخصات زیر برخوردار است:

- بین کارکنان تفکرات، باورها و ارزش‌های مشترکی وجود دارد؛
- نیروهای تازه وارد بشدت تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند؛
- سمبل‌های مشترک فراوانی در نحوه لباس پوشیدن، برگزاری مراسم، ارتباطات و غیره بین کارکنان وجود دارد؛
- کارکنان از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مشترکی همچون خودباوری، ایثار، اخلاص، پشتکار و جدیت در کار، دقت در انجام صحیح کار و... برخوردارند؛
- میزان تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بالا است؛
- کارکنان به ترک خدمت علاقه نشان نمی‌دهند؛
- جلب رضایت مردم برای کارکنان بسیار اهمیت دارد؛
- پیشقدمی در حل مشکلات مردم از خصایص بارز واحدهای جهادی است؛
- روابط مثبت و احترام آمیز در میان کارکنان وجود دارد؛
- در میان کارکنان برای اهداف مشترک سازمانی همچون افزایش عملکرد و بهره‌وری بالا، اتفاق نظر وجود دارد؛
- بین ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر روستا و اعتقادات و ارزش‌های جهادگران هماهنگی وجود دارد؛
- بین تصمیمات مدیران و پذیرش جامعه روستایی همراستایی وجود دارد؛

- بین برنامه‌های سازمان و نیازهای اولویت دار جامعه روستایی انطباق وجود دارد؛
- جو اعتماد و اطمینان نسبت به مدیران مافوق بر سازمان حاکم است؛
- مدیران از افراد زیر مجموعه حمایت می‌کنند؛

### مقایسه سبک مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریتی

نتایج تحقیقات انجام شده در خصوص ابعاد ساختاری و رفتاری، حاکی از آن است که در ساختار مدیریت جهادی ویژگی‌های برجسته‌ای وجود دارد. بر پایه نظریه‌های نوین مدیریت، وجود این ویژگی‌ها در مدیریت هر سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت و اثربخشی باشد. بارزترین این ویژگی‌ها عبارت است از:

- غیرمتمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری، حضور مدیران در متن روستا و مشاهده مستقیم نیازها، مشکلات و معضلات روستاییان، شناسایی راه‌حل‌ها بر پایه آرای خبرگان و مسئولین محلی؛
- توجه به «محرومیت» به عنوان معیار انتخاب اولویت برنامه‌ها؛
- استفاده از فنون تصمیم‌گیری با رویکرد غالب کیفی؛
- گرایش به استفاده از روش‌های هم‌اندیشی و تبادل افکار و تجارب در تصمیم‌سازی‌ها؛
- برخورداری از تشکیلات سازمانی منعطف و عدم وجود قوانین دست و پاگیر اداری در انجام مأموریت‌ها؛
- انعطاف‌پذیری وظایف و مسئولیت‌ها و تعدیل آنها متناسب با شرایط؛
- ظرفیت‌سازی و توانمندسازی مدیریت در بُعد نیروی انسانی (توجه مدیران به این که زمینه بروز توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان فراهم گردد)؛
- در شیوه «مدیریت جهادی» ارتباط با مدیران مافوق صرفاً در سلسله مراتب اداری انجام نمی‌گیرد و ارتباطات همه جانبه است؛
- حاکمیت ساختار مدیریت شورایی در سطوح مختلف سازمانی؛
- وجود تفکرات، باورها و ارزش‌های مشترک بین افراد، سبب‌های مشترک در نحوه لباس پوشیدن، برگزاری مراسم، ارتباطات و... بین کارکنان؛

- غلبه انگیزه‌های معنوی بر مادی؛
- میزان تعهد و وفاداری بالای کارکنان به سازمان؛
- هماهنگی بین ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر محیط روستا و اعتقادات و ارزشهای کارکنان؛
- هم راستایی تصمیمات مدیران و پذیرش جامعه روستایی؛
- انطباق بین برنامه‌های جهادی و نیازهای اولویت‌دار جامعه؛
- وجود جوّ اعتماد و اطمینان نسبت به مدیران مافوق، جوّ دوستانه و اعتماد متقابل بین همکاران و...

### وجود اشتراک و افتراق سازمان جهادی با سازمان‌های توسعه روستایی

مقایسه ویژگی‌های سازمان جهادی با سازمان‌های توسعه روستایی در بسیاری از کشورها از جمله کشورهای غربی مثل فرانسه و همچنین در کشورهای در حال توسعه مانند مالزی، تایلند، هند و... حکایت از وجود یک‌سری وجوه اشتراک و افتراق دارد. به طور عمده، وجوه مشترک، مرتبط با حوزه ساختاری مدیریت جهادی از قبیل «غیرمتمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری، حضور مدیران در متن روستا و مشاهده مستقیم مشکلات، شناسایی راه حل‌ها بر پایه آرای خبرگان و مسئولین محلی، انتخاب اولویت برنامه‌ها بر اساس معیار محرومیت، فنون تصمیم‌گیری با رویکرد غالب کیفی و استفاده از روش‌های هم‌اندیشی و تبادل افکار و تجارب، برخورداری از تشکیلات سازمانی منعطف و عدم وجود قوانین دست و پاگیر اداری در انجام مأموریت‌ها به ویژه حضور در روستاها، انعطاف‌پذیری وظایف و مسئولیت‌ها و تعدیل آنها متناسب با شرایط، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی مدیریت در بعد نیروی انسانی و... بوده است. اما وجوه افتراق آنها در حوزه‌های ایثار و از خود گذشتگی، توجه به ارزش‌های دینی و مقابله با فقر روستایی، قابل طرح است. به طور کلی می‌توان به عناصر

مشارکت، مراقبت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و سلامت اداری اشاره نمود که در ادامه به بررسی این عناصر پرداخته می‌شود.

### جایگاه «مشارکت» در مدیریت جهادی

«جهاد سازندگی» برای نیل به اهداف خود از مشارکت و همکاری افراد و گروه‌های معتقد به انقلاب اسلامی استفاده کرده و با همکاری ادارات ذی‌ربط و سازمان‌های داوطلب اتخاذ تصمیم می‌کند. این نهاد با الهام از ارزش‌های اصیل و متعالی اسلام و با به کارگیری مقررات و دستورالعمل‌های ساده و سریع و به دور از ضوابط و مقررات دست و پاگیر و به صورت غیرمتمرکز اقدام می‌نمود.

پاره‌ای از ویژگی‌های جهاد، به عنوان یک نهاد پذیرفته شده، در یک سازمان «رسمی» دیده نمی‌شود که از جمله آنها می‌توان به مدیریت مشارکتی و فعال کردن مدیران پایه و میانی و به صورت غیرمتمرکز عمل کردن است.

### انگیزه مشارکت در مدیریت جهادی

انگیزه یکی از پایه‌های اصلی رفتار است و بدون آن عملکرد افراد بروز نمی‌یابد. حضرت علی<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: «الْتِيَةُ اَسَاسُ الْعَمَلِ»؛<sup>۱</sup> «نیت و انگیزه زیر بنا و پایه عمل است.» مشارکت دارای دو وجه است: مشارکت جوینده و مشارکت کننده. انگیزه مشارکت جویندگان، در مدیریت جهادی، که اغلب مدیران را شامل می‌شود، ناشی از اعتقاد به شعار «همه با هم» حضرت امام(ره) و باور داشتن توفیق در کار جمعی و استفاده از خرد و کار جمعی است که در دین مبین اسلام نیز بر آن تأکید شده و کلام معروف «يُدِّئُ اللهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ» گواهی بر این امر است. از منظر مشارکت کنندگان، که مدیران میانی و عموم جهادگران را در بر می‌گیرد نیز علاوه بر باورهای دینی و اعتقاد به شعار «همه با هم»، آنچه برای آنها انگیزه بخش است در زمینه مشارکت، عشق

<sup>۱</sup> - ترجمه غررالحکم، رسولی محلاتی، ج ۲، ص ۵۲۳.

خدمت به مردم و عشق به جهاد و کار جهادی است.

### پیشنهاداتی برای امروز

در وضعیت فعلی برای تداوم و گسترش مدیریت مشارکتی در سازمان‌های جهادی راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱ - پایداری نظام جامع پیشنهادات؛
- ۲ - دخالت مدیریت پایه و میانی در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا؛
- ۳ - پایداری چارچوب‌های ارزشی در سازمان؛
- ۴ - مستند سازی، ترویج و بکارگیری تجربیات موفق مدیریت جهادی در اقصا نقاط کشور؛

۵ - بهره‌گیری از نیروهای نخبه و مجرب جهادی؛

۶- ایجاد سرمایه اجتماعی که در توسعه جوامع نقش مهمی دارد. ارتباط نزدیک مدیران جهادی با کارکنان سازمان جهادی و وجود جو اعتماد میان آنان بیانگر وجود شاخص اعتماد اجتماعی در سازمان است که در نهایت این فرایند منجر به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی می‌شود.

### عنصر «مراقبت» در مدیریت جهادی

«مراقبت»، «نظارت» و «بازرسی» ابزار آگاهی از میزان و نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات سازمان می‌باشند. این ابزار به مدیر قدرت پیگیری می‌بخشد. اصولاً «اعتماد در سازمان خوب است»؛ ولی «نظارت لازم است». به عبارتی، هم باید به کارکنان سازمان اعتماد کرد و کارها را به آن‌ها واگذار نمود و هم نسبت به عملکرد آن‌ها نظارت مناسبی صورت داد و این دو هیچ منافاتی با هم ندارند.

از آن‌جا که دین مبین اسلام دینی جامع و کامل و پاسخ‌گوی تمام نیازهای تکاملی انسان و جوامع بشری می‌باشد در مورد مراقبت و نظارت در سازمان نیز دستورهای

صریح و روشنی وجود دارد که مدیر مسلمان را به داشتن یک نظام دقیق، جدی و عادلانه برای مراقبت و نظارت بر سازمان سفارش می‌کند. خداوند متعال در همه حال ناظر بر اعمال و رفتار و نیت انسان‌ها است<sup>۱</sup> و به انسان هشدار می‌دهد که همواره در محضر خداست، بنابراین باید مواظب اعمال و رفتار و نیت خود باشد.

در نظام کنترلی اسلام، علاوه بر خودکنترلی، نظارت بیرونی بر عملکرد افراد در سازمان‌ها نیز به دو صورت «نظارت آشکار» و رسمی و «نظارت پنهانی» مطرح و تبیین می‌شود. همچنین اسلام مسئله نظارت عمومی و همگانی را مطرح می‌کند و به همه مسلمانان دستور می‌دهد که در مقابل دیگران احساس مسئولیت کنند و در صورت مشاهده انحراف از اهداف و تخلف تذکر دهند و به اصطلاح یکدیگر را «امر به معروف و نهی از منکر» کنند.<sup>۲</sup>

«خودکنترلی» یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن، وظایف محوله انجام رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می‌شود، بی‌آن که نظارت یا کنترل خارجی در بین باشد؛ بدین معنا که فرد، بدون توجه به کنترل خارجی تلاش خود را مصروف انجام کاری نماید که بر عهده او گذاشته شده و مرتکب موارد نادرستی از قبیل کم کاری، سهل انگاری و... نگردد.

تأکید بر این نکته ضروری است که در تحقق چنین مراقبتی که متضمن انجام وظیفه و ترک خلاف است نظارت خارجی نقش ندارد و تنها علت درونی موجب رفتار مزبور می‌گردد. حضرت علی (ع) در کلامی نورانی می‌فرماید:

۱ - «وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا...» «در هیچ حال [و اندیشه‌ای] نیستی و هیچ قسمتی از قرآن را تلاوت نمی‌کنی و هیچ عملی را انجام نمی‌دهی، مگر آن که ما گواه بران هستیم...» سوره یونس (۱۰) آیه ۶۱.

۲ - «الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ...» «آنانی که هرگاه در زمین به آن‌ها قدرت بخشیدیم، نماز را برپا می‌دارند و زکات می‌دهند، و امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند...» سوره حج (۲۲) آیه ۴۱.

«اجْعَلْ مِنْ نَفْسِكَ عَلَى نَفْسِكَ رَقِيبًا»<sup>۱</sup>

«از خودت مراقبی بر خویش قرار بده»

اساساً یکی از ارزش‌های اسلامی که در قرآن کریم بسیار به آن سفارش و همه به رعایت آن دعوت شده‌اند «تقوا» است. این واژه در اصل از ماده «وقایه» به معنای نگهداری یا خویشتن داری است و به تعبیر دیگر یک نیروی کنترل درونی است که انسان را در برابر طغیان شهوات حفظ می‌کند. این کنترل نیرومند درونی، روشن‌ترین آثار ایمان به مبدأ و معاد یعنی خدا و رستاخیز است و معیار فضیلت و افتخار انسان و مقیاس سنجش شخصیت او محسوب می‌شود؛ تا آن جا که جمله (إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ)<sup>۲</sup> به صورت یک شعار جاودانه در اسلام درآمده است.

آنچه که وظیفه خود کنترلی را در مدیران اهمیتی دو چندان می‌بخشد، نقش الگوسازی و تأثیرپذیری کارکنان از آنهاست. خودکنترلی در مدیران به قدری اهمیت و ضرورت دارد که امیرمؤمنان علی<sup>(ع)</sup> در زمان خلافت خویش کارگزاران خود را همواره توصیه به تقوا و مراقبت درونی یا همان خودکنترلی می‌فرمود و توسط نامه‌هایی که برای والیان خویش می‌نوشت این مسئله را به آنها گوشزد می‌کرد. حضرت در فرمان خویش به مالک اشتر وی را چنین فرمان می‌دهد:

«أَمْرَةٌ بِتَقْوَى اللَّهِ، وَ إِيْثَارٍ طَاعَتِهِ وَ اتِّبَاعٍ مَا أَمَرَ بِهِ فِي كِتَابِهِ... وَ أَمْرَةٌ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ  
مِنَ الشَّهَوَاتِ وَ يَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمَحَاتِ»<sup>۳</sup>

«او را به تقوای الهی، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا به آن امر شده، فرمان می‌دهد... و نیز به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابه‌جای خود را درهم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشتن‌داری را پیشه خود سازد.»

این سفارش‌ها بیانگر اهمیت خود کنترلی در کارگزاران و مدیران است و آنان

۱ - غرر الحکم و درر الکلم، ح ۲۴۲۹.

۲ - سوره حجرات (۴۹) آیه ۱۳.

۳ - نهج البلاغه، نامه ۵۳.

می‌بایست بیش از کارکنان خویشتن دار باشند. ضرورت خودکنترلی در مدیران هنگامی آشکارتر می‌گردد که آن‌ها با گریزگاه‌های قانونی، کارهای نامناسب خود را توجیه و خود را تبرئه سازند. به ویژه زمانی که بدانند هیچ گونه نظارت جدی نسبت به عملکرد آن‌ها صورت نمی‌پذیرد.

چنان که گذشت، در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان نظارت و کنترل را به دو نوع تقسیم کرد: «نظارت و کنترل آشکار و علنی» و «نظارت و کنترل مخفی و پنهانی». منظور از نظارت آشکار و علنی این است که عملیات نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان سازمان و نیز برنامه‌های سازمان، به صورت آشکار صورت گیرد و افراد و کارکنانی که عملکرد آن‌ها کنترل می‌شود از انجام این عملیات آگاه و مطلع باشند. این خصیصه از ویژگی‌های اصیل مدیریت جهادی است. این نوع نظارت و کنترل به دو شیوه انجام می‌گیرد:

الف) آن که نظارت و کنترل به وسیله شخص مدیر انجام شود که آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه می‌نامند.

سیره مدیریتی پیامبر اکرم<sup>(ص)</sup> در مورد نظارت و کنترل این گونه بود که در موارد متعددی، شخصاً وظیفه کنترل را بر عهده می‌گرفت و بر عملکرد افراد نظارت می‌کرد؛ چنان که وقتی در بازار مدینه از کنار یک کالای خوراکی رد می‌شد، به صاحب آن فرمود: «خوراکی تو را خوب می‌بینم!» سپس از قیمت آن سؤال کرد. در این هنگام خداوند عزوجل به آن حضرت وحی کرد که مقداری آن را زیر و رو کند. آن حضرت چنین کرد و خوراکی نامرغوب پدیدار شد؛ آنگاه به صاحب آن کالا فرمود: «جز این نمی‌بینم که بین خیانت و فریب مسلمانان جمع کرده‌ای.»<sup>۱</sup>

ب) آن که کنترل و نظارت به وسیله عوامل مختلف صورت گیرد و مدیر خود مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه کار آن‌ها را بررسی نماید. منظور از این نوع مراقبت، نظارت بر بخش‌های مختلف سازمان، بررسی برنامه‌هایی که در سازمان در



حال اجراست و مشخص کردن نقاط قوت و ضعف آن‌ها، همچنین نظارت بر عملکرد کارکنان سازمان به گونه‌ای است که کارکنان متوجه این کار نشوند.

### عنصر «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی»<sup>۱</sup> در مدیریت جهادی

مسئولیت در لغت به معنای موظف بودن یا متعهد بودن به انجام امری می‌باشد. مدیر شجاع، خطرپذیر و قدرتمند جهاد چنان روحیه‌ای به همکاران خود می‌داد که آنها با روحیه‌ای قوی و پشتوانه‌ای محکم به میدان مشکلات و سختی‌ها می‌شتافتند و غیر ممکن‌ها را ممکن می‌ساختند. این ناشی از مسئولیت‌پذیری مدیران جهادی بود. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیران جهادی ریشه در عوامل زیر دارد:

۱- ایمان به خدا: اساس ایمان، آگاهی است. کسی که به خداوند مؤمن و نسبت به او شناخت و معرفت داشته باشد؛ او را خالق هستی و جهان را یکپارچه مخلوق او بداند، چنین کسی خدا را دانای به همه چیز و ناظر بر همه کارهای بندگان و عالم را محضر خدا و او را محیط بر کل عالم هستی می‌داند. با چنین معرفتی نسبت به خداوند اگر عنصر خضوع و تسلیم نیز موجود باشد مسئولیت‌پذیر خواهد بود و خلاف و معصیت از وی سر نخواهد زد. چنین شخصی اگر مدیر سازمانی باشد، در هر حال وظیفه خود را به درستی انجام خواهد داد. اگرچه ممکن است در حین انجام کار اشتباهی از او سر بزند ولی به قصد عمد و کارشکنی نخواهد بود، لذا علی<sup>(ع)</sup> می‌فرماید:

«از گناهان خدا در پنهان هم بپرهیزید که شاهد (خدا) خود حکم کننده

است.»<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> - حضرت علی (ع) در نامه‌ای خطاب به استاندار آذربایجان، اشعث بن قیس آورده است که «إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَدْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ...»؛ «همانا مسئولیتی که به تو سپرده شده برای تو طعمه نیست، بلکه امانتی است بر گردنت که باید در برابر مافوق خود پاسخگو باشی...» نهج البلاغه، نامه ۵.

<sup>۲</sup> - نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، حکمت ۳۲۴: «إِتَّقُوا مَعَاصِيَ اللَّهِ فِي الْخَلَوَاتِ، فَإِنَّ الشَّاهِدَ هُوَ الْحَاكِمُ.»

۲- خدا ترسی : خدا ترسی یکی از ویژگی‌های برجسته انسانی است. افرادی که خدا ترس و اهل خشیت باشند همواره خود را در محضر خدا، و خداوند متعال را ناظر بر اعمال، رفتار و نیات و انگیزه‌های خود می‌دانند، بنابر این مسئولیت پذیر و پاسخ‌گو بوده و تمام وظایف خود را با دقت و صحت هر چه تمام‌تر انجام می‌دهند.

علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«پس بر آنان افراد مورد اطمینان که خدا ترس و متواضع باشند را انتخاب کن.»<sup>۱</sup>

قرآن کریم نیز در این ارتباط می‌فرماید:

«إِنَّ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُم بِالْغَيْبِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ كَبِيرٌ»<sup>۲</sup>

«کسانی که در پنهان خشیت از پروردگارشان داشته باشند برای آنان بخشش و پاداش بزرگ است.»

۳- ایمان به معاد: یکی دیگر از باورهای دینی که می‌تواند عاملی قوی در پاسخگویی افراد باشد، ایمان به معاد است. باور به این که فردای قیامت از همه اعمال پرسش خواهد شد و انسان مسئول اعمال و رفتار خویش است. باور به حسابرسی و پاداش و کیفر الهی تأثیر شگرفی بر انسان می‌گذارد و او را مسئولیت پذیر و درست کردار بار می‌آورد. کسی که ایمان به معاد دارد و معتقد است تمام اعمال او در روز قیامت محاسبه و به حساب ریز و درشت اعمال او رسیدگی خواهد شد و آن گاه جزای هر یک از رفتارها را خواهد دید، در این دنیا مراقب رفتار و کردار خود خواهد بود و از کم کاری و سهل انگاری در وظایف مدیریتی خود پرهیز می‌کند. چنین شخصی خود را در محضر خداوند به معصیت آلوده نمی‌سازد، زیرا از مجازات الهی در قیامت هراسناک است و از عذاب پروردگار بیمناک می‌باشد. لذا قرآن می‌فرماید اعضای بدن انسان در روز قیامت گواهی می‌دهند:

«يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ»<sup>۱</sup>

۱ - نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲ - سوره ملک (۶۷) آیه ۱۲.

«روزی که زبان و دست و پای آنان به کارهایی که انجام داده‌اند گواهی می‌دهند.»

بنابراین، «مدیریت جهادی» بر اساس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی موجب ارتقای معنوی و روحی در سطح سازمان می‌گردد و به بهره‌گیری صحیح از امکانات و منابع منجر خواهد شد. از طرفی، آرامش، تحمل و بردباری سطح سازمان را فرا خواهد گرفت. چون در هر جا کاری صورت گیرد یاد خدا سر لوحه خواهد بود و به شکوفایی معنوی می‌انجامد. چنانچه قرآن می‌فرماید:

«أَلَا بَدْرُكَرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ»<sup>۲</sup>

«با یاد خدا جان‌ها اطمینان و آرامش می‌یابد.»

### «مدیریت جهادی» و سلامت اداری

فساد اداری، پدیده‌ای است که در دنیای امروز و به ویژه در کشورهای در حال توسعه، به عنوان یکی از موانع مهم پیشرفت، مطرح شده است. این پدیده توانسته صدمات جبران‌ناپذیری را بر سرعت حرکت چرخ توسعه ایجاد کند. تأثیر عوامل گوناگون در شکل‌گیری فساد، به آن ماهیت پیچیده‌ای داده است. در نتیجه بسیاری از برنامه‌های طراحی شده دولتها برای مبارزه با فساد به شکست انجامیده است. امروزه به واسطه گسترش نابرابری و افزایش توقعات اجتماعی و از سویی ضعف مدیریت سازمانی، «فساد اداری» افزایش یافته و توسعه نهادینه «سلامت اداری» مورد توجه اغلب اندیشمندان و صاحب‌بنظران سازمانی قرار گرفته است. آنها تلاش کرده‌اند با ارائه تعاریف منطبق با اصول سازمانی در جهت رفع یا کاهش «فساد اداری» گام بردارند. وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره فساد اداری را می‌توان رشوه و سوء استفاده از موقعیت‌های شغلی در جهت نفع شخصی دانست. پیامدهای آن در قالب معضلات و ناهنجاری‌هایی همچون سوءاستفاده از موقعیت‌های شغلی، ارتشاء و اختلاس،

۱ - سوره نور (۲۴) آیه ۲۴.

۲ - سوره رعد (۱۳) آیه ۲۸.

کلاهبرداری، پارتی‌بازی، بی‌عدالتی، باج‌خواهی، ایجاد نارضایتی برای ارباب رجوع (ذینفع‌ها)، سرقت اموال و دارایی‌های سازمان، فروش اطلاعات محرمانه سازمان به دیگران و نظایر آن به صورت فردی، گروهی و سازمان یافته پدیدار می‌گردد.

عوامل و زمینه‌های گوناگونی وجود دارد که می‌تواند موجب پیدایش و گسترش و ترویج فساد اداری به صورت بالقوه و بالفعل شود. بر مبنای این عوامل و زمینه‌ها می‌توان راه‌هایی را شناسایی کرد که اثر بیشتری در کاهش و حذف پدیده فساد اداری در سازمان دارند. اگر سازمان به صورت یک سیستم در نظر گرفته شود، این سیستم از خرده سیستم‌های گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهم‌ترین آنها خرده سیستم منابع انسانی است. بر این اساس در مبارزه با پدیده فساد اداری، تمرکز بر عواملی که مستقیماً به بعد منابع انسانی سازمان مربوط می‌شود، می‌تواند تأثیر بیشتری در کاهش یا حذف فساد اداری در سازمان داشته باشد؛ هر چند عوامل سازمانی دیگری همچون شفافیت قوانین اداری و... نیز در این زمینه مؤثرند.

در همین جهت «مدیریت جهادی» نقش مهمی در پیشگیری از بروز فساد در ادارات و سازمان‌ها دارد. این سبک مدیریتی، به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی بر رفتار و عملکرد کارکنان سازمان، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان و پیشگیری از بروز فساد اداری دارد. در قالب این سبک، فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود.

این فرهنگ نقش مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر سازمان دارد. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضای سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و مبارزه با فضایی که ترویج کننده فساد اداری است، معرفی شود.

از طرفی، دین مبین اسلام، به عنوان کامل‌ترین دین الهی، در ذات خود با هرگونه

انحراف و فساد مخالف بوده و بر پاکی و درستکاری تأکید دارد. این تأکید، بخصوص آن جا که به حقوق عمومی مربوط می‌شود دارای ابعادی متفاوت و روشن است و به صورت رعایت حدود الهی و حق الناس متبلور می‌شود. آنچه از بررسی روایات مشخص است، تأکید اسلام بر رعایت حدود الهی و حقوق مردم و نیز درستکاری و امانتداری کارگزاران حکومت است.

به اجمال می‌توان دیدگاه اسلام را درخصوص دلایل و پیامدهای ایجاد و گسترش فساد در نظام اداری و ضرورت برخورد با آن، به شرح زیر بیان کرد:

۱. انسان دائماً در معرض لغزش و انحراف قرار دارد و آنچه که ضامن حفظ ایمان انسان به این لغزش‌هاست، همانا «ورع»<sup>۱</sup> و «اجتناب از شبهات» است.

۲. در لغزش و انحراف و کج‌روی انسان، دل بستن به دنیا نقش برجسته‌ای دارد. مدیران و مسئولان نظام اسلامی، چه در اداره امور جامعه و چه در مصارف شخصی، مراقبت در مصرف اموال عمومی (بیت‌المال) جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند. امیرمؤمنان (ع) درباره صرفه‌جویی و اهتمام به بیت‌المال به یکی از کارگزاران خود چنین نوشته است:

«قلم‌هاتان را نازک کنید، فاصله سطرها را نزدیک نمایید، سخنان زاید را حذف کرده به اصل کلام بسنده کنید و از طولانی نویسی بپرهیزید، چه آنکه اموال مسلمانان تحمل ضرر و زیان را ندارد.»<sup>۲</sup>

۳. خطر بزرگی که مسئولان و مدیران نظام اسلامی را تهدید می‌کند، تنها سوء استفاده مالی از موقعیت نیست بلکه توجه شرعی این سوء استفاده است که زمینه ساز ارتکاب گناهان بزرگتر و تخلفات بیشتر است.

۴. مدیران عالی نظام اسلامی باید به شدت مراقب نحوه زندگی و افزایش دارایی

<sup>۱</sup> - امام صادق (ع) درباره معنای «ورع» فرمود: «الْوَرَعُ، الْوُقُوفُ عِنْدَ الشُّبْهَةِ»؛ «ورع آن است که در برخورد با شبهه، آنان توقف کند.» یعنی اگر پای شبهه حرام در میان است، انجام آن را ترک کند و اگر احتمال واجب بودن فعلی را می‌دهد، انجام دهد. مستدرک الوسائل، ج ۱۷، ص ۳۲۴.

<sup>۲</sup> - مستدرک نهج البلاغه، کاشف الغطاء، نجفی، ص ۱۱۱؛ وسائل الشیعه، ج ۱۷، ص ۴۰۴.

خود باشند و نظام اسلامی نیز، ضمن توجه به معیشت مناسب آنها،<sup>۱</sup> در خصوص نوع زندگی آنها باید مراقبت لازم را به عمل آورد.

۵. در برخورد با متخلفان، مخصوصاً کسانی که از طریق دسترسی به بیت‌المال یا ارتباط با مسئولان به منافع مادی می‌رسند، نباید هیچ‌گونه ملاحظه‌ای معمول گردد و ارتباط با مسئولان نظام اسلامی نباید زمینه استفاده غیر معمول (رانت جویی) را فراهم نماید. تقویت سازمان‌های قوی با اختیارات مناسب برای مبارزه با فساد، تعیین جریمه متناسب برای انواع فساد، تنظیم قوانین لازم در مورد مبارزه با فساد، تقویت و توانمندسازی نهادهای نظارتی برای اعمال نظارت‌های قانونی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی، می‌تواند در کاهش فساد اداری مؤثر باشد.

### توانمندی‌های مدیریتی جهادی در خدمت اجرای سیاست‌های کلی نظام

برخی توانمندی‌ها، سازمان‌های جهادی را به یکی از مهم‌ترین و قوی‌ترین بازوهای پدافند غیرعامل در برابر جنگ نرم دشمن تبدیل کرده است. مدیریت جهادی، در این عرصه نیز می‌تواند آثار بسیار مبارکی از جمله موارد زیر را به همراه داشته باشند:

الف) ترمیم و بازسازی سریع خرابی‌ها در خلال مقاومت به منظور جلوگیری از به زانو درآمدن سریع نیروها؛

ب) تأمین و در دسترس قراردادن داده‌های اولیه برای جلوگیری از بروز هرگونه ناهنجاری اجتماعی؛

ج) پشتیبانی همه‌جانبه نیروهای نظامی، انتظامی و امنیتی برای بالا نگه‌داشتن توان مقاومت و دفاع در آنها؛

این توانمندی‌ها عبارتند از:

<sup>۱</sup> - حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، در نحوه انتخاب و ویژگی‌های قاضی صالح به مالک اشتر چنین دستور می‌دهد: «پس از انتخاب قاضی، هرچه بیشتر در قضاوت‌هایش بیندیش و آنقدر به او [مال] ببخش که نیازهایش برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد [تا با رشوه آن را برطرف کند].»

۱- توان «انطباق‌پذیری در تشکیلات». نیروهای جهادی به ویژه مدیران، با حضور به موقع و واکنش سریع و مناسب و تجدید سازماندهی براساس موقعیت‌ها و شرایط و نیازهای جدید، در شرایط بحرانی، بدون نیاز به دستور یا فرمان اداری خاص، به صورت خودجوش و از سر احساس و وظیفه شرعی به میدان آمده و عکس‌العمل مناسب را بروز خواهند داد.

۲- «مشارکت و تعاون» در اجرای کارهای زمین‌مانده و تقبل وظایف جدید به واسطه داشتن روحیه اخلاص، خطرپذیری و جرئت در انجام دادن امور سخت و استقبال از خطر؛

۳- توان «برانگیختن روحیه ایثار و فداکاری در مردم» و به صحنه کشاندن آن‌ها برای پیشبرد اهداف مشترک در شرایط سخت و بحرانی، به دلیل خصلت مردم-گرایی و قربانیت و ارتباط نزدیک با مردم و داشتن تجربه‌ی عملی شعار «همه با هم» در عرصه‌های مختلف.

۴- توان «ایجاد حس اعتماد متقابل و عطف و مهربانی در گروه»، که باعث ایجاد هماهنگی و همدلی در بین افراد می‌گردد و امکان انجام دادن سهل‌تر و روان‌تر کارهای دسته‌جمعی را فراهم می‌کند و به سرعت موانع اجرایی را از سر راه برمی‌دارد و عوامل بازدارنده هیچ‌گونه تأثیر سویی در عزم و اراده‌ی راسخ آن‌ها نخواهد داشت.

۵- توان «مقاومت طولانی در مقابل سختی‌ها» و ناامید و تسلیم نشدن در برابر فشارهای مختلف، به دلیل داشتن روحیه‌ی اعتماد به نفس، خودباوری، توکل به خدا و انجام دادن کارها برای رضای او و امید واثق به نصرت او.

۶- توان «برون‌رفت از معضلات پیچیده و دشوار و در اختیارگیری ابتکار عمل در شرایط بحرانی»، به دلیل داشتن روحیه‌ی خلاق و درعین حال ویژگی خود-انکایی مدیریتی و خودکنترلی، چه در ابعاد اجرایی و چه نظارتی، با توجه به اختیارات توزیع‌شده در بین آن‌ها که تصمیم‌گیری مستقل را در مواقعی که

امکان ارتباط تشکیلاتی مقدور نیست، فراهم می‌کند.

بخش قابل ملاحظه‌ای از ناکارآمدی دستگاه‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه را باید در نظام اداری این دستگاه‌ها جستجو کرد. الگوی نظام اداری ایران منبث از بوروکراسی غربی است و یازده خصوصیت نمادین ذیل برای بوروکراسی اداری ایران تعریف می‌شود:

- ۱- ناجور؛ به این معنی که در مناطق کاملاً شهری تعداد کثیری از ادارات حکومتی و سازمان‌ها با درجات متنوعی از ساختارهای فریبنده اداری وجود دارند؛
- ۲- شکل‌گرا؛ بهترین مثال آن ایجاد قانون و عدم اجرای آن است؛
- ۳- خویش و قوم پرست؛ به مفهوم وجود رابطه سالاری؛
- ۴- مرید پرور؛ حاکم بودن انواعی از جهت‌گیری‌ها در ادارات؛
- ۵- موازی‌کار؛ یعنی وجود چندین سازمان برای فعالیت‌های مشابه و موازی؛
- ۶- نمایش‌کار؛ به این معنی که تلقی از نظام اداری بیشتر ویتترین است تا کارخانه‌ای برای تولید؛
- ۷- سفره‌خانه‌ای؛ به معنی تلقی اعتبار و حاشیه امنیت از کارمند دولت بودن؛
- ۸- نفاق‌گرا؛ اختلاف برخوردهای ظاهری و باطنی؛
- ۹- مدرک‌گرا؛ جمود بر پایه سطح مدرک تحصیلی؛
- ۱۰- ذهنیت‌گرا؛ به عبارتی یعنی احساساتی بودن در تصمیم‌گیری؛
- ۱۱- مدیر محور؛ اتخاذ تصمیمات بزرگ و کوچک توسط مدیران به صورت سلیقه‌ای.

### سیاست‌های کلی نظام اداری

رهبر معظم انقلاب اسلامی با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام تعیین شده، نظام اداری دستگاه‌های اجرایی کشور را در آستانه تحول بزرگی قرار دادند. به موجب این ابلاغیه کلیه دستگاه‌های دولتی موظف



شدند که زمان‌بندی مشخصی را برای عملیاتی شدن این سیاست‌ها تهیه و پیشرفت آن را نیز در فواصل زمانی معین گزارش نمایند. این سیاست‌ها عبارت است از:

- ۱- نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی؛
- ۲- عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی؛
- ۳- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای؛
- ۴- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران؛
- ۵- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان؛
- ۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی؛
- ۷- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم؛
- ۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها؛
- ۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری؛
- ۱۰- چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز؛
- ۱۱- انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری؛
- ۱۲- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری؛
- ۱۳- عدالت‌محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری؛

- ۱۴- کل‌نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز؛
- ۱۵- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی؛
- ۱۶- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی؛
- ۱۷- خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم؛
- ۱۸- شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه‌مند مردم به اطلاعات صحیح؛
- ۱۹- زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری؛
- ۲۰- قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها؛
- ۲۱- نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال؛
- ۲۲- تنظیم روابط و مناسبات اداری براساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه؛
- ۲۳- حفظ حقوق مردم و جبران خسارت‌های وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی بر اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری؛
- ۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات؛
- ۲۵- کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات؛
- ۲۶- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی

نظام اداری.

بر اساس نتایج تحلیل مفهومی، سیاست‌های یاد شده را می‌توان در شش محور

موضوعی به شرح زیر تقسیم بندی نمود:

- ◆ عدالت محوری؛
- ◆ دانش و مهارت محوری؛
- ◆ دین محوری؛
- ◆ محوریت معیارهای توسعه؛
- ◆ محوریت (تکریم) ارباب رجوع؛
- ◆ محوریت تشکیلات کارآمد.

بررسی‌ها نشان داده است که میزان توجه به ۲۶ سیاست ابلاغی یاد شده در نظام مدیریت جهادی بیش از حد متوسط می‌باشد. این موضوع مؤید برخورداری این مدیریت سازمانی از مبانی ارزشمند عدالت، دانش و مهارت محوری، ایثار، شایسته-سالاری، باورهای مذهبی می‌باشد.

با وجود این، برخی سیاست‌های نظام نوین اداری مانند: «ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری و...»، «نهادینه‌سازی وجدان‌کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده زیستی و حفظ بیت‌المال» و «خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم» در این فرهنگ بیشتر مورد توجه است. ارزیابی‌ها نشان داده که فرهنگ سازمانی جهاد از بالندگی لازم برای تحقق آرمان‌های نشأت گرفته از سیاست‌های کلی و نوین نظام اداری کشور برخوردار است و در این فرهنگ سازمانی تا حدود زیادی بر این سیاست‌ها تأکید شده است.

آنچه مایه نگرانی است آن که این سیاست‌ها به دلایلی در وزارت جهاد کشاورزی کمتر در حد قابل قبول کاربردی شده و در مواردی مانند حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری، نهادینه‌سازی وجدان

کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده زیستی و حفظ بیت‌المال، زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری، عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی، توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری و حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از آرا و تجارب مفید آنها؛ ضعف‌های نسبتاً زیادی دیده می‌شود.

از جانب دیگر با توجه به نتایج تحقیق، فرهنگ سازمانی جهاد در صورتی می‌تواند در شرایط فعلی بازده نهادینه و اصلی خود را در معرض پیشرفت سازمان‌های اداری دولتی و خصوصی کشور قرار دهد و محمل مناسبی برای اجرای سیاست‌های کلی نظام نوین اداری باشد که موارد ذیل را بیش از پیش مورد توجه قرار دهد:

🌐 ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان؛

🌐 کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری؛

🌐 انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری؛

🌐 بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای؛

🌐 حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از آرا و تجارب مفید آنها؛

🌐 دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با اتکا بر ارزش‌های اسلامی.

## فصل چهارم

### الگوها و مدل‌های فرهنگ و مدیریت جهادی

«قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ»<sup>۱</sup>

«یوسف گفت: در این صورت مرا به خزانه‌داری مملکت [مصر] و ضبط دارایی کشور منصوب کن من در حفظ دارایی و معارف آن دانا و بصیرم.»

#### مدل‌های تحلیل فرهنگ جامعه

یکی از ساده‌ترین مدل‌های تحلیل فرهنگ، به مدل کوه یخ معروف است. بر اساس این مدل هر فرهنگ از مجموعه‌ای از مصنوعات قابل رؤیت و مجموعه‌ای از باورها و مفروضات و ارزش‌های نامرئی تشکیل شده است. بنابراین در هر وضعیت، صرفاً مصنوعات رفتاری، فیزیکی یا گفتاری فرهنگ، برای نظاره‌گران یک وضعیت فرهنگی

---

<sup>۱</sup> - سوره یوسف (۱۲) آیه ۵۵.

قابل مشاهده یا قابل شناسایی‌اند. بر اساس مدل شاین، فرهنگ از سه عنصر مفروضات و باورها، ارزش‌ها و هنجارها، و مصنوعات تشکیل می‌شود.

در این مدل، باورها و مفروضات، هسته مرکزی فرهنگ هستند که ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزش‌ها و هنجارها نیز مصنوعات گفتاری، رفتاری و فیزیکی فرهنگ را شکل می‌دهند.

پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، تنها تحول در نظام و ساختار اداری و دولتی کشور نبود، بلکه باورها، علاقه‌ها، ارتباط‌ها، ارزش‌ها و... را نیز دگرگون کرد. آرمان‌های مردمی، دینی و فرهنگی در نظام اداری کشور احیا شد و مدیریت نوین و جدیدی پا به عرصه وجود گذاشت. رویش جهاد سازندگی در دامن انقلاب، فرهنگ ناب و جدیدی به نام «فرهنگ جهادی» را در کشور به وجود آورد؛ فرهنگی که علاوه بر فعالیت‌های سازندگی و عمرانی، تحول فرهنگی را نیز در پی داشت. این نوع فرهنگ و مدیریت نه از قبل وجود داشت و نه از مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مطرح موجود دنیا الگوبرداری شده بود، بلکه مانند واژه جهاد سازندگی، خودجوش و مردمی بود. فرهنگی که در آن، عشق به امام(ره)، در اولویت قرار دادن فعالیت‌های فرهنگی و عجزین بودن کار و پیام فرهنگی با همه فعالیت‌ها، مسئولیت‌پذیری، اعتقاد عمیق به ولی نعمت بودن مردم و...، تعریف شد و حفظ نظام ارزشی جامعه و اعتقاد عمیق به اهمیت و تقدس خدمت به مردم به ویژه اقشار محروم، در رأس برنامه‌ها پذیرفته شده بود.

### زمینه‌های اجتماعی و انسانی فرهنگ و مدیریت جهادی

عوامل متعددی در ظهور و بروز این موضوع نقش داشته‌اند که می‌توان آنها را به دو دسته «زمینه اجتماعی» و «عوامل انسانی» تقسیم نمود.

**(۱) زمینه اجتماعی**

نوع وظایف و قلمرو فعالیت، تأثیر زیادی در ایجاد زمینه بروز پدیده‌ها و حوادث اجتماعی و اقتصادی دارند، لذا ظهور و تجلی فرهنگ جهادی به عنوان یک پدیده اجتماعی نیز از این قاعده مستثنی نیست. زمینه اجتماعی را باید در دو ظرف زمانی و مکانی تشریح نمود که در اینجا به طور خلاصه به ویژگی‌های برخی از عوامل مؤثر در خلق فرهنگ و مدیریت جهادی اشاره می‌گردد:

**الف) وقوع انقلاب اسلامی**

حادثه عظیم انقلاب اسلامی زمینه‌ساز اصلی زمانی، مکانی و تکوینی ایجاد تشکل‌های نهادی مقدسی چون جهاد سازندگی، سپاه پاسداران، بسیج و دیگر نهادها گردید. متأسفانه به دلیل حاکمیت ناخودباوری در اغلب اندیشمندان علوم انسانی، این پدیده‌ها هنوز جای اصلی خود را در علوم انسانی به ویژه جامعه‌شناسی بومی نیافته‌اند. اصولاً خاستگاه علوم انسانی و از جمله جامعه‌شناسی، اندیشه‌های اولیه و فرضیه‌هایی هستند که پس از آزمون در مقاطع زمانی و مکانی خاص، تثویز و به عنوان علم به حوزه ادبیات معرفی و در اختیار دانش‌آموختگان قرار گرفته است. این نظریه نیز از طرف برخی از اندیشمندان فلسفه علوم انسانی مورد تأیید قرار گرفته است.

به عبارت دیگر قواعدی که در علوم انسانی و حتی در برخی از علوم طبیعی مشاهده می‌شود، نظریه‌هایی هستند که در برخی از جوامع و اماکن و در مقطعی از زمان مشاهده، تجربه یا آزموده شده‌اند و آن‌ها را نمی‌توان بر کلیه زمان‌ها و جوامع تعمیم داد. رشد نظریه‌پردازی در علوم بنیادی و انسانی نیازمند جرئت و جسارت دانشمندان مسلمان ایرانی و خودباوری در نظریه‌پردازی پدیده‌های بومی است. همین غفلت از تبیین جایگاه علمی این پدیده‌ها در انقلاب اسلامی باعث حذف برخی از این نهادها یا استحاله برخی دیگر گردیده است؛ به عبارت دیگر خلاء تئوریک، فقدان دانش حصولی و غفلت از خودآگاهی حضوری نسبت به جایگاه وجودی و وجوبی این نهادها،

موجب حذف یا تضعیف بعضی از نهادهای اصلی انقلاب اسلامی مانند جهاد سازندگی شده است.

### ب) نوع وظایف و حوزه فعالیت

عامل دیگر زمینه اجتماعی، ظهور و بروز فرهنگ و مدیریت جهادی، نوع وظایفی است که نهاد جهاد سازندگی عهده دار آنها شده بود که در یک جمله خلاصه می‌شود در رسیدگی به اقشار محروم روستایی و مناطق محروم. محرومیت و فقرزدایی خصلتی اخلاقی، انسانی و عدالت طلبانه است که خالق یکتا در نهاد نوع بشر قرار داده است. ظهور نهاد جهاد سازندگی در اقتصاد کشور، با وظیفه‌مندی ملی و منطقه‌ای و انسان مدارانه، که تحرک زایدالوصفی در بخش پایین هرم جمعیتی و هرم اجرایی به وجود آورد، در کنار نظام برنامه و بودجه‌ای که صبغه بخشی داشته، همخوانی نداشت و با خصلت‌های نظام اداری و اجرایی خمود و به ارث رسیده از نظام شاهنشاهی در تضاد بود. یک قلم از اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در آن مقطع پروژه‌های عمران روستایی بود که در طول ۲۳ سال فعالیت جهاد سازندگی بیش از ۱۵۳۲۳۶ پروژه عمرانی در سطح ۴۹۳۸۴ روستا به اجرا درآمد.

### ۲) عوامل انسانی

گروه دوم از عوامل تأثیرگذار بر تحقق و به منصه ظهور رسیدن فرهنگ جهادی در طول سال‌های اولیه، به انسان‌های مخلص و ایثارگری برمی‌گردد که تلاش زاید الوصفی در نهاد نوپای نظام مقدس جمهوری اسلامی داشتند. این انسان‌های خدایی با گذر از خواسته‌های مادی و دنیوی، در راه کسب رضای الهی و تبعیت از فرمان مقتدای خود برای خدمت به محروم‌ترین و زحمتکش‌ترین اقشار جامعه و دستیابی به توسعه روستایی و کشاورزی، سر از پای نشناخته و آنچه در طبق اخلاص داشتند تقدیم کرده و با همه وجود به جد و جهد پرداختند.



مدیریت جهادی که برخاسته از بطن دین مبین اسلام است پس از انقلاب سبکی ویژه از مدیریت و رهبری سازمانی را به جامعه اجرایی و علمی کشور معرفی کرد. با بروز تحولات علمی از یک طرف و از طرف دیگر بروز نتایج تجربی به کارگیری این سبک، داشتن نگرشی جدید و رو به رشد در جامعه ضروری به نظر رسید. معنای صحیح و دقیق مدیریت جهادی غیر از مدیریت علمی نیست که براساس فرمول‌ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه‌ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت که از ترکیب اضافی (جهادی یا اسلامی) برخوردار است با مدیریت مطلق؛ در این است که مبنای آن را «نظام ارزشی اسلام» می‌سازد. «نظام ارزشی اسلام» نقش مهمی را در نظریه‌های علمی مدیریت و نیز در شیوه‌های آن ایفا می‌کند، از اینرو در روش‌های علمی مدیران مسلمان اثر می‌گذارد و به آنها جهت ارزشی می‌بخشد.

تفکر استراتژیک که نوعی بصیرت و فهم جامع از موضوع مدیریت جهادی است، متخصصین سازمانی کشور را کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده داخلی و بین‌المللی، واقعیت‌های جامعه را با توجه به تحولات جهانی و قواعد آن به درستی شناخته و ویژگی‌های جدید جامعه را سریع‌تر درک کنند. از طرفی، جهش‌های (ناپوستگی‌های) جامعه را درک کرده و برای پاسخگویی به این شرایط بتواند راهکارهای بدیع و ارزش آفرین خلق کند. اصولاً تفکر استراتژیک پیش‌بینی آینده نیست بلکه، تشخیص به موقع خصوصیات محیط و دیدن فرصت‌هایی است که دیگران نسبت به آن غافل هستند. مدیریت جهادی در سطح خرد و کلان دارای ویژگی‌هایی است که به اختصار بیان می‌گردد.

### ۱- کمال معنوی و نزدیک شدن به خدا (تقرب الی الله)

نظام ارزشی اسلام به انسان می‌آموزد که رفتارهای اختیاری خود را به گونه‌ای سامان دهد که در اثر انجام آنها آدمی به خداوند متعال نزدیک شود و کمالات معنوی و ارزش‌های والای الهی بدست آورد. انجام کارهایی که در عرصه مدیریت به وقوع می‌پیوندد نیز مشمول همین قاعده خواهد بود از این رو انسان الهی مردم را «عیال الله»

می‌داند و خدمت به آنها را «عبادت می‌شمرد» برخلاف انسان غیر الهی و محروم از کمالات معنوی که سایر انسان‌ها را موجوداتی باربر مزاحم و رقیب می‌انگارد و از عمق جان نسبت به آنها احساس بی‌مهری می‌کند لبخندها ابراز صمیمیت‌ها و دلسوزی‌ها تنها ابزار کار اوست و گرنه در بینش انسان مادی و غیره الهی عاطفه و وفا؛ صمیمیت و صداقت معنای عمیقی ندارد.

## ۲- تلاش برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین

قرآن کریم درسوره حج به چنین ویژگی اشاره می‌کند:

«الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ»<sup>۱</sup>

این آیه درباره ویژگی کسانی سخن می‌گوید که درآیه قبل وعده یاری آنها داده شده است.<sup>۲</sup>

بر اساس این آیه شریفه کسانی که با یاری خدا به پیروزی رسیدند و از امکانات حکومتی برخوردار شدند؛ همانند خود کامگان و جباران به عیش و نوش و لهو و لعب نمی‌پردازند؛ بلکه از پیروزی‌ها و موفقیت‌ها ابزاری برای ساختن خویش و جامعه قرار می‌دهند. ارتباطشان هم با خدا محکم است و هم با خلق خدا مستحکم. زیرا اینان صلوه (نماز) را سمبل پیوند با خالق است برپا می‌دارند و زکات را که رمز پیوند با خلق خداست می‌پردازند و امر به معروف و نهی از منکر را که از بنیان‌های ساخت یک جامعه سالم به شمار می‌آید اجرا می‌کنند.<sup>۳</sup>

در پرتو این چهار ویژگی که برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین بیان گردید سایر

<sup>۱</sup> - «آنانکه خدا را یاری می‌کنند کسانی هستند که اگر در روی زمین به آنان اقتدار و تمکن دهیم، نماز به پا می‌دارند و زکات به مستحقان می‌دهند و امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند». سوره حج (۲۲) آیه ۴۱.

<sup>۲</sup> - «وَلْيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ»؛ «هر که خدا را یاری کند، البته خدا او را یاری خواهد کرد که خدا را منتهای اقتدار و تواناییست». سوره حج (۲۲) آیه ۴۰.

<sup>۳</sup> - ر.ک: مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، ذیل آیه ۳۹ و ۴۰ از سوره حج

عبادات و اعمال صالح و ویژگی‌های یک جامعه مؤمن و پیشرفته فراهم است.

### ۳- وحدت هویت مدیران اجرایی با برپادارندگان دین

اگر بپذیریم که «دین» عبارت است از «بهترین شکل و شیوه زندگی انسان»<sup>۱</sup> و همه شئون زندگی انسان اعم از فردی و اجتماعی مادی و معنوی زیر چتر آن قرار دارد در این صورت هیچ‌گونه مرزی در «مقام ثبوت» میان دین و سیاست وجود نخواهد داشت اما همه سخن در این است که آیا در «مقام اثبات» می‌توان به جدایی میان برپا دارندگان دین و مدیران اجرایی معتقد شد؟!

پاسخ این سوال بی‌تردید منفی است زیرا فلسفه وجودی تشکیل حکومت اقامه دین است آنگاه چگونه می‌توان پذیرفت کسانی که مسئول اقامه دین هستند غیر از کسانی باشند که مدیریت اجرایی را برعهده دارند؟! چنین اعتقادی یک روی دیگر سکه جدایی دین از سیاست است که منتهی به پذیرش عملی «سکولاریسم» در عرصه مدیریت و سیاست خواهد بود. بنابراین اگر هدف از تشکیل حکومت اقامه دین است باید برپا دارندگان آن کسانی باشند که به اهداف و قوانین آن آشناتر و ملتزم‌تر از دیگران باشند.

### ۴- اجرای صحیح موضوع و متعلق مدیریت

طبیعتاً مدیری که از بینش و انگیزه‌های الهی برخوردار است از همه توانمندی‌های خود برای اجراء صحیح موضوع و متعلق مدیریت استفاده می‌کند چنین مدیری هم می‌داند که چرا مدیریت می‌کند و هم از انگیزه کافی برای رسیدن به هدف برخوردار است اگر کار این مدیر را در حوزه مدیریت خود به کار کارفرمایی تشبیه کنیم که کارگرانی را اجیر کرده و برای خود خانه می‌سازد مقصود روشن‌تر خواهد شد. کارفرمایی که برای خود خانه می‌سازد چون هدف خود را از کار ساختمان می‌داند خستگی نمی‌شناسد و

<sup>۱</sup> - ر.ک: طباطبایی، محمد حسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱۸ ذیل آیه ۱۳ سوره شوری.

از همه امکانات بالقوه و بالفعل برای رسیدن به هدف مطلوب استفاده می‌کند اما کارگری که اجیر شده نه ساختن ساختمان را در راستای اهداف خود می‌بیند و نه انگیزه‌ای برای انجام آن دارد، در صورتی که از مایه‌های معنوی دیگری برخوردار نباشد. همواره از کار گریزان است زیرا مطلوب او تنها گرفتن مزد در پایان وقت کار است. «مدیریت» با بینش الهی آن است که مدیر هم هدف از اعمال مدیریت را به خوبی می‌داند و هم انگیزه برای انجام آن دارد. از این رو در انجام صحیح موضوع و متعلق مدیریت خستگی نمی‌شناسد.

۵- بهره‌مندی مجموعه انسان‌هایی که در مسیر هدف آرمانی قرار دارند نه منافع شخصی فقط هدف مدیری که از بینش الهی در عرصه مدیریت برخوردار است بهره‌مند ساختن مجموعه انسان‌هایی است که در مسیر هدف آرمانی او قرار دارند؛ البته ممکن است با اجراء صحیح متعلق مدیریت؛ منافع شخصی او نیز تأمین شود اما برای او هدف بالاتر برآوردن نیازهای مادی و معنوی اجتماعی است که او خادم آنها محسوب می‌شود.

#### ۶- مهرورزی و تکریم مردم

یکی از ویژگی‌های چنین مدیریتی مهرورزی و تکریم مردم است اساساً با دو شیوه می‌توان مدیریت را اعمال نمود: یکی با شیوه «تکریم» مردم و بزرگداشت زیر مجموعه یکی هم باشیوه استخفاف و کوچک شمردن مردم و زیر مجموعه! قرآن شیوه «استخفاف» را در عرصه مدیریت از قبیل تفکر فرعون قلمداد کرده آن را مردود می‌شمارد و در این باره می‌فرماید:

«فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ»<sup>۱</sup>

یعنی فرعون قوم خود را خوار و کوچک شمرد و آنها او را اطاعت کردند و آنها مردمی فاسق بودند. بنابراین مدیری که از بینش الهی برخوردار است نمی‌تواند از شیوه

۱. سوره زخرف (۴۳) آیه ۵۴.

اعمال مدیریت با تکریم مردم روی برتابد و به شیوه «استخفاف» که از نوع تفکر فرعونی است روی آورد.

#### ۷ - نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه

رویکرد مدیریتی که بینش الهی را اساس خود قرار می‌دهد بر نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه مبتنی است؛ قرآن در این باره می‌فرماید:

«لَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا»<sup>۱</sup>

بر اساس چنین مدیریتی انجام کاری که در زمان حاضر به نفع جامعه باشد اما در دراز مدت موجب وابستگی اجتماعی و سلطه بیگانگان شود مردود شناخته می‌شود بنابراین در نظر داشتن عامل زمان دور اندیشی و در نظر گرفتن منافع نسل آینده بخشی از کار مدیریتی است که نظام ارزشی الهی اساس آن را تشکیل می‌دهد.

#### خلاصه

«فرهنگ» پدیده‌ای اجتماعی است که موجودیتی حقیقی دارد و حامل نوعی برنامه‌ریزی جمعی و ذهنی است؛ به گونه‌ای که اعضای هر گروه و جامعه را از سایر گروه‌ها و جوامع متمایز می‌سازد. ابعاد آن نادیدنی و ذهنی بوده، مستلزم ادراک تفهیمی است. این مجموعه پیچیده شامل: معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن، عادات، رفتار و ضوابطی است که فرد به عنوان عضو جامعه خود فرا می‌گیرد و در برابر آن جامعه نیز وظایف و تعهداتی بر عهده دارد. برخی بر کارکردش تأکید کرده، آن را نیروی بزرگی برای اتصال عناصر متنوع و متعدد اجتماعی می‌دانند و برخی آن را وسیله‌ای برای توسعه می‌دانند.

مدیریت جهادی که برخاسته از مبانی اسلامی و زاییده تجربیات مدیران ارزشمند دینی است و توانسته انسجام علمی پیدا کرده و در زمره گرایش‌های علم مدیریت مورد

<sup>۱</sup> - «خداوند هرگز برای کافران نسبت به اهل ایمان راه تسلط باز نخواهد نمود». سوره نساء (۴) آیه ۱۴۱.

بحث و بررسی قرار گیرد، بخشی از فرهنگ تأثیرگذار اسلامی است. بدون تردید «نظام ارزشی اسلام» نقش مهمی در نظریه‌های علمی مدیریت جهادی و نیز در شیوه‌های اجرایی آن ایفا می‌کند.

در فرهنگ و مدیریت جهادی بیشتر بعد معنوی فرهنگ مورد توجه است. در این بعد بر روی دو محور اساسی «اندیشه‌ها، بینش‌ها و عقاید» و «ارزش‌ها، مکارم و اخلاقیات» تأکید می‌شود. بعد مادی در چارچوب و همراه با پیشرفت بعد معنوی رشد یافته و از جایگاه کاملاً ارزشمندی برخوردار می‌شود.

عوامل متعددی در ظهور و بروز پدیده «فرهنگ و مدیریت جهادی» که نوعی رویکرد «اجتماعی - فرهنگی» و از بعدی دیگر «اقتصادی» در روند توسعه جامعه است، نقش دارند. این عوامل به دو دسته «زمینه اجتماعی» و «عوامل انسانی» تقسیم می‌شوند. نهاد «جهاد» با ارائه خدمات شایسته و ارزنده در طول سه دهه بعد از انقلاب حامل یک فرهنگ جدید در بین سازمان‌های کلاسیک گذشته شد. این نهاد حامل «فرهنگ جهادی» به عنوان یک فرهنگ پویا و تأثیرگذار بر جامعه بود. از این رو یک‌سری ویژگی‌های منحصر به فرد را برای «فرهنگ سازمانی» معرفی نمود. با توجه به تعدد و گستردگی خصایص فرهنگ و مدیریت جهادی، برای بازشناسی و معرفی بهتر آن، این خصایص در قالب مؤلفه‌های فرهنگی و مدیریتی سازمان‌های جهادی به شکل نظام‌مند و نمادین ارائه شده است. بر این اساس، هفت مؤلفه ارزش‌گرایی، نوآوری و خلاقیت، روحیه جهادی، رسالت و مأموریت، انطباق‌پذیری، کارمداری و سازگاری استنتاج می‌شود.

از جانب دیگر عناصر مراقبت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و سلامت اداری از مهم‌ترین عناصر آن به شمار آمده و قادر است نقش بارزی در مباحث کلی مدیریت کشور مانند پدافند غیرعامل، تهدیدات زیستی و غذایی، و تحقق سیاست‌های کلی و نوین نظام اداری ایفا نماید.

در فرهنگ و مدیریت جهادی بیشتر بعد معنوی فرهنگ مورد توجه است. در این بعد بر دو محور اساسی «اندیشه‌ها، بینش‌ها، عقاید» و «ارزش‌ها، مکارم و اخلاقیات»

تأکید می‌شود. بعد مادی در چارچوب و همراه با پیشرفت بعد معنوی رشد یافته و از جایگاه کاملاً ارزشمندی برخوردار می‌شود.

با تأسیس «جهاد» به منظور جبران عقب افتادگی‌ها و بسامان شدن نابسامان‌ها در جامعه روستایی از طریق خدمت صادقانه به مثابه تکلیف الهی و با طرح شعار «همه با هم جهاد سازندگی» آغاز شد.

هدف اساسی این نهاد رشد و توسعه جامعه در همه ابعاد بود. در این خصوص امام خمینی (ره) کمک به برادران و خواهران ایمانی که دچار محرومیت و فقر مزمن شده‌اند را تکلیفی دینی تلقی فرمود. امام در سخنرانی‌هایی که به مناسبت‌های مختلف در جمع جهادگران داشتند بر اخلاص و تعهد آنان و تقدم جهاد با نفس تأکید و بر رفع مشکلات و موانع در پرتو توکل به خداوند و کسب رضای الهی اطمینان می‌دادند. همچنین عدم دخالت در امور دنیایی، جلوگیری از انحراف و فساد، عشق خدمت به مردم، زنده نگهداشتن روحیه خدمتگزاری، داشتن روحیه ایثار و و شهادت‌طلبی، خدمت به روستاها، نیرو بخشیدن به انقلاب اسلامی، محرومیت‌زدایی و فقر زدایی، توجه به اصل وحدت و همدلی، اخلاص در انجام کار و پرهیز از باند بازی و مردمی بودن را به جهادگران توصیه می‌فرمودند. تلاش بی‌وقفه و شایان بی‌وقفه و شایان توجه و شبانه‌روزی و صادقانه جهادگران موجب خرسندی حضرت امام (ره) گردید، چنانچه فرمودند:

«...من از همه برادرها و خواهرانی که در این راه (جهاد سازندگی) مجاهده می‌کنند و گاهی من در تلویزیون می‌بینم که اینها کار را انجام می‌دهند و بسیار از این جهت خوشحال می‌شوم که بینم برادرها و خواهران نسبت به طوایف ضعیف خدمتگزاری می‌کنند».

همچنین در وصیت‌نامه سیاسی - الهی‌شان به فعالیت‌های جهاد سازندگی در عمران و آبادانی روستاها اشاره فرمودند.

در جامعه روستایی نیز همدلی و همکاری بین جهادگران و همراهی و همدات - پنداری آنان با روستاییان موجب اعتماد بی سابقه مردم به جهاد گردید و در بین همه

سازمانها و نهادهای مرتبط با دولت بالاترین گرایش مثبت را کسب نمودند. گرایش مثبت به جهاد و ارزیابی مثبت از تعامل و رفتار جهادگران و ویژگی‌هایی نظیر خوشرویی، صداقت، درستی، راستی، احترام، وظیفه‌شناسی، پیگیری و انجام فعالیت‌ها، پرهیز از ریاکاری، رابطه‌بازی، رشوه‌خواری در تحقیقات صورت گرفته تأیید شده است.

بررسی کارکردها و نقش‌آفرینی سازمان جهاد در حوزه‌های مختلف نشان می‌دهد که بنیان این نهاد بر تولید خدمت مبتنی بر تفکر استراتژیک بوده و این استراتژی کاملاً منحصر به فرد و تقریباً غیرقابل تکرار است؛ چه آنکه منطق این استراتژی کاملاً متفاوت و متکی بر خلاقیت و نوآوری ارزش‌ها و رفتارهاست. نتیجه کاربردی آن کاهش در هزینه‌ها و خلق ارزش‌های بیشتر و بیشتر برای جامعه بوده است. اصولاً این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها و نهادها مؤلفه نوآوری را با مطلوبیت و هزینه کم همسو کنند. این اتفاق بخوبی در نهاد جهاد رخ داد. این مدل که بیانگر کاهش همزمان هزینه و آفرینش ارزش بوده است، از جهاد سازمانی بی‌بدیل و مؤثر ساخت، که علاوه بر کارایی اثربخش، موجب رضایت و خرسندی مدیران ارشد کشور، آحاد طبقات اجتماعی و روستاییان گردید.

با توجه به رویکرد هدفمند کشور در گسترش روابط همه‌جانبه با کشورهای مسلمان و محروم و ایفای نقش اساسی در جهت رسالت انقلاب اسلامی و نظر به اینکه وزارت جهاد کشاورزی با عزم راسخ پیگیر فعالیت‌های توسعه‌ای در خارج از کشور می‌باشد، در پناه ابزار قدرتمند «فرهنگ و مدیریت جهادی»، ایران می‌تواند با نهادینه کردن این الگوی فرهنگی و سبک مدیریتی در عرصه بین‌المللی بویژه از طریق دفاتر خارج از کشور جهاد، شاهد موفقیت بیش از پیش سیاست‌های کمک‌رسانی به مردم محروم جهان باشد، و در این مسیر لازم است شاخص‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در تار و پور کلیه برنامه‌ها تجلی کاربردی پیدا کند.

**پرسش‌ها**



- ۱ - فرق مدیریت جهادی با مدیریت مطلق چیست؟
- ۲ - مدیریت جهادی (اسلامی) بر چند پایه استوار است؟ توضیح دهید.
- ۳ - بایسته‌های اولیه در فرایند پرورش یک مدیر جهادی کدامند؟
- ۴ - روش‌های مورد استفاده در شناخت نیازها و مشکلات جامعه روستایی کدامند؟
- ۵ - در «معیارهای انتخاب اولویت‌ها» به منظور اجرای پروژه‌ها کدام معیار بیش از سایر معیارها مورد توجه جهادگران قرار می‌گرفته است؟
- ۶ - در دهه اول عمر سازمانی جهاد، فعالیت‌ها و برنامه‌های جهادی به صورت شورایی تدبیر می‌شده است. دو ویژگی بارز این سبک تصمیم‌گیری را بیان نمایید.
- ۷ - نظریه‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی را در تصمیم‌گیری مدیران مؤثر می‌دانند. این ویژگی‌ها در مدیران سازمان‌های جهادی کدامند؟
- ۸ - خودکنترلی را توضیح دهید.
- ۹ - نظارت عمومی و همگانی در اسلام، در قالب چه برنامه‌ای تعریف شده است؟
- ۱۰ - «تقوی» در لغت و اصطلاح به چه معناست؟ توضیح دهید.
- ۱۱ - ریشه‌های مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مدیریت جهادی در چه عواملی خلاصه می‌شود؟
- ۱۲ - آیه شریفه «يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ» را ترجمه کنید.
- ۱۳ - امام صادق (ع) درباره معنای «ورع» چه فرموده است؟
- ۱۴ - سه خصوصیت از ویژگی‌های یازده‌گانه بوروکراسی ایران را بیان نمایید.
- ۱۵ - معنای صحیح مدیریت جهادی چیست و تفاوت آن را با مدیریت مطلق توضیح دهید.
- ۱۶ - پنج مورد از ویژگی‌های مدیریت جهادی را نام ببرید؟
- ۱۷ - بیشترین فراوانی طرح‌های توسعه روستایی جهاد سازندگی کدام طرح‌ها می‌باشند؟ (سه طرح را نام ببرید).

## فهرست منابع

۱. آرمند، پ. و ذبیحی طاری، ر. (۱۳۸۸). بررسی سبک مدیریت جهادی و سایر سبکهای مدیریتی. دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۲. آثمّدی، ع. و. (۱۳۸۰)، "غررالحکم و دررالکلم کلمات قصار امیرالمومنین (علیه السلام)"، محمد علی انصاری (مترجم)، موسسه انتشاراتی امام عصر (عجل ا.. تعالی فرجه الشریف)، چاپ اول، قم.
۳. ابراهیمی فر، ع. ج. (۱۳۸۶). مبانی اعتقادی فرهنگ و مدیریت جهادی. اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۴. احمدپور، ص. (۱۳۸۸). مدیریت و فرهنگ جهادی بستری برای انسجام و پویایی گروه در سازمان. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۵. امام خمینی (ره)، س. ر. (۱۳۶۱). صحیفه نور. مجموعه رهنمودهای امام راحل، سازمان تهیه و جمع آوری مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، مرکز مدارک فرهنگی انقلاب انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، تهران.
۶. "امام خمینی (ره) و جهاد سازندگی" (۱۳۷۷). مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، تهران.
۷. ایروانی، م. ج. (۱۳۷۷). نهادگرایی و جهادسازندگی. اداره کل روابط عمومی وزارت جهادسازندگی چاپ اول، تهران.
۸. ایروانی، م. ج. و شیخی، ع. م. (۱۳۸۶). مقایسه دو سامانه نهادی و سنتی. همایش

- ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۹. "بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار با جهادگران و کشاورزان". (۱۳۸۲). فصلنامه فرهنگ جهاد، سال نهم، شماره اول و دوم، تهران.
۱۰. بهزادنسب، ج.ع. (۱۳۸۸). نقش جهاد سازندگی در خارج از کشور؛ نمادی از فرهنگ و مدیریت جهادی. دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۱۱. پالوج، م. و نقی پورفر، و. (۱۳۸۸). نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۱۲. "پایگاه الکترونیکی مرکز آمار ایران" [www.SCI.org.ir](http://www.SCI.org.ir).
۱۳. پاینده، ا. (۱۳۸۵). نهج الفصاحه. انتشارات خاتم الانبیا، چاپ اول، قم.
۱۴. پورعزت، ع.ا. (۱۳۷۲). بررسی عوامل مؤثر بر نگهداری نیروی انسانی در جهاد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۵. پورعزت، ع. ا. و قلی پور، آ. (۱۳۸۸). بازشناسی ماهیت عناصر فرهنگ جهادی در سازمان. دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۱۶. تاج‌آبادی، ر، مرادی نژاد، ا. و مشایخی، ک. (۱۳۸۸). نقش فرهنگ جهادی در پیشگیری از بروز فساد اداری. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۱۷. ترک نژاد، ا. (۱۳۸۸). نگرشی استراتژیک به مدیریت جهادی. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۱۸. جهاد سازندگی، (۱۳۷۰)، مؤسسه تنظیم نشر آثار حضرت امام خمینی (ره)، صحیفه نور، ج ۸، ص ۱۷۹، تهران.
۱۹. حاجی احمدی، ا. و حاجی میررحیمی، س.د. (۱۳۸۸). بررسی تطبیقی روند تحولات فرهنگ و مدیریت جهادی در چرخه حیات سازمانی. دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.

۲۰. جنگ و جهاد؛ بیانات و اعلامیه‌های امام خمینی(ره) از سال ۱۳۴۱ تا ۱۳۶۱، (۱۳۶۱). انتشارات امیرکبیر، تهران.
۲۱. حاجی میررحیمی، س. د؛ مخبر دزفولی، ع. و نوروزی، ع. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی جهاد بستری مناسب برای اجرای سیاست های کلی نظام اداری، "در فرآیند تحقق چشم انداز افق ۱۴۰۴ ایران". همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۲۲. حسینی تودشکی، ح. (۱۳۷۹). فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی و چالشهای نو. نشریه پیام جهادسازندگی، شماره ۱۱، تهران.
۲۳. خزایی، ا. (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی جهاد تجربه دیروز الگوی امروز پستوانه فردا، فصلنامه فرهنگ جهاد، سال دهم، شماره اول، تهران.
۲۴. دانیالی، ت. و موسوی، ف. (۱۳۸۷). شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگ و مدیریت جهادی. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۲۵. دهخدا، ع. ا. (۱۳۶۸). لغت نامه. انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۲۶. رایبیز، استیفن (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: پارسائیان و اعرابی، تهران.
۲۷. رایبیز، استیفن. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی. موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی، تهران.
۲۸. رحیمی سوره، ص. و علینی، م. (۱۳۸۷). چشم انداز توسعه روستایی و فرهنگ و مدیریت جهادی. مقاله همایش فرهنگ و مدیریت جهادی؛ با تاکید بر نوآوری و شکوفایی. تهران.
۲۹. رستمی، م ح. (۱۳۷۸). فرهنگ جهادی در کلام و پیام امام خمینی (ره). فصلنامه فرهنگ جهاد، سال چهارم، شماره سوم، تهران.
۳۰. رضایان، ع. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران.
۳۱. رفیع پور، ف. (۱۳۷۲). سنجش گرایش روستائیان نسبت به جهادسازندگی، پژوهشی در سه استان اصفهان، فارس و خراسان. مرکز تحقیقات و بررسی

- مسایل روستایی وزارت جهادسازندگی، تهران.
۳۲. زواره، ع. ر. (۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی جهاد. مرکز ثبت و نشر آثار دفاع مقدس جهاد کشاورزی استان تهران، ص ۹۹، تهران.
۳۳. شعبانی، س. تاج آبادی، ر. و میقانی، ر. (۱۳۸۶). فرهنگ و مدیریت جهادی از دیدگاه امام و رهبری. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۳۴. شیخی، ع. م. (۱۳۸۳). رویکردی ارزشی و علمی به پدیده‌های نهادگرایی، نهادهای انقلاب اسلامی و جهادسازندگی. اولین همایش فرهنگ جهادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد مقدس.
۳۵. شهیدی، س. ج. (۱۳۷۶). نهج البلاغه؛ کلمه قصار ۷۵. ترجمه، چاپ دهم، انتشارات علمی و فرهنگی، ص ۷۵، تهران.
۳۶. صمدی، ع. (۱۳۸۰). تحول اداری چرا؟ به چه هدف؟ و چگونه؟. فصلنامه تحول اداری، شماره ۳۳.
۳۷. طالب، م. (۱۳۸۸). جهادسازندگی؛ از نهادی مردمی تا نهادی اداری. دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۳۸. عباس زادگان، م. (۱۳۸۳). فساد اداری. دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
۳۹. عفتی، م. (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای بین ویژگیهای مدیریت جهادی در عرصه توسعه روستایی با ویژگیهای مدیریت توسعه روستایی در برخی کشورها. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۴۰. عفتی، م. (۱۳۸۶). نگاهی به عملکرد جهادسازندگی در زمینه عمران روستایی. مجموعه مقالات نقش جهادسازندگی در بخش کشاورزی و توسعه روستایی. ویرایش دوم، مرکز تحقیقات و بررسی مسائل روستایی وزارت جهادکشاورزی، تهران.
۴۱. موسوی همدانی، س. م. ب. (۱۳۹۰). تفسیر میزان. ترجمه شده، نویسنده: علامه

- طباطبایی، دفتر انتشارات اسلامی، قم.
۴۲. علیزاده علی‌آبادی، ع. (۱۳۸۸). نقش فرهنگ جهادی در تقویت پدافند غیر عامل. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۴۳. علینی، م. (۱۳۷۹). بررسی نقش محوری جهادسازندگی در توسعه کشاورزی و عمران روستایی، مجموعه مقالات "نقش جهاد سازندگی در بخش کشاورزی و توسعه روستایی"، ص ۶۵-۴۳.
۴۴. قلی‌پور، ر.؛ نیک‌رفتار، ط. (۱۳۸۵). فساد اداری و راهکارهای مناسب برای مبارزه با آن. فصلنامه مجلس و پژوهش. ش ۵۳، تهران.
۴۵. کلینی، م بن‌ی. (۱۳۹۰). اصول کافی. ترجمه احمد بانپور، انتشارات استوار.
۴۶. محمودی، م. (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری، مجله تدبیر، شماره ۱۶۰، تهران.
۴۷. مرتضوی، س. م. م. و عراقی، ج. (۱۳۸۸). عنصر مراقبت در فرهنگ و مدیریت جهادی. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۴۸. معادیخواه، ع. م. (۱۳۷۲). فرهنگ آفتاب. نشر ذره تهران، چاپ اول، ج ۴، ص ۱۸۹۷.
۴۹. معدنچیان، ا. (۱۳۸۲). مبارزه با فساد اداری. پژوهشکده امام خمینی (ره)، تهران.
۵۰. معین، م. (۱۳۷۵). فرهنگ معین. مؤسسه انتشاراتی امیرکبیر، ج ۱، ص ۱۲۵۷، تهران.
۵۱. موحد، خ. (۱۳۸۶). تبیین ویژگی‌های مدیریت جهادی. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تاکید بر نوآوری و شکوفایی. حوزه نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی، تهران.
۵۲. میرزایی، م. (۱۳۹۱). تحلیل بکارگیری شاخص‌های مدیریت جهادی در اجرای پروژه یکپارچه‌سازی اراضی روستای حصار ولیعصر شهرستان بوئین‌زهرا. همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
۵۳. میقانی، ر. (۱۳۹۱). عنصر مشارکت در فرهنگ و مدیریت جهادی. همایش

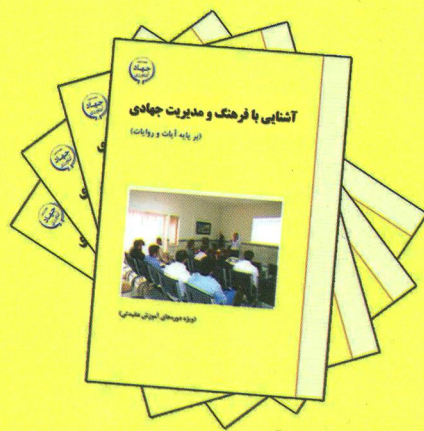
فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.

۵۴. میقانی، ر. (۱۳۸۸). مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیریت و فرهنگ

جهادی. دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.

۵۵. «وزارت جهاد سازندگی، معاونت طرح و برنامه، دفتر آمار و اطلاعات».

۵۶. وسائل الشیعه، دار احیاء التراث، ج ۱۱، ص ۱۲۲، بیروت.



دستر آموزش عقیدتی  
حوزه نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی



ISBN: 978-600-94802-2-7

