بررسی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

محبوبه ابراهیمی[1]

مقدمه

این مقاله جستاری تطبیقی پیرامون بررسی مفهوم و مؤلفه‌های «مدیریت جهادی» با استناد به منابع اصیل دینی و برخی از اسناد بالادستی ، در مدل «توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» است. باتوجه به در هم تنیدگی ساختارهای اداری کشور و تأثیر و تأثر متقابل آنها، هیچ مفهومی از مدیریت نمی‌تواند بی‌اعتنا به مفاهیمی از مدیریت باشد که در اسناد رسمی و کلان کشور موضوعاً مطرح و عملاً مورد سفارش و تأکید هستند. با ابتناء بر این ملاحظات است که «مدیریت جهادی» برای تبدیل شدن به گفتمان باید در نسبت و ارتباط وثیق با سایر اسناد مدون و ملی باشد. برای رسیدن به این مقصود دو گام اصلی برداشته شده است؛ در گام اول این نوشتار تلاش شده است با استفاده از تحلیل مفهومی ترکیب واژگانیِ «مدیریت جهادی»، به یک خوانش روشن و قابل توضیح با درجهٔ بالایی از اشتراک‌پذیری از آن دست یابیم. این تصویر مشترک و بین‌الاذهانی در حکم مقدمه و بخشی از یک تلاش عمومی، جدی و پیگیرانه خواهد بود که برای ارتقای مفهوم «مدیریت جهادی» به یک «گفتمان مسلط » در حوزهٔ ادبیات نظام اداری کشور ضروری است؛ تا این مفهوم تبدیل به یک گفتمان نشده و وارد فضای ذهنی کنشگران مؤثر در ادارهٔ کشور و سطوح و رده‌های بالا، میانی و بدنهٔ وسیع کارشناسی مستقر در ساختارهای نظام اداری نشود، در حد یک اصطلاح و واژهٔ درج شده در متون و اسناد، باقی خواهد ماند و منشاء هیچ اثری نخواهد بود.

متون/اسنادی که در این مقاله مورد تحلیل قرار گرفته‌اند عبارت است از: نهج‌البلاغه، بیانیهٔ گام دوم انقلاب و نقشه مهندسی فرهنگی. در گام دوم، مؤلفه‌های مدیریت جهادی مستخرج از منابع مورد بررسی، با ویژگی‌های مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای مقایسه شده‌اند تا مشخص شود این مدل تا چه اندازه با معیارهای مدیریت جهادی مطابقت دارد.

نهج‌البلاغه

برای بررسی ویژگی‌های مدیر و مدیریت، منابع فراوانی در دسترس است و تحقیقات بسیاری در مورد مدیریت از دیدگاه اسلام صورت گرفته که فهرست آنها متضمن برشمردن شمار فراوانی از منابع دست اول است. طبیعی و بدیهی است که در یک مقاله کوتاه نمی‌توان حتی به بخش کوچکی از آن منابع مراجعه کرد و ارجاع داد.

رویکرد این مقاله در همسان‌انگاری و تطبیق «مدیریت جهادی» بر مضامین و مفاهیم اصیل مندرج در منابع دینی است. از میان این منابع، نهج‌البلاغه در پاره‌ای از فرازهای خود اختصاصاً نگاه عمومی امام‌علی(ع) به نحوهٔ مدیریت در اسلام را بازتاب می‌دهد.

دو انگارهٔ اصلی در مفهوم‌شناسی مدیریت جهادی از منظر نهج‌البلاغه

در نهج‌البلاغه دو انگارهٔ اصلی در بحث مدیریت وجود دارد:

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی– دانشگاه شهید بهشتی -Mahboobeh_ebr@yahoo.com

2. Upstream documents
3. Conceptual analysis
4. Intersubjectivity
5. Dominant discourse

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

الف. مدیریت به مثابه یک موقعیت

در نامهٔ ۵۳ نهج‌البلاغه معروف به عهدنامهٔ مالک اشتر، یک فراز مهم به این مضمون وجود دارد:

وَ لَا یَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ نَفْسِهِ فِی الْأُمُورِ فَإِنَّ الْجَاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ یَکُونُ بِقَدْرِ غَیْرِهِ أَجْهَلَ

ترجمه: کاتب/دبیر (مدیر)[1] باید به موقعیت و مقام خود آگاه باشد، چون کسی که از شناخت قدر خود عاجز باشد، به قدر و مقدار دیگران جاهل‌تر خواهد بود.

براساس این نگاهِ امام علی(ع) می‌توان گفت که مدیریت جهادی، یک موقعیت است و اگر کسی که در آن قرار گرفته است (به تعبیر عهدنامه) نسبت به آن موقعیت جاهل باشد، حتماً نسبت به جایگاه دیگران جاهل‌تر خواهد بود. مراد از موقعیت در اینجا، جایابی و ترسیم وضعیتی است که مدیریت در اندیشهٔ دینی در آن قرار دارد. بدون تعیین این جایگاه یا موقعیت، نسبت سایر مفاهیم، ارزش‌ها و اصول مدیریت با یکدیگر به خوبی مشخص نخواهد شد. این ویژگی ربطی به رتبه‌بندی ندارد و آن را از منظر درجه‌بندی یا برتر و فروتر بودن مورد توجه قرار نمی‌هد.

بنابراین ضرورت «موقعیت‌شناسی» در صدر مباحث مربوط به مدیریت جهادی قرار می‌گیرد و پیش‌شرط ویژگی‌هایی است که برای مدیر جهادی ذکر می‌شود؛ به عبارتی این ویژگی‌ها زمانی معنی‌دار خواهند بود که فرد به یک ادراک و خودآگاهی رسیده باشد و بداند در جایگاهی که قرار گرفته باید واجد آنها باشد؛ به بیان دیگر«موقعیت‌شناسی» همان جنبهٔ اجتماعی موضوع مدیریت جهادی است و این مطلب را که اسلام دین اجتماعی است تقویت می‌کند.

ب. رویکرد دوگانهٔ سلبی- ایجابی نسبت به مدیریت

در نهج‌البلاغه، مدیریت واجد دو ویژگی بنیادی است که یکی از آنها سلبی[2] و دیگری ایجابی[3] است. این دو ویژگی به صراحتی هر چه تمام و در بلیغ‌ترین شکل ممکن توسط امام علی(ع) بیان شده است. در نامهٔ شمارهٔ ۵ نهج‌البلاغه که خطاب به والی آذربایجان نوشته شده، این دو ویژگی به شکل جملهٔ مشهور زیر آمده است:

وَ اِنَّ عَمَلَکَ لَیْسَ لَکَ بِطُعْمَه، وَلکِنَّهُ فی عُنُقِکَ اَمانَةٌ

ترجمه: فرمانروایی برای تو یک طعمه نیست، بلکه امانتی است بر گردن تو.

۱. ویژگی سلبی: مدیریت یک طعمه نیست.

۲. ویژگی ایجابی: مدیریت یک امانت است.

به نظر می‌رسد می‌توان کل نگاهی را که در نهج‌البلاغه نسبت به بحث مدیریت در اسلام وجود دارد، پیرامون این دوگانهٔ سلبی- ایجابی تجمیع و صورت‌بندی کرد. کم‌ارزش‌تر دانستن ریاست از برگی در دهان ملخ (حکمت ۲۲۴)، بی‌ارزش‌تر دانستن مسئولیت و حکومت از استخوان خوکی که در دست یک جذامی است (حکمت ۲۳۶) و باز کم‌ارزش‌تر قلمداد کردن مسئولیت حکومت از لنگه کفش پاره‌ای که وصله‌پینه شده است (خطبه ۳۳)، همگی گواهی هستند بر نگاهی که هستهٔ مرکزی دیدگاه امام علی(ع) را نسبت به ارزش مدیریت، در صورتی که در آن حقی ستانده نشده و با ظلمی مبارزه نشود، تشکیل می‌دهند.

به این ترتیب این دو ویژگی در عین سلبی و ایجابی بودن، مکمل یکدیگر هستند و هر نوع تفسیر از مدیریت جهادی باید با تبعیت از تبار دینی و سنتی اصیل خود، به صورتی آشکار و صریح این دو ویژگی را در خود گنجانده و ساختارهای تفصیلی خود را گرداگرد آنها بچینند. امانت دانستن مدیریت، متضمن موقتی دانستن آن است و مسئولیت‌های ناشی از موضوع امانی دانستن و وجوه اخلاقی آن و تعهد به خدمت به مردم، از پیامدهای عقلی و طبیعی نگاهی است که امیرالمؤمنین نسبت به موضوع مدیریت دارند.

این نگاه به مدیریت بیش و پیش از هر چیز، هم تأکید مؤکدی است بر اصلاح نگاه و تغییر بینش و هم ضرورت عمل به آن بینش است. در واقع مدیریت جهادی و مکتبی با الهام از بینشی که بر آن مبتنی است و با استناد به اصولی که مستقیماً از متن دین مستخرج است، از سایر نگاه‌ها، رویکردها و مکاتب مدیریتی متمایز می‌شود. این نوع مدیریت به صرفِ یک منش یا رفتار تقلیل نمی‌یابد و وجوه بینشی نیز در آن مورد تأکید قرار می‌گیرد. براساس این چارچوب نظریِ موضوع، یعنی اهمیت وجوه بینشی است که می‌توان به ترکیبی استوار و سازگار که از انسجام درونی نیز برخوردار است، در مورد آنچه که به مدیریت جهادی معروف است دست یافت.

همان‌گونه که بیان شد نگاه عمومی امام علی(ع) نسبت به مدیریت واجد دو ویژگی کلی و صریح است؛ مدیریت طعمه نیست، بلکه امانتی است که برای انجام تکالیفی برعهدهٔ مدیر نهاده می‌شود. ویژگی طعمه نبودن یا وجه سلبی این رویکرد به مدیریت، همان وجه بینشی است که در اندیشهٔ دینی شدیداً

---

۱. مراد امام علی (ع) در این فراز، کاتب یا دبیر و محرم اسرار است که در این نوشته توسعاً معادل مدیر فرض شده است.

2. Negative feature

3.Positive feature

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مورد توجه و تأکید است. همان‌گونه که ذکر شد این رویکرد وجه ایجابی هم دارد که همان امانت دانستن مدیریت است. این وجه ایجابی ناظر به بُعد عمل و ساحت اجرا است؛ یعنی وجهی از مدیریت که وارد میدان عملِ مدیریتی می‌شود. مدیران برای گزاردن حق این ویژگی و درست بجا آوردن آداب امانتداری باید واجد ویژگی‌هایی باشند؛ حضرت علی(ع) در بخش‌های زیادی از نهج‌البلاغه با برشمردن ویژگی‌ها یا اوصافی برای مدیران، یک تصویر کاملاً روشن از این رویکرد ارائه کرده‌اند. بخشی از این ویژگی‌ها در قالب جدول زیر صورت‌بندی شده‌اند:

ویژگی	مصادیق
همت و پایمردی	ارزش هر کس به اندازه همت اوست – حکمت ۴۷ در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن – نامهٔ ۵۳ پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشگریان خود کسی را انتخاب و مسئول بنما که در برابر دشواری‌ها و پیشامدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا ننشاند – نامهٔ ۵۳
شایسته‌سالاری	در بکارگیری کارمندانت که باید زیر نظر تو کار کنند واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت و امانت را – نامهٔ ۵۳ سپس در امور نویسندگان و منشیان به‌درستی بیندیش و کارهایت را به بهترین آنان واگذار کن و نامه‌های محرمانه را که در بردارنده سیاست‌ها و اسرار تو است، از میان نویسندگان به کسی واگذار که صالح‌تر از دیگران باشد – نامهٔ ۵۳
دانایی و تخصص	ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آنها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد – خطبه ۱۷۲
صبر و شکیبایی	بپرهیز از کارهایی که وقت انجام دادنشان نرسیده است – نامهٔ ۵۳ حق را برای هر کس که شایسته است از نزدیکان و بیگانگان اجرا کن و در انجام تکلیف، بردبار و شکیبا باش – نامهٔ ۵۳
تجربه	... عـامـلانی اینچنین "خوب و کارآمد" را در میان کسانی جستجو کن که حیا و تجربه دارند – نامهٔ ۵۳
تعهدپذیری	از این که به مردم وعده‌دهی و به انجام کاری متعهد شوی و سپس تخلف کنی، بپرهیز، چون خُلف وعده و پیمان‌شکنی موجب خشم خدا و خلق است – نامهٔ ۵۳
تفکر تحلیلی	... مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود، نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است، شتاب می‌گیرد – نامهٔ ۵۳ پس هر چیز را به جای خود بگذار و هر کاری را در وقت آن انجام ده – نامهٔ ۵۳
عدالت‌محوری	انصاف برقرار کن میان خدا و مردم و خویشتن و دودمان خاص خود و هر کس از رعیت که رغبتی به او داری و اگر چنین انصافی را برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته‌ای – نامهٔ ۵۳

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

ویژگی	مصادیق
ارزیابی عملکرد	دبیرانت را به کارهایی که برای حکام پیش از تو برعهده داشته‌اند، بیازمای و از آن میان، بهترین آنها را که در میان مردم اثری نیکوتر نهاده‌اند و به امانت چهره‌ای شناخته‌اند، اختیار کن – نامهٔ ۵۳ رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری مگذار و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار – نامهٔ ۵۳ هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند. زیرا نیکوکاری در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند، پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده – نامهٔ ۵۳
مثبت‌نگری	هیچ عاملی بهتر و قوی‌تر از نیکی به رعیت و سبک ساختن هزینه‌های آنان و ترک تحمیل بر دوش آنان نیست؛ پس باید در این باب کار کنی که خوش‌بینی به رعیت را بدست آوری... زیرا خوش‌بینی رنج بسیار را از تو دور می‌سازد – نامهٔ ۵۳
پاسخگویی	ای مالک! هرگاه مردم حرکت‌های تو را گویای خدمت ندانستند و نسبت به تو گمان ستمگری بردند، به ابهام‌زدایی برخیز و با منطق روشن، دلیل خود را از انجام آن کار بیان کن و گمان‌های آن ها را در مورد خود تعدیل و تصحیح نما – نامهٔ ۵۳
کنترل خشم	آن کس را فرمانده لشگریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرا نگیرد و به‌زودی از جای خود بدر نرود – نامهٔ ۵۳ باد غرورت، جوشش خشمت، تجاوز دستت و تندی زبانت را در اختیار خودگیر و با پرهیز از شتابزدگی و فرو خوردن خشم، خود را آرامش ده تا خشم تو فرو نشیند و اختیار نفس در دست تو باشد، و تو بر نفس مسلط نخواهی شد مگر با یاد فراوان قیامت و بازگشت به سوی خدا – نامهٔ ۵۳
کل‌نگری و تفکر سیستمی	ای مالک بدان که مردم از گروه‌های گوناگونی می‌باشند که اصلاح هر یک جز با دیگری امکان ندارد و هیچ یک از گروه‌ها از گروه دیگر بی‌نیاز نیست. از آن قشرها، لشکریان خدا و نویسندگان عمومی و خصوصی، قضات دادگستری، کارگزاران عدل و نظم اجتماعی، جزیه‌دهندگان، پرداخت‌کنندگان مالیات، تجار و بازرگانان، صاحبان صنعت و پیشه‌وران و نیز طبقه پایین جامعه یعنی نیازمندان و مستمندان هستند که خداوند برای هر یک سهمی مقرر داشته و...پس سپاهیان به فرمان خدا پناهگاه استوار رعیت و زینت و وقار زمامداران، شکوه دین و راه‌های امنیت کشورند. امر مردم جز با سپاهیان استوار نگردد و پایداری سپاهیان جز با خراج و مالیات رعیت انجام نمی‌شود ... سپس سپاهیان و مردم جز با گروه سوم نمی‌توانند پایدار باشند و آن قضات و کارگزاران دولت و نویسندگان حکومتند که قراردادها و معاملات را استوار می‌کنند و آنچه را که به سود مسلمانان است فراهم می‌آوردند و در کارهای عمومی و خصوصی مورد اعتمادند و گروه‌های یاد شده بدون بازرگانان و صاحبان صنایع نمی‌توانند دوام بیاورند زیرا آنان وسایل زندگی را فراهم می‌آورند و در بازار عرضه می‌کنند و بسیاری از وسایل زندگی را با دست خود می‌سازند که از توان دیگران خارج است. قشر دیگر، طبقه پایین نیازمندان و مستمندانند که باید به آنها بخشش و یاری کرد – نامهٔ ۵۳

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

ویژگی	مصادیق
تکریم مراجعین	ای مالک! مقداری از وقت خود را برای مراجعه‌کنندگان نیازمند قرار ده و خویش را برای شنیدن سخنانشان آماده ساز، در جمع آنان بنشین و برای خشنودی خداوندی که تو را آفریده، در برابرشان فروتن باش و سپاهیان و همکاران و نگهبانان و پاسداران خود را از حضور در آن مجلس دور بدار؛ تا بدون ترس و نگرانی سخن دل خویش را بگویند – نامهٔ ۵۳ ای مالک! مبادا در تماس خود با مردم، مدیریت حجابی گردد و بیش از اندازه خویش را از آنان پنهان بداری – نامهٔ ۵۳
قانون‌مداری	حق را در مورد آن کس که سزاوار آن است از نزدیک و دور، خویش و بیگانه اجرا کن و در اجرای حق در پیشگاه خداوند استوار باش – نامهٔ ۵۳
آینده‌نگری و دوراندیشی	...از حوادث گذشته تاریخ برای آینده عبرت گیر که حوادث روزگار با یکدیگر همانند بوده و پایان دنیا به آغازش می‌پیوندند و همه آن رفتنی است – نامهٔ ۶۹ پیروزی با دوراندیشی به دست می‌آید و دوراندیشی با به کار انداختن اندیشه و اندیشه با رازداری – حکمت ۴۸ میوه درخت تفریط پشیمانی و میوه درخت دوراندیشی سلامت است – حکمت ۱۸۱
مهارت‌های رفتاری	حالِ رعیت نیکو نگردد جز آنگاه که والیان نیکو رفتار باشند، و والیانِ نیکو رفتار نگردند، جز آنگاه که رعیت درستکار باشند – خطبهٔ ۲۰۷
مدیریت مشارکتی	بر تارک هر شاخه‌ای از کارهایت، چنان سرپرستی بگمار که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و بسیاریِ کار، آشفته‌اش نکند – نامهٔ ۵۳
شجاعت	به اهل شجاعت بپیوند و آنها را به عنوان کارگزار انتخاب کن – نامهٔ ۵۳
کنترل و نظارت	...پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرس‌های راستکار و وفادار بر آنان بگمار – نامهٔ ۵۳
تقواپیشگی	اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ‌بینی شدی، به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر که تو را از سرکشی نجات می‌دهد – نامهٔ ۵۳ بپرهیزید از خودپسندی و از شگفتی در خویش و درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایند توست و بپرهیز از این که دلبسته آن باشی که در ستایش تو از اندازه بگذرند؛ همانا که بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد – نامهٔ ۵۳ به نفستان میدان ندهید که این میدان دادن‌ها شما را به راه ستمگران برد و سازش‌کاری نکنید که سازش‌کاری شما را بر معصیت درآورد – خطبهٔ ۸۶
صداقت و راستگویی	... و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیب‌جوی مردم است. زیرا در مردم عیب‌هایی است و والی از هر کس دیگر به پوشیدن آنها سزاوارتر است – نامهٔ ۵۳

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

ویژگی	مصادیق
مشورت با خردمندان	به اهل پرهیز و راستی بپیوند و آنگاه آنان را چنان پرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل تو را در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دلشاد نسازند، چه زیاده‌روی در ستایش، در دل خودبینی پرورد و آدمی را به تکبر در آورد – نامهٔ ۵۳

بیانیهٔ گام دوم انقلاب

بیانیهٔ گام دوم انقلاب اسلامی یکی از مهم‌ترین بیانات راهبردی رهبر معظم انقلاب اسلامی است که به‌عنوان یکی از اسناد فرادستی نظام اداری کشور در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. مدیریت جهادی از جمله موضوعات اساسی است که در این بیانیه به آن پرداخته شده است:

...به‌رغم همه این مشکلات طاقت‌فرسا، جمهوری اسلامی روزبه‌روز گام‌های بلندتر و استوارتری به جلو برداشت. این چهل سال، شاهد جهادهای بزرگ و افتخارات درخشان و پیشرفت‌های شگفت‌آور در ایران اسلامی است. عظمت پیشرفت‌های چهل‌ساله ملت ایران آنگاه به درستی دیده می‌شود که این مدت، با مدت‌های مشابه در انقلاب‌های بزرگی هم‌چون انقلاب فرانسه و انقلاب اکتبر شوروی و انقلاب هند مقایسه شود. مدیریت‌های جهادی الهام‌گرفته از ایمان اسلامی و اعتقاد به اصل «ما می‌توانیم» که امام بزرگوار به همه ما آموخت، ایران را به عزت و پیشرفت در همه عرصه‌ها رسانید.

استنباط مفاهیم اصلی و استخراج مقولات بنیادیِ مدیریت جهادی مندرج در بیانات مقام معظم رهبری

جدول زیر نشانگر ویژگی‌های مدیریت جهادی به وجه عام و متضمن بخش‌هایی از بیانات مقام معظم رهبری است که به‌عنوان مصداق و به‌ازای هر کدام از ویژگی‌های مدیریت جهادی مورد اشارهٔ ایشان در بیانیهٔ گام دوم انقلاب، شناسایی شده‌اند:

ویژگی	مصادیق
دارای مشی فرهنگی خردمندانه؛ دانا؛ شجاع؛ باکفایت؛ توانایی بسیج جوانان	امروز میهن عزیزمان، تشنه خدمت و آماده حرکت جهشی در همه عرصه‌ها و نیازمند مدیریتی باکفایت و جهادی و دانا و شجاع است که بتواند توانمندی‌های آشکار و نهفته ملت، به‌ویژه جوانان را که بسیار فراتر از مشکلات است، بسیج کرده و به میدان کار و تلاش سازنده آورد؛ موانع را از سر راه تولید بردارد؛ سیاست تقویت پول ملی را به جد دنبال کند، و قشرهای متوسط و پایین جامعه را که سنگینیِ مشکلات اقتصادی بر دوش آنها است، توانمند سازد؛ مدیریتی که با مشی فرهنگی خردمندانه، مسیر اعتلای مادی و معنوی ملت ایران را هموار کرده، حرکت کشور به سمت جایگاه شایسته‌اش را شتاب بخشد. مراسم تنفیذ حکم سیزدهمین دوره ریاست جمهوری اسلامی ایران – ۱۴۰۰/۰۵/۱۲
پرتلاش، پرانگیزه، جدی	حرکت جهادی، یعنی جدی، شبانه‌روزی، پرتلاش، پرانگیزه؛ یک حرکت این جوری بود، بحمدالله آثار خوبی هم داشت و مهم‌ترین اثر این حرکت همین بود که امید مردم به قوه قضائیه را زنده کرد، احیا کرد، مردم را به قوه قضائیه خوش‌بین کرد. دیدار با رئیس و مسئولان قوه قضائیه – ۱۴۰۰/۰۴/۰۷

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مدیریت شجاعانه، امیدوارنه، میدانی	...من اینجا یادداشت کرده‌ام «مدیریت شجاعانه، امیدوارانه، جهادی، با اِشراف میدانی بر مشکلات – خیلی از مشکلات را در اتاق اداره و مدیریت و پشت میز نمی‌شود فهمید، باید رفت در صحنه، در عرصه، تا مشکلات را بتوان لمس کرد – عدم انفعال در برابر دشمن، شرطی نکردن اقتصاد کشور به تصمیم این و آن». دیدار مسئولان نظام – ۱۳۹۸/۰۲/۲۴
کار پرتلاش، خستگی‌ناپذیر، خالصانه، عالمانه، مجاهدانه	کار جهادی یعنی کاری که هم در آن تلاش هست، خستگی‌ناپذیری هست، هم اخلاص هست؛ [یعنی] انسان میفهمد که برای خودش، برای پُر کردن کیسه خودش کار نمی‌کند، دارد برای مردم کار می‌کند، برای خدا کار می‌کند؛ هم این و هم عالمانه؛ یعنی بنشینند و با موازین علمی، با شیوه دقیق عالمانه راه‌های صحیح را پیدا کنند؛ هم باسواد باشند، کارآمد باشند، هم امکانات گوناگونی داشته باشند؛ اینها بنشینند کار کنند؛ اقتصاد کشور قطعاً شکوفایی پیدا خواهد کرد. اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی – ۱۳۹۸/۰۱/۰۱
انقلابی‌گری	...رفتار، باید رفتار انقلابی باشد؛ رفتار انقلابی به‌معنای رفتار غیرمدبرانه نیست، به‌معنای رفتار عاقلانه و مدبرانه و مجاهدانه است؛ حرکت جهادی. اینکه ما به مدیران مرتب توصیه می‌کنیم «مدیریت جهادی»، این در مورد مجلس، رفتار جهادی است، سخن گفتن جهادی است، اقدام کردن مجاهدانه و جهادی است، انقلابی‌گری است دیدار با نمایندگان و کارکنان مجلس شورای اسلامی – ۱۳۹۷/۰۳/۳۰
پُرکار، مدبر، پیگیر	مدیریت جهادی به معنای بی‌انضباطی نیست؛ پُرکاری، با تدبیر حرکت کردن، شب و روز نشناختن و دنبال کار را گرفتن، این معنای مدیریّت جهادی است. دیدار با مردم آذربایجان شرقی – ۱۳۹۶/۱۱/۲۹
کار فراوان، باکیفیت، مجاهدانه و انقلابی	در همه بخش‌ها، کمربسته بودنِ مثل یک جهادگر لازم است؛ این اگر بود، کارها راه می‌افتد؛ این اگر بود، بن‌بست‌ها باز می‌شود، شکافته می‌شود؛ [یعنی] کار فراوان، پُرحجم و باکیفیّت و مجاهدانه و انقلابی. دیدار با کارگران – ۱۳۹۶/۰۲/۱۰
شناخت و مقابله با خصم دشمن	مدیریت جهادی در اینجا این است که توجه بکنید که حرکت علمی کشور و نهضت علمی کشور و پیشرفت علمی کشور مواجه است با یک چالش خصمانه که در مقابل این چالش خصمانه شما که مدیرید، شما که استادید، شما که دانشجو هستید، باید بایستید؛ این شد حرکت جهادی و مدیریت دستگاه؛ چه مدیریت دانشگاه، چه مدیریت وزارت، چه مدیریت هر بخشی از بخش‌های گوناگون این عرصه عظیم، خواهد شد. دیدار با اساتید دانشگاه‌ها – ۱۳۹۳/۰۴/۱۱
اولویت‌بخشی به مصالح کشور	...این مسئولیت‌ها اگر به‌طور جدی، به‌دور از انگیزه‌های شخصی، به‌دور از هرچیزی جز انگیزه خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگ‌ترین کار جهادی است؛ کار جهادی یعنی این؛ انگیزه‌های گوناگون را نباید دخالت داد، اولویت‌ها را باید نگاه کرد. من بر روی اقتصاد مقاومتی تکیه می‌کنم. دیدار با نمایندگان مجلس شورای اسلامی – ۱۳۹۳/۰۳/۰۴
خودباوری، اعتماد به‌نفس، توکل	عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی. بیانات در دیدار با کارگران در گروه صنعتی مپنا – ۱۳۹۳/۰۲/۱۰

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

نقدپذیری	اعتقاد من این است که مجموعه انقلابی کشور ـ که بحمدالله تعداد بی‌شماری از آنها در بین جوان‌های ما، در بین صاحب‌نظران ما، اساتید ما، بزرگان ما، تحصیل‌کرده‌های ما حضور دارند ـ می‌توانند با منطقِ محکم وارد میدان بشوند، نقّادی کنند. نقاط ضعف را و نقاط منفی را به رخ ما مسئولین بکشانند. گاهی می‌شود که مسئول، متوجه نیست چه دارد در متن جامعه می‌گذرد، اما آن جوان در متن جامعه است، او می‌فهمد؛ آن عزم ملی و مدیریت جهادی که عرض کردیم در زمینه فرهنگ، این است. حرم مطهر رضوی – ۱۳۹۳/۰۱/۰۱
حرکت علمی، پرقدرت، با برنامه، مجاهدانه	با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پرقدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد. جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی — ۱۳۹۲/۱۲/۲۰
تلاش با نیت الهی، عالمانه، بادرایت	اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونیِ فشارهای خباثت‌آمیزِ قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حَل است و کشور حرکَت رو به جلو را ادامه خواهد داد. دیدار با شهردار و اعضای شورای اسلامی شهر تهران — ۱۳۹۲/۱۰/۲۳

نقشه مهندسی فرهنگی

در فصل دوم این سند، در بخش ارزش‌ها یک عنوان فرعی به صورت زیر وجود دارد:

کار و تلاش: «پشتکار، سخت‌کوشی و فعالیت جهادی به‌منظور ایجاد ارزش افزوده برای اعتلا و ارتقای کارآمدی نظام اسلامی و رفاه عمومی است.»

ویژگی‌های مدیریت جهادی در نقشه مهندسی فرهنگی

- پشتکار
- سخت‌کوشی

بررسی اسناد رسمی نشان می‌دهد که در هیچ سندی به صراحتی که در نقشهٔ مهندسی فرهنگی کشور وجود دارد، به تعریف و تحدید غیرمستقیم «مدیریت جهادی» پرداخته نشده است. معادل گرفتن تقریبی «فعالیت جهادی» با پشتکار و سخت‌کوشی، با هدف ایجاد ارزش افزوده و ارتقای کارآمدی نظام اسلامی و رفاه عمومی، به‌صورتی واضح به تصویرسازی ملموس و قابل ارزیابی از «مدیریت جهادی» نزدیک شده است. وفق این بخش از نقشه مهندسی فرهنگی، هرگونه ایده‌پردازی، طراحی و تدوین چارچوب‌های عملیاتی و یا هرگونه ترسیم نقشه راه برای رسیدن به درکی روشن از «مدیریت جهادی» باید آشکارا متضمن مفاهیمی باشد که در این بخش از نقشه مهندسی فرهنگی آمده است. بر اساس چنین نگاهی است که در مفهوم‌شناسی «مدیریت جهادی» از سطوح کلی و انتزاعی به سطح ملموس و قابل برنامه‌ریزی منتقل می‌شویم.

مفهوم‌شناسی و بررسی مؤلفه‌های مدیریت جهادی

در مفهوم‌شناسی «مدیریت جهادی» از نگاه و رویکرد ترکیبی استفاده می‌کنیم. در دورهٔ مدرن، دوره‌ای که جنگ و صف‌آرایی گفتمان‌ها شاخص اصلی آن است و ما با جهان تودرتوی غرب مواجه هستیم، دیگر نمی‌توانیم مواجهه خطی و ساده با موضوعات داشته باشیم.

در مفهوم‌شناسی «مدیریت جهادی» باید به دو مؤلفه توجه کرد:

- مدیر جهادی اولاً یک مدیر است؛ بنابراین باید ویژگی‌ها و شایستگی‌های یک مدیر در تراز بالا را داشته باشد. هر نوع تبیین و تفسیری از مدیریت جهادی، باید تابعی از نگاه عمیق و امروزی به مدیریت باشد.
- ثانیاً مدیر جهادی باید متصف به اوصاف مکتبی و دینی باشد.

موضوع مدیریت و مدیران جهادی را باید در یک زمینهٔ تربیتی، فرهنگی و اعتقادی نشاند و تبیین کرد؛ باید در مورد تقلیل آن به ابعاد صرفاً تکنیکی و اداری محض حساس بود و از آن پرهیز کرد. مدیریت جهادی یک مازاد مهم نسبت به مدیریت در معنای تکنیکی کلمه دارد. جهاد یک مفهوم ارزشی است و ریشه در باورهای ماورایی و اعتقاد به روز جزا دارد و هر مفهومی از مدیریت که فاقد این جنبهٔ مهم و مبنایی باشد، از افاده معنا در مورد آن بازخواهد ماند. این ملاحظه فقط یک ملاحظه تئوریک و مندرج در اسناد نیست و نباید باشد؛ بلکه باید خود را در مناسبات اداری و رویه‌های عمل نظامات خرد و کلان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

کشور نشان دهد. به همین جهت است که باید در تربیت مدیران جهادی، جنبه‌های عقیدتی، گفتمانی و تکنیکی توأمان مدنظر قرار گیرد.

ما هم به منابعی غنی و الهام‌بخش در مورد اصول ضروری برای زندگی دسترسی داریم که تحت عنوان دین و آموزه‌ها و ارزش‌های دینی شناخته می‌شوند و هم حجم گسترده‌ای از دانش و دستاوردهای بشری را در اختیار داریم که هردَم به حجم، گستره و تنوع آن افزوده می‌شود.

سخن و سؤال این است که در یک کشور اسلامی و به‌عنوان مسلمان؛ و در جهانی که از هر جهت متنوع و متکثر است، چگونه می‌توان با کنار هم قرار دادن این دو منبع و استفاده از ظرفیت‌هایی که هر کدام دارند و فرصت‌هایی که فراهم می‌آورند، به مدلی(الگویی) یک‌دست، کارآمد و روزآمد از حکمرانی و مدیریت رسید؛ مدیریت جهادی پاسخ این سؤال است.

یک دوگانهٔ دیگر؛ تعهد و تخصص

این موضوع از زاویه دیگری نیز قابل‌دیده شدن و تحلیل است. طی سالیان متمادی، موضوع «تعهد و تخصص» و نسبت میان آنها با فراز و فرودهای زیاد، مسئله‌ای چالشی و بحث‌برانگیز بوده است؛ اینکه کدامیک بر دیگری مقدم است، همیشه مورد بحث و جدل بوده است؛ اینکه مدیریت با تکیه بر یکی و بی‌اعتنایی یا کم‌توجهی به دیگری چه آفات و آسیب‌هایی در پی خواهد داشت، با شدت و ضعف، اما بی‌وقفه، موضوع گفتگو بوده است.

بنابر ملاحظات فوق، مجموع مؤلفه‌های استخراجی در مورد مدیریت جهادی از اسناد بررسی شده را می‌توان حول دوگانهٔ تعهد و تخصص، دسته‌بندی کرد؛ البته با این توضیح که آنچه از بررسی نقشه مهندسی فرهنگی کشور برمی‌آید این است که مدیریت جهادی را بیشتر از جنس فعالیت، پیگیری و سختکوشی دانسته و در مورد ابعاد بینشی و ذهنی آن ساکت است.

مؤلفه‌های مدیریت جهادی در اسناد بررسی شده

تعهد	تخصص
تقواپیشگی	تلاش عالمانه
صداقت و راستگویی	شایسته‌سالاری
دارای مشی فرهنگی خردمندانه	دانایی و تخصص
دارای خودباوری	کل‌نگری و تفکر سیستمی
تکریم مراجعین	بهره‌گیری از تجربه
حرکت مجاهدانه	پیگیری
تلاش با نیت الهی و توکل	تفکر تحلیلی
عدالت محوری	جدیت و کفایت
مدیریت شجاعانه	ارزیابی عملکرد
مدیر انقلابی	پاسخگویی
مدیر بااعتماد به نفس	مهارت‌های رفتاری
توانایی شناخت و مقابله با خصم دشمن	مدیریت مشارکتی
تعهدپذیری	توانایی اولویت‌بخشی به مصالح کشور
تلاش خستگی‌ناپذیر	کنترل و نظارت
تلاش خالصانه	حرکت با برنامه و پرقدرت
همت و پایمردی	قانون‌مداری
مدیر پرانگیزه	آینده‌نگری و دوراندیشی
مدیریت میدانی	نقدپذیری
مدیریت امیدوارانه	مشورت با خردمندان و متخصصین

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

تلاش بادرایت	مدیران جوان و مستعد
کار فراوان و پرتلاش	حرکت علمی
کار باکیفیت	
صبر و شکیبایی	
کنترل خشم	
مثبت‌نگری	
توانایی شناسایی استعدادها	

بررسی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

یکی از دغدغه‌های اصلی نظام اداری کشور، نظم بخشیدن به نظام انتصاب و ارتقاء مدیران در سازمان‌ها و نهادهای دولتی است. این دغدغه در بند ۴ سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و نیز فصل هشتم و نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با تأکید بر «ضرورت شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقای مدیران»، نمود عینی یافته و در قاب و هیئت الزام قانونی، در زمرهٔ تکالیف فرادستی سازمان‌ها قرار گرفته است. برای عمل به این تکلیف قانونی و در ادامهٔ استقرار نظام شایستگی در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران دستگاه‌های اجرایی، از بهمن‌ماه سال ۹۶ بخشنامهٔ «دستورالعمل نحوهٔ ارزیابی و توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران» سازمان اداری و استخدامی کشور به کلیهٔ دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ شده است تا استقرار این نظام در فضای اداری با شکل‌گیری کانون‌های ارزیابی و توسعه نمود بارز بیابد و به‌عنوان یک اصل جاری و ساری در بطن و متن سازمان‌ها حاکم شود.

افراد متقاضی احراز پست‌های مدیریتی در نهادهای دولتی، در کانون‌های ارزیابی و توسعه در سه سطح: ۱. صدور گواهینامهٔ شایستگی، ۲. صدور گواهینامه پس از گذراندن دوره‌های توسعهٔ شایستگی و۳. عدم احراز شایستگی؛ طبقه‌بندی می‌شوند. افرادی که در هر یک از سطوح مدیریت توسط کانون ارزیابی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، در صورت عدم کسب حدنصاب امتیاز لازم در مرحلهٔ ارزیابی، برابر مفاد بند (۹-۲)[1] دستورالعمل نحوهٔ ارزیابی و توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، پس از معرفی از سوی دستگاه متبوع می‌بایست در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مشخص شده در نیمرخ شایستگی[2] شرکت کنند. عناوین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای به تفکیک و ذیل هر یک از ۱۶ شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای، برای ۴ سطحِ مدیران ارشد، میانی، پایه و عملیاتی، به شرح زیر صورت‌بندی شده‌اند:

عنوان شایستگی
۱. تفکر تحلیلی و حل مسئله
۲. هدف‌گرایی و هدایت عملکرد
۳. تیم و شبکه‌سازی
۴. مهارت‌های ارتباطی
۵. نظارت و کنترل تا حصول نتیجه
۶. مسئولیت‌پذیری
۷. تعهد و تعلق سازمانی
۸. نوجویی و تفکر خلاق
۹. همت و سخت‌کوشی
۱۰. برنامه‌ریزی و هماهنگی

۱. کسب امتیاز ۵۰ تا ۵۹ درصد از مجموع امتیازات مربوط به هریک از شایستگی‌ها

۲. شرح وضعیت مستندی است که بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی‌ها و وضع موجود افراد، کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی آنان را برای آمادگی پذیرش سمت‌های مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر نشان می‌دهد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۱۱. پاسخگویی

۱۲. صبر و بردباری

۱۳. کل‌نگری و نگرش فرآیندی

۱۴. قدرت مذاکره و متقاعدسازی

۱۵. آینده‌نگری و تفکر راهبردی

۱۶. انعطاف‌پذیری

برای بررسی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، ذکر عناوین دوره‌ها و نشانه‌های رفتاری تعریف شده برای هر یک از شایستگی‌ها، ضروری به نظر می‌رسد و به شکل زیر قابل بیان است:

عنوان شایستگی	تعاریف / اهداف	عناوین دوره‌ها
تفکر تحلیلی و حل مسئله	توسعهٔ توانایی مدیران در شناسایی مشکلات و استفاده از رویکرد منطقی و سیستماتیک برای دستیابی به راه‌حل‌هایی برای مقابله با مشکلات و مسائل شناسایی شده	تفکر سیستمی؛ مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری؛ تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها؛ خلاقیت و حل مسئله؛ مدیریت تعارض
هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	ارتقاء توان و تلاش مستمر مدیران در مسیر چشم‌انداز و تحقق اهداف تعیین شده	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان؛ مدیریت و ارزیابی عملکرد؛ مدیریت استراتژیک سازمانی؛ مدیریت استراتژیک منابع؛ مدیریت بر مبنای هدف
تیم و شبکه‌سازی	افزایش توان مدیران در ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و استفاده از روش‌های مناسب و انعطاف‌پذیر برای ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی که رسیدن به اهداف تیمی را تسهیل می‌کنند	کار تیمی و مهارت‌های تیم‌سازی؛ مدیریت مشارکتی؛ مهارت‌های نفوذ و تاثیرگذاری؛ تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت تضاد بین‌فردی
مهارت‌های ارتباطی	توسعهٔ شایستگی مدیران در انتقال صحیح اطلاعات و بیان افکار و حقایق به دیگران به روش شفاهی یا نوشتاری و استفاده مؤثر از مهارت شنیداری و توجه به نقطه نظرات و ایده‌های دیگران	فن نوشتن و بیان و گوش دادن فعال؛ زبان بدن و ارتباطات بین فردی؛ ارتباط خلاق و اثربخش؛ ارتباطات سازمانی؛ روان‌شناسی ارتباطات
نظارت و کنترل تا حصول نتیجه	ارتقاء توان مدیران در مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج مغایرت‌ها در جهت بهبود وضع موجود	سنجش و ارزیابی عملکرد؛ اصول سرپرستی؛ نظارت و کنترل در مدیریت؛ توانمندسازی منابع انسانی؛ مدیریت و کنترل پروژه
مسئولیت‌پذیری	توسعهٔ توان مدیران در پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه‌شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله	شهروندی سازمانی؛ مدیریت اخلاق حرفه‌ای و سازمانی؛ هدایت و رهبری در سازمان؛ توسعه پایدار و نقش افراد جامعه؛ سازمان‌ها و مسئولیت اجتماعی
تعهد و تعلق سازمانی	توسعهٔ توان مدیران در تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان به گونه‌ای که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند.	تعهد سازمانی و رضایت شغلی؛ اخلاق حرفه‌ای؛ وفاداری و تعهد سازمانی؛ نگرش ارزشی به تعهد و تعلق سازمانی؛ فرهنگ سازمانی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

نوجویی و تفکر خلاق	توسعهٔ توان مدیران در زیر سؤال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین‌ها و پاسخ به چالش‌ها همراه با به‌کارگیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه‌های جدید	راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان؛ تفکر خلاق؛ کارآفرینی سازمانی و استراتژی کارآفرینانه؛ روان‌شناسی مدیریت تغییر؛ اصول و تکنیک‌ها و موانع خلاقیت؛ تدوین و پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینانه
همت و سخت‌کوشی	افزایش تلاش و پشتکار فراتر از حد متوسطی است که فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌های کاری از خود نشان می‌دهد.	انگیزش و رقابت؛ مدیریت عملکرد؛ هدف‌گذاری و مدیریت اهداف؛ مدیریت استرس و تحمل ابهام؛ اصول و تکنیک‌های بهره‌وری
برنامه‌ریزی و هماهنگی	ارتقاء توانایی مدیران در مدیریت بر زمان و منابع شامل اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و برنامه‌ها، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف و اثربخشی برنامه پیشنهادی	اصول و مبانی برنامه‌ریزی و سازماندهی؛ تکنیک‌های برنامه‌ریزی؛ مدیریت زمان؛ برنامه‌ریزی عملیاتی؛ برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه
پاسخگویی	افزایش توانایی پاسخگویی و تعهد مدیران سازمان نسبت به وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی و پیامدهای آن	مدیریت تکریم ارباب رجوع؛ انعطاف‌پذیری؛ هوش هیجانی؛ پاسخگویی و استانداردهای آن؛ بهبود شفافیت فرایندها
صبر و بردباری	افزایش استقامت و شکیبایی مدیران در برابر مشکلات و حوادث گوناگون	مدیریت استرس و کنترل خشم؛ هوش هیجانی؛ روان‌شناسی تفاوت فردی؛ مثبت‌نگری و کاهش استرس؛ مدیریت تضاد فرهنگی
کل‌نگری و نگرش فرآیندی	افزایش توانمندی مدیران درک کل مسئله، علل گوناگون پدید آمدن آن و برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویایی اجزاء و روندهای آتی و پیامدهای متعدد	تفکر سیستمی و کل‌نگری؛ نظریهٔ عمومی سیستم‌ها؛ نگرش‌های فرآیندگرا، وظیفه‌گرا، نتیجه‌گرا؛ تکنیک‌های تدوین نقشهٔ شناختی؛ مهندسی فرآیندها
قدرت مذاکره و متقاعدسازی	توانایی اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران و انجام مذاکره موفق و کسب توافق و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمان را تأمین کند.	اصول و فنون مذاکره؛ قدرت سخنوری؛ تکنیک‌های متقاعدسازی و نفوذ در دیگران؛ مدیریت جلسات؛ هوش هیجانی و مذاکره
آینده‌نگری و تفکر راهبردی	توانایی شناسایی و درک مسائل و روابط کلیدی مربوط به دستیابی به اهداف بلندمدت و اتخاذ مجموعه اقداماتی برای دستیابی به اهداف کلان و چشم‌انداز سازمان بعد از بررسی اطلاعات، منابع موجود، محدودیت‌ها و ارزش‌های سازمانی	سیاست‌گذاری و سیاست‌پژوهی؛ آینده‌نگری؛ تفکر استراتژیک؛ مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک؛ آینده‌نگاری
انعطاف‌پذیری	تنظیم رفتارها در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف به صورت کارآمد و در نظر گرفتن رویکردهای جدید برای شرایط جدید	مدیریت اقتضایی؛ جامعه‌شناسی و تفاوت‌های فرهنگی؛ روان‌شناسی شخصیت، رفتار سازمانی؛ انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

بررسی تطبیقی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

تعهد		تخصص	
مؤلفه در اسناد	مؤلفه در مدل	مؤلفه در اسناد	مؤلفه در مدل
تلاش خستگی‌ناپذیر؛ همت؛ پایمردی	همت و سخت‌کوشی	مدیریت مشارکتی	تیم و شبکه‌سازی
تکریم مراجعین	مدیریت تکریم ارباب رجوع	پاسخگویی	پاسخگویی
تعهدپذیری	تعهد و تعلق سازمانی	تفکر تحلیلی	تفکر تحلیلی و حل مسئله
صبر و شکیبایی	صبر و بردباری	حرکت با برنامه و پرقدرت	برنامه‌ریزی و هماهنگی
کنترل خشم	مدیریت استرس و کنترل خشم	ارزیابی عملکرد	سنجش و ارزیابی عملکرد
مثبت‌نگری	مثبت‌نگری و کاهش استرس	کل‌نگری و تفکر سیستمی	کل‌نگری و نگرش فرایندی
صداقت و راستگویی	بهبود شفافیت فرایندها	آینده‌نگری و دوراندیشی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی
		کنترل و نظارت	کنترل و نظارت تا حصول نتیجه
		مهارت‌های رفتاری	مهارت‌های ارتباطی
		پیگیری	مسئولیت‌پذیری
		تلاش عالمانه؛ حرکت علمی؛ دانایی و تخصص	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه تطبیقی معیارهای استخراج شده از اسناد بالادستی با معیارهای طرح شده در مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، حاکی از هم‌پوشانی بالای معیارهای تخصصی و تعهدی این مدل با اسناد فرادستی بررسی‌شده در این نوشته است. در واقع شایستگی‌های عمومی برشمرده شده برای مدیران حرفه‌ای، فارغ از تفاوت‌های صوری و واژه‌شناختی‌ای که نوعاً با ویژگی‌های مندرج در اسناد بالادستی دارند، اساساً از فحوایی یکسان برخوردارند که در عمل به مصادیقی واحد دلالت می‌کنند.

این بررسی اجمالی نشان می‌دهد در صورت تبیین درست و اصولی موضوع مدیریت جهادی، می‌توان به تصویری روشن از آن دست یافت که با یافته‌های نوین بشر در حوزه‌های مختلف علوم انسانی سازگار است. این‌گونه است که می‌توان از هماهنگی و تلازم میان تعهد و تخصص حرف زد و از آن دفاع کرد. در چنین چشم‌اندازی است که مدیریت جهادی، در تراز یک مفهوم روشن و قابل دفاع و یک ضرورت غیرقابل اجتناب برای تدبیر بهینه امور کشور تصویر می‌شود و می‌تواند به یک گفتمان مسلط در نظام اداری کشور تبدیل شود. با بازبینی و به‌روزرسانی مدل «توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» می‌توان از این مدل برای بسط و ترویج بینش حاکم در مدیریت جهادی در نظام اداری کشور بهره گرفت. این بازبینی باید:

- با رویکرد تحلیلی و انتقادی
- به‌صورتی مستمر
- درون‌زا
- با استفاده از ظرفیت‌های علمی و کارشناسی درون ساختارها
- طی فرایندی ملی و با مشارکت افراد حقیقی و حقوقی بیرون ساختارها

صورت بگیرد تا از اثربخشی لازم برخوردار باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

۱. نهج‌البلاغه

۲. بیانیهٔ گام دوم انقلاب، سایت https://farsi.khamenei.ir

۳. مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ مصوبهٔ نقشهٔ مهندسی فرهنگی کشور، شمارهٔ ابلاغیه ۲۳۴۹/۹۲/دش؛ ۱۳۹۲

۴. دستورالعمل نحوهٔ ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای؛ ۱۳۹۶

1. Competencies
2. Personal attribute
3. Knowledge
4. Experience

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]