

بسم الله الرحمن الرحيم

## شاخصه های مدیریت جهادی از منظر مقام معظم رهبری

---

عطیه خاکسار فرد

هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

www.ketab.ir

انتشارات برتراندیشان

۱۴۰۰

|                     |                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : خاکسار فرد، عطیه، ۱۳۶۴ -                                                |
| عنوان و نام پدیدآور | : شاخصه‌های مدیریت جهادی از منظر مقام معظم رهبری/عطیه خاکسار فرد.         |
| مشخصات نشر          | : تهران: برتر اندیشان، ۱۴۰۰.                                              |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۰۴ ص.                                                                  |
| شابک                | : ۶-۴۷-۷۳۲۹-۶۲۲-۹۷۸                                                       |
| وضعیت فهرست         | : فیپا                                                                    |
| نویسی               |                                                                           |
| یادداشت             | : کتابنامه: ص. ۹۹.                                                        |
| موضوع               | : خامنه‌ای، علی، رهبر جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۱۸ - -- دیدگاه درباره مدیریت |
| موضوع               | : -- Views on management ۱۹۳۹, Ali, Leader of IRI, Khamene'i              |
| موضوع               | : مدیریت (اسلام) -- ارزشیابی                                              |
| موضوع               | : Management -- Religious aspects -- Islam -- Evaluation                  |
| رده بندی کنگره      | : ۶۷/۲۳۲BP                                                                |
| رده بندی دیویی      | : ۶۵۸/۲۹۷                                                                 |
| شماره کتابشناسی     | : ۷۵۸۹۳۳                                                                  |
| ملی                 |                                                                           |
| وضعیت رکورد         | : فیپا                                                                    |

هر گونه تکثیر کامل یا قسمتی از کتاب بدون اجازه پدید آورنده، یا ناشر خلاف قانون، شرع و اخلاق است. موارد تخلف را به دفتر مرکزی انتشارات برتراندیشان " گزارش فرمایید.

**عنوان:** شاخصه‌های مدیریت جهادی از منظر مقام معظم رهبری

**مولف:** عطیه خاکسار فرد

**صفحه آرا:** مهدی رادمهر

**ناشر:** برتراندیشان

**شمارگان:** ۱۰۰ نسخه ❀ نوبت: اول ۱۴۰۰

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۳۲۹-۴۷-۶

**قیمت:** ۳۲۰۰۰ تومان

حق چاپ جهت ناشر محفوظ است

## فهرست مطالب

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ۱  | فصل اول: مدیریت جهادی و ویژگیهای مدیریت جهادی   |
| ۲  | جهاد: ماهیت جهاد                                |
| ۳  | اقسام جهاد                                      |
| ۴  | جهاد ابتدایی                                    |
| ۴  | مشروعیت جهاد ابتدایی                            |
| ۵  | جهاد ابتدایی از منظر رهبر انقلاب                |
| ۶  | شرایطی برای جهاد ابتدایی                        |
| ۶  | الف. داشتن نیرو و امکانات و تجهیزات             |
| ۷  | ب. دعوت از جامعه غیر مسلمان و اصل مسالمت        |
| ۸  | جهاد دفاعی                                      |
| ۹  | پایداری در جهاد                                 |
| ۱۱ | مقابله با تبلیغات و جنگ روانی دشمن در جهاد      |
| ۱۳ | مدیریت جهادی                                    |
| ۱۴ | الف. تعریف مدیریت                               |
| ۱۵ | ب. مفهوم مدیریت جهادی                           |
| ۱۶ | ج. مدیریت خدایی                                 |
| ۱۶ | د. مدیریت ولایتی                                |
| ۱۷ | مدیریت جهادی از سه زاویه                        |
| ۲۰ | ارکان مدیریت جهادی                              |
| ۲۰ | فرماندهی کل قوا                                 |
| ۲۱ | رده های بعدی فرماندهی                           |
| ۲۲ | تفاوت مدیریت جهادی و مدیریت غربی                |
| ۲۳ | نظریه صاحب نظران علمی در باب مفهوم مدیریت جهادی |
| ۲۵ | ویژگی های يك تشكّل ارزشی اسلامی                 |
| ۲۶ | وجدان کاری و مدیریت جهادی                       |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| ۲۸ | مدیریت جهادی و شاخص‌های (نمایانگرها، معرف‌ها) وجدان کاری             |
| ۲۹ | شاخص‌های (نمایانگرها، معرف‌ها و علایم) وجدان کاری                    |
| ۳۱ | شاخص‌های (نمایانگرها، معرف‌ها و علایم) ضعف وجدان کاری                |
| ۳۳ | شناخت معیارهای وجدان کاری                                            |
| ۳۳ | ۲- تصحیح معایب و پیگیری اصلاحات                                      |
| ۳۳ | روش ایجاد وجدان کاری                                                 |
| ۳۵ | الف. شکل‌گیری وجدان کاری در مدیران                                   |
| ۳۷ | ب. شکل‌گیری وجدان کاری در سازمان                                     |
| ۳۹ | راهکارهای عملی تقویت وجدان کاری در مدیران جهادی                      |
| ۳۹ | ۱- احترام به انسان و اندیشه‌های والای او                             |
| ۴۰ | ۲- پرورش روحیه و نگرش خوش‌بینانه و مثبت‌گرا نسبت به انسان و اعمال او |
| ۴۰ | ۳- مشارکت عمومی مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری                          |
| ۴۰ | ۴- آموزش                                                             |
| ۴۱ | ۵- به کارگیری مکانیزم‌های خود انگیزشی                                |
| ۴۱ | ۶- توجه به امنیت شغلی افراد در سازمان                                |
| ۴۲ | ۸- تدوین مقررات و ضوابط سازمانی                                      |
| ۴۲ | ۹- ارزیابی عملکرد مدیران                                             |
| ۴۲ | تفاوت مدیریت جهادی با شیوه‌های تکنوکراتی                             |
| ۴۲ | ۱- الگوی مدیریت جهادی                                                |
| ۴۳ | ۲- فرهنگ مدیریت جهادی                                                |
| ۴۴ | ۳- ابعاد و مولفه‌های مدیریت جهادی                                    |
| ۴۵ | پیدایش و شکل‌گیری فرهنگ جهادی                                        |
| ۴۵ | ویژگی‌های فرهنگ جهادی (شاخص‌ها)                                      |
| ۴۶ | ۱. ایمان و اعتقاد (دین‌مداری)                                        |
| ۴۶ | ۲. ولایت محوری                                                       |
| ۴۶ | ۳. اخلاص                                                             |

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ۴۶ | ۴. انعطاف پذیری                                           |
| ۴۷ | ۵. همه باهم بودن                                          |
| ۴۷ | ۶. خدمتگزاری                                              |
| ۴۷ | ۷. کار مضاعف                                              |
| ۴۸ | ۸. همت مضاعف                                              |
| ۴۸ | ۹. فروتنی                                                 |
| ۴۹ | ۱۰. نوآوری و خلاقیت                                       |
| ۴۹ | ۱۱. کار با مهر                                            |
| ۴۹ | ۱۲. مسئولیت پذیری                                         |
| ۴۹ | ۱۳. شجاعت و جسارت                                         |
| ۵۰ | ۱۴. پویایی و بالندگی                                      |
| ۵۰ | ۱۵. روحیه قناعت و سادگی زیستی                             |
| ۵۰ | ۱۶. خودباوری                                              |
| ۵۱ | ویژگیهای مدیریت جهادی                                     |
| ۵۱ | ۱- اصل اعتماد متقابل                                      |
| ۵۱ | ۲- اصل انعطاف پذیری                                       |
| ۵۱ | ۳- اصل عدم تمرکز و توزیع اختیارات                         |
| ۵۲ | ۴- اصل شور و مشورت و مدیریت مبتنی بر مشارکت               |
| ۵۲ | ۵- اصل نقد و انتقاد سازنده و صداقت و صراحت در اظهار نظرها |
| ۵۳ | ۶- اصل تعالی انسانی                                       |
| ۵۳ | ۷- اصل شایسته سالاری                                      |
| ۵۳ | ۸- اصل تکریم ارباب رجوع                                   |
| ۵۴ | تخلفات یک مدیر جهادی                                      |
| ۵۴ | تبیین جهادگرایی                                           |
| ۵۶ | عوامل فرار از میدان                                       |
| ۵۶ | عوامل ماندن در میدان                                      |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| گام‌های اساسی در جهت توسعه و نهادینه کردن فرهنگ مدیریت جهادی.....            | ۵۸ |
| راهکارهای توسعه و ترویج فرهنگ مدیریت جهادی از منظر امام خمینی (ره) .         | ۵۹ |
| نقش مدیران جهادی در بسط و گسترش فرهنگ و مدیریت جهادی در سازمانها .....       | ۶۱ |
| فصل دوم: مدیریت جهادی از منظر مقام معظم رهبری .....                          | ۶۵ |
| بیانات رهبری در حوزه مدیریت جهادی .....                                      | ۷۱ |
| بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲) .....                   | ۷۱ |
| دیدار شهردار و اعضای شورای اسلامی شهر تهران با رهبر انقلاب (۱۳۹۲) .....      | ۷۲ |
| پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال (۱۳۹۳) .....                                  | ۷۲ |
| بیانات در حرم مطهر رضوی (۱۳۹۳) .....                                         | ۷۳ |
| بیانات در دیدار کارگران در گروه صنعتی مینا (۱۳۹۳) .....                      | ۷۴ |
| بیانات در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۳) .....                     | ۷۶ |
| بیانات در مراسم بیست و یکمین سالگرد رحلت امام خمینی (رحمه‌الله) (۱۳۹۳) ..... | ۷۶ |
| بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها (۱۳۹۳) .....                               | ۷۷ |
| بیانات در دیدار مسئولان نظام (۱۳۹۳) .....                                    | ۷۸ |
| پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال (۱۳۹۴) .....                                  | ۷۸ |
| بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان (۱۳۹۴) .....                               | ۷۸ |
| بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی (۱۳۹۶) .....                 | ۷۹ |
| بیانات در دیدار کارگران (۱۳۹۶) .....                                         | ۷۹ |
| دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت با رهبر انقلاب (۱۳۹۶) .....               | ۸۰ |
| بیانات در دیدار مردم آذربایجان شرقی (۱۳۹۶) .....                             | ۸۰ |
| بیانات در دیدار نمایندگان و کارکنان مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۷) .....           | ۸۱ |
| بیانیه «گام دوم انقلاب» خطاب به ملت ایران (۱۳۹۷) .....                       | ۸۱ |
| بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی (۱۳۹۸) .....                 | ۸۲ |
| بیانات در دیدار مسئولان نظام (۱۳۹۸) .....                                    | ۸۲ |
| بیانات در سخنرانی تلویزیونی به مناسبت عید قربان (۱۳۹۹) .....                 | ۸۳ |

## پیشگفتار

«جهاد» واژه مبارکی است که به طور مکرر در قرآن کریم به آن اشاره شده و روحیه سلحشوری و انقلابگری را در وجود آدمی زنده می کند. در مورد فرماندهی و مدیریت کتابهای متعددی نگاشته شده است، ولی با بهره گیری از فرمایشات امام خامنه ای می‌خواهیم به شکلی علمی و پژوهشی به این نتیجه برسیم. مدیریت اثرگذار، همان مدیریت جهادی است که می‌تواند مفید و کاربردی واقع شود. مدیریت جهادی در واقع همان مدیریت علمی است که بر اساس فرمولها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت با مدیریت صرف در این است که مبنای مدیریت جهادی، مبنایی اسلامی و ارزشی است و میتوان گفت: مدیر مسلمان با در نظر گرفتن ابعاد دینی و ایمانی به مدیریت؛ تعریف تازه ای میبخشد و مفهوم مدیریت جهادی را به وجود می‌آورد. در مدیریت جهادی، که بر گرفته از مدیریت اسلامی است، به علم، فرهنگ و انسان و ارزش های انسانی توجه ویژه ای شده است؛ بدین ترتیب مدیریت جهادی نوعی مدیریت ارزشی و با اصالت فرهنگی و هماهنگ با مدیریت علمی است و می توان گفت با استفاده از تعاریف علمی مدیریت و به کارگیری پنج وظیفه اصلی یک مدیر و ادغام آن با مفاهیم اسلامی و دینی به سبک جدیدی از مدیریت تبدیل شده است. در دیدگاه مدیریت جهادی، مدیریت غنیمت نیست، بلکه مسئولیتی سنگین است که برای موفقیت در انجام آن حتی باید از بسیاری خوشیها و لذتها گذشت. بنابراین برای ساختن جامعه ای مبتنی بر ارزش های الهی و بدون دخالت بیگانگان، باید مدیران لایق و با صفات مبتنی بر ارزش های انقلابی و جهادی داشته - باشیم و با تکیه بر تواناییهای این مدیران، بتوانیم مدیریت های مؤثر و جهادی در نهادهای انقلابی، به ویژه نیروهای مسلح، ایجاد نماییم. بپیشرفت و ضعف های مدیریتی در ابعاد مختلف اقتصادی، نظامی، فرهنگی و... که به طور ویژه مورد اشاره فرماندهی معظم کل قوا قرار گرفته، به تلاش مضاعف و مدیریت جهاد گونه در بعضی از این عرصه ها نیاز است. اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش مضاعف به صورت شبانه روزی با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، بسیاری از مشکلات کشور قابل حل است و

کشور حرکت رو به جلوی خود را در تمامی عرصه های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، نظامی، امنیتی و ... ادامه خواهد داد.

از دغدغه های اصلی مولف این است، که مؤلفه های مدیریت جهادی از منظر معظم له چگونه باید مطرح شود که مورد استفاده مدیران راهبردی در سطح کشور قرار گیرد؟ به عبارتی مدیریت جهادی، دارای چه ویژگیهایی است که می تواند موجب پویایی، تحرک، رشد، نشاط، خلاقیت و نوآوری همراه با حفظ و تقویت روزافزون ارزش های الهی و انسانی در جامعه گردد و بتواند به عنوان چراغ راهنمایی برای مدیران دلسوز و خدوم نظام مقدس ج.ا.ا قرار گیرد؟

در تبیین اهمیت موضوع، آثار مثبت و ارزشمند مدیریت جهادی، موارد زیر به نظر میرسد:

۱. مدیریت جهادی، روحیه، انگیزه، نشاط و تلاش مضاعف را در مجموعه ایجاد خواهد کرد.  
۲. مدیریت جهادی، بومی میان بر برای مدیران است و سبب جبران کوتاهی های گذشته می شود.

۳. فرهنگ ایثار، دشمن ستیزی و مظلوم یاری در ذهن کارکنان سازمان شکل خواهد گرفت.

عدم واکاوی فرمایشات امام خامنه ای در مورد مدیریت جهادی، دارای زیان هایی به شرح زیر است:

۱. گفتمان امام خامنه ای در حد گفتار باقی مانده و در صحنه عمل، کاربردی نخواهد داشت.

۲. در صورت عدم تحقق مدیریت جهادی، مدیریتهای سلیقه ای و غربی جایگزین آن خواهد شد.

۳. عدم به کارگیری مدیریت جهادی، ضمن رکود در تمامی امور، مانع از ترویج فرهنگ مقدس مدیریت جهادی و تحقق مطلوب اهداف و چشم انداز جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.

کتابهای حوزه مدیریت، ضمن اینکه دارای نقاط مثبت و ارزشمندی نیز هستند؛ در عین حال کاستیها و نواقصی نیز دارند که نمیتوانند الگوی جامعی برای مدیریت جامعه اسلامی تلقی شوند؛ چون مهمترین وجه تمایز سبک مدیریتها به نوع جهانبینی، هستی شناسی



و انسان-شناسی افراد وابسته است؛ به عبارتی تعدادی از کتابهای مدیریتی از بسیاری جهات با فرهنگ و محیط جوامع اسلامی شباهت ندارد و همین امر احساس ضرورت را برای در بررسی مدیریت جهادی که منبعث از فرمایشات مقام معظم رهبری است دو چندان مینماید،

در این کتاب تلاش بران است به صورت گسترده در خصوص مدیریت جهادی، راهکارهای عملی تقویت وجدان کاری در مدیران جهادی، ویژگیهای مدیریت جهادی، گامهای اساسی در جهت توسعه و نهادینه کردن فرهنگ و مدیریت جهادی، راهکارهای توسعه و ترویج فرهنگ مدیریت جهادی از منظر امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری ، و راهکارهای ترویج و نهادینه کردن فرهنگ و مدیریت جهادی از منظر مقام معظم رهبری، پرداخته شود