

## ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن روح‌الله تولایی\*، سجاد شکوهیار\*\*

### چکیده

مدیریت می‌تواند در اشکال گوناگونی خود را نشان دهد؛ اما زمانی می‌تواند دستاوردهای بزرگ مورد انتظار را تحقق بخشد که این مدیریت با مؤلفه‌های جهادی همراه باشد. در صورتی که مدیریت خردمند با رویکرد جهادی به هدایت سازمان بپردازد می‌تواند علاوه بر اهداف مالی به اهداف غیرمالی و متعالی سازمانی نیز نائل گردد. از سوی دیگر رویکرد مدیریت جهادی به عنوان یک رویکرد مدیریتی نیازمند شناخت بهتر توسط سازمان‌های ایرانی می‌باشد. تحلیل و ارزیابی هر رویکرد مدیریتی لازمه شناخت و تبیین بهتر آن رویکرد می‌باشد. لذا هدف این تحقیق، شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC) می‌باشد. در این تکنیک علاوه بر شاخص مالی سه شاخص مشتری، فرایندهای کلیدی و رشد و یادگیری جهت ارزیابی عملکرد سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. هنگامی که هم شاخص‌های مالی و هم شاخص‌های غیرمالی مورد بررسی قرار گیرد، سازمان ترغیب می‌شود تا هم اهداف مالی و هم غیرمالی را دنبال نموده و میان منافع بلندمدت و کوتاه مدت سازمانی تعادل برقرار شود. در این تحقیق با استفاده از تحقیقات پیشین و تکنیک دلفی شاخص‌های کلیدی عملکرد در مدیریت جهادی توسط خبرگان و مدیران شهرداری تهران و همچنین اساتید حوزه و دانشگاه شناسایی شده و سپس با به کار بستن روش ارزیابی کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های موثر در هر یک از مناظر چهارگانه طبقه‌بندی شده است. در ادامه از روش AHP برای مشخص نمودن اهمیت هر یک از ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن و همین‌طور ارزیابی مؤلفه‌های عملکردی شناسایی شده مدیریت جهادی استفاده شده است. در نهایت مشخص شده که در هر بعد، کدام مؤلفه‌ها بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند و از میان ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن کدام ابعاد بیشترین اهمیت و بیشترین میزان تأثیرپذیری را از مؤلفه‌های مدیریت جهادی نسبت به سایر ابعاد دارد.

**کلیدواژه‌ها: مدیریت جهادی؛ ارزیابی عملکرد؛ کارت امتیازی متوازن؛ تصمیم‌گیری چندمعیاره؛ منطق فازی.**

تاریخ دریافت مقاله: شهریور ۱۳۹۳ تاریخ پذیرش مقاله: مهر ۱۳۹۳

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. از جمله خاطره تلخ دانشمندان اروپا از دادگاه‌های تفتیش عقاید و بیم از تکرار مطالعات مدرسه‌ای باعث شد تا تحلیل مبتنی بر تجربه صرف بشری پس از رنسانس بر روح تحقیق در غرب حاکم گردد و سرانجام انسان نیز به عنوان یکی از عوامل تولید در ردیف ماشین و دیگر منابع به شمار آید؛ یعنی انسانی که خود خالق ماشین است، در نظام ارزشی غرب، هم سطح مخلوق و گاه در آثار بعضی از متفکران، حتی در سطحی پست‌تر از ماشین جای گرفت و این بسیار شگفت‌آور است. (رضائیان، ۱۳۸۰: ۴)

یکی از موارد بسیار مهم در مدیریت هر جامعه که بایستی به آن توجه داشت روش مدیریت جامعه بر اساس فرهنگ و رسوم و با استفاده از ابزارهایی مبتنی بر ارزش‌های آن جامعه می‌باشد. کشور ما نیز از دیرباز دوران مختلف رشد و افول را پشت سر گذاشته است. در یک مرور تاریخی می‌توان در دوران رشد تمدن ایران به روشنی اثر مدیریت صحیح و در دوران افول را در اثر مدیریت‌های نامناسب مشاهده نمود. در کشور ما نیز سبک‌های مختلف مدیریت در کارها از دیرباز مورد توجه قرار گرفته است که از جمله آن می‌توان به مدیریت جهادی به عنوان یکی از سبک‌های مدیریتی بومی و الهام گرفته شده از تمدن ایرانی و منابع دین مبین اسلام اشاره نمود. از طرفی امروزه سازمان‌های مختلف خدماتی و تولیدی، برای موفقیت و بقا در عرصه فضای رقابتی باید تعریف دقیقی از چشم‌انداز و مأموریت و اهداف خویش داشته باشند. سپس برای دستیابی به اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی مناسب را تدوین نموده و به اولویت‌بندی و اجرای صحیح آن‌ها در سازمان بپردازند. بعد از انجام این مراحل سازمان‌ها باید ارزیابی درستی از نحوه عملکرد خویش داشته باشند تا شکاف‌ها و انحرافات را شناسایی نموده و اقدامات اصلاحی را در زمان مناسب انجام دهند. بسیاری از مشکلات سازمان‌ها پس از تدوین استراتژی‌های صحیح، در نحوه اجرا و پیاده‌سازی آن‌هاست که اغلب با شکست مواجه می‌شوند. اندازه‌گیری عملکرد را می‌توان به عنوان فرآیند کمی کردن اثربخشی و کارایی فعالیت‌های انجام گرفته تعریف نمود.

بر همین اساس در این تحقیق با رویکرد مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن به دنبال ارزیابی رویکرد مدیریت جهادی و سنجش عملکردی مؤلفه‌های این رویکرد می‌باشیم. لذا در ابتدا به بیان ضرورت ارزیابی عملکرد سازمان، سپس به بیان رویکرد کارت امتیازی متوازن و در نهایت به سنجش مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر روی عملکرد سازمان‌ها از ابعاد چهارگانه مطرح شده در کارت امتیازی متوازن پرداخته شده است.

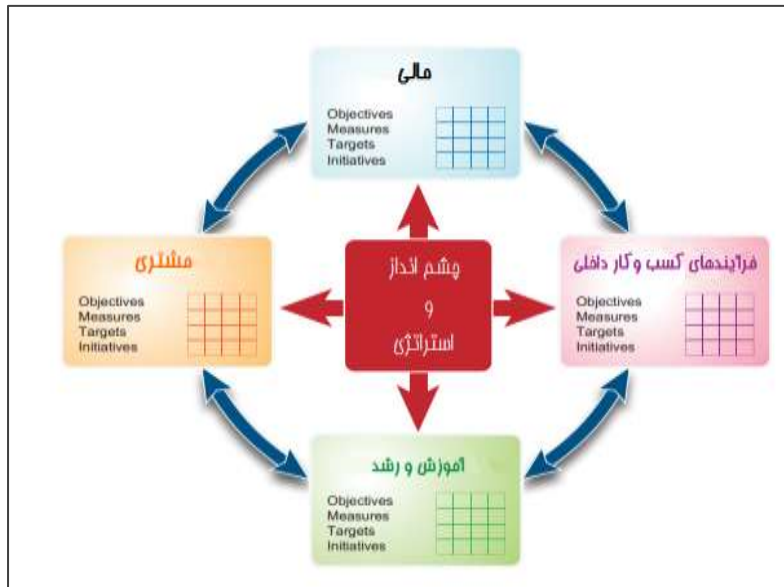
## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پروفسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون با درک الزامات و نیازمندی‌های سازمان‌های نوین و برای اجرای اثربخش استراتژی و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد، در سال ۱۹۹۲ سیستم مدیریتی نوینی را تحت عنوان کارت امتیازی متوازن، معرفی نمودند. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی، مطرح بوده که به ایجاد توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، سنج‌های مالی و غیرمالی، عملکرد داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص‌های هادی و تابع عملکرد، منجر می‌شود. کارت امتیازی متوازن چارچوب اثبات شده‌ای است که استراتژی سازمان را تشریح و عملیاتی می‌کند (Creelman & Makhijani, 2008; Niven, 2006).

کارت امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریتی است که می‌تواند اجرای استراتژی‌ها را مدیریت کرده و عملکرد سازمان را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، اندازه‌گیری کند و باعث انتقال و تفهیم مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان درونی و بیرونی سازمان شود. به عبارت دیگر، کارت امتیازی متوازن می‌تواند چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی در چهار منظر ذکر شده نشان دهد (Nissen, 2006; Achterbergh et. al., 2003).

سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص‌های عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می‌افتد، بینش و دید همه‌جانبه‌ای را به مدیران سازمان ارائه می‌کند (Akkermans & von Oorschot, 2000; Linard & Yoon 2000).

سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، پس از قریب ۱۵ سال تجربه پیاده‌سازی و اجرایی در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف بخش خصوصی و دولتی، در حال حاضر تنها رویکرد اثربخش تجربه‌شده برای استقرار یک نظام جامع مدیریت عملکرد به همراه ۴۰ نرم‌افزار تولیدشده در دنیا می‌باشد و آن‌چنان نتایج موفق و دستاوردهایی را در حوزه مدیریت عملکرد و پیاده‌سازی و کنترل استراتژی ایجاد نموده که همچنان در رأس رویکردهای موفق استقرار نظام جامع مدیریت در سازمان محسوب می‌شود. به همین خاطر است که مبدعان کارت امتیازی متوازن در آخرین کتاب خود آن را سیستم مدیریتی حلقه بسته نامیده‌اند (Creelman & Makhijani, 2005; Niven, 2008). مدل کارت امتیازی متوازن در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل کارت امتیازی متوازن

همان طور که در مدل فوق مشاهده می‌شود، کارت امتیازی متوازن چهار منظر یا وجه اساسی را مطرح نموده است. این چهار منظر، سازمان را از کسب موفقیت یا شکست، آگاه می‌نماید. وظایف چهارگانه زیر با نگاه به چهار منظر ذکرشده، ارائه می‌گردد:

۱. **کارت امتیازی مالی.** به منظور شناخت نیازمندی‌ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. معیارهای مالی از مهم‌ترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند. به ویژه در سازمان‌های انتفاعی این معیارها به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه منظر قبلی تعیین گردیده‌اند، در نهایت، موجب چه نتایج و دستاوردهای مالی خواهد شد. تمام تلاشی که برای بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود انجام می‌دهیم؛ اگر به نتایج مالی ملموس ختم نشوند، هیچ ارزشی نخواهند داشت.

۲. **کارت امتیازی مشتری.** به منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان (از طریق سنجش‌های کمی و کیفی در مورد کالا و یا خدمات ارائه‌شده) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳. **کارت امتیازی فرایندهای داخلی.** در جهت ارزیابی فرایندهای مورد نیاز در سازمان به کار گرفته می‌شود. در این منظر سازمان‌ها باید فرایندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن

در آن‌ها، بتوانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، نیازمند انجام یکسری از فرایندهای عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین گشته و معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آن‌ها توسعه داد.

**۴. کارت امتیازی دانش، رشد و یادگیری.** این وجه بر نحوه‌ی آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به‌منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می‌نماید. وقتی شما اهداف و معیارهای مربوط به منظر مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین می‌نمایید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت‌ها و قابلیت‌ها می‌شوید؛ بنابراین اهداف و معیارهای این منظر باید در جهت پر کردن این شکاف‌ها و فاصله‌ها تعیین گردند و در ادامه معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آن‌ها نیز تعیین شود. به هر حال نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود توجه مدیران را به این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان را با یک روش کل نگرانه تر مورد بررسی قرار دهیم. آن‌ها نظریه خود را با چهار منظر یا وجه معرفی کردند که در حال حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است. اثر دیگر نورتون و کاپلان با نام نقشه استراتژی، به اهمیت وجه رضایت کارکنان و نیز وجه محیط و ارتباطات می‌پردازد.

**مفهوم مدیریت جهادی.** از دیدگاه اسلام، مدیریت محور صلاح جامعه و امانت و ملازم شایستگی است. سلسله‌مراتب در مدیریت اسلامی عبارت است از خدا، ملائکه، معصومین (ع)، ولایت‌فقیه، مدیریت دولتی و سازمان‌ها و همچنین مدیریت خانواده است. اسلام در حوزه علم مدیریت، رهنمودهای مدیریتی دارد که با توجه به اصل آخرت‌گرایی و اصل عدم تقدم بر خدا و رسول خدا از حیث نیت و اندیشه در حوزه هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی و اصل قسط و عدل در طول اصل آخرت‌گرایی و نمود عدالت واقعی در حوزه برنامه‌ریزی با جامع‌نگری به انسان و نیازهای مادی و معنوی ارزش تلقی می‌گردند به طور خلاصه می‌توان تأثیر اسلام را به حوزه مدیریت چنین برشمرد که دین مبین اسلام از منظر نگرش اعتقادی، روحیه اخلاقی و ضوابط رفتاری و نحوه نگرش در مبانی مدیریتی موثر است (پالوج و همکاران، ۱۳۸۶). بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می‌شود علم مدیریت و بخشب که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت است. مدیریت جهادی را می‌توان از نوع هنر مدیریت دانست. مدیریت جهادی هنر توانستن است که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل

گرفت. اگر با تأمل در مجموعه دستاوردهای مدیریت جهادی نظری بیفکنیم در می‌یابیم که این رویکرد مدیریتی، محصول خلاقیت اندیشمندان جوانی بود که با دو بال علم و ایمان بنیان‌گذاران رویکرد جدید مدیریتی بودند که به حفظ دستاوردهای انقلاب در سال ۱۳۵۷ نظر داشتند. نگرشی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر، عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم بود (دانیالی و همکاران، ۱۳۸۶).

این رویکرد دارای دو مؤلفه اصلی زیر می‌باشد:

*الف) مدیریت:* مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۳). همچنین برخی دیگر معتقد است: مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی.

*ب) جهاد:* در قرآن کریم گاهی بحث از قتال شده است مانند آیه واجب شدن نبرد با مشرکین که می‌فرماید "كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ" و گاهی بحث جهاد مطرح گردیده است: "وَ جَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ" واژه قتال فقط به معنای مقابله نظامی و درگیری با دشمن است ولی واژه جهاد به معنای هرگونه کوشش در راه خدا و تلاش برای انجام نیکی‌ها است و قتال شعبه‌ای از جهاد است.

با توجه به تعاریفی که به صورت خاص از دو واژه جهاد و مدیریت ارائه شد می‌توان گفت مدیریت جهادی یعنی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، مبتنی بر مبارزه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد. مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ایران است. از ویژگی‌های این مدیریت خدمت با نیت الهی، خستگی‌ناپذیری، استقامت در کار، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیرپروری، شجاعت، مسئولیت‌پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است.

مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید، این ویژگی‌ها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های بکار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی دارد، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آن‌ها در سازمان‌ها، نیاز به کار پیشگامانه و دور از هراس و خود کم بینی صاحب‌نظران مدیریت و پژوهش دارد. (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۸)

**ارزیابی عملکرد مدیریت جهادی در سازمان.** بر اساس تبیین مفهوم مدیریت جهادی، می‌توان مشاهده نمود که این رویکرد مدیریتی دارای یک اصل محوری و بنیادی است که آن

تاکید تام بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی - اسلامی - انسانی است. در واقع، مدیریت جهادی بدون معنویت وجود نخواهد داشت. امروزه با پیشرفت‌های علم مدیریت، تأثیر معنویت بر شاخص‌های کارآمدی، کارایی، سلامت سازمانی، خدمت دهی مناسب، بهره‌وری، تکریم و ... به اثبات رسیده است (بوداکی و شادی، ۱۳۹۳).

مدیریت جهادی زمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی خود را به عنوان یک سبک مدیریتی ایرانی و اسلامی به خوبی نشان دهد که بتواند بر روی بهبود عملکرد سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد. مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید. این ویژگی‌ها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی داشته است، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و ارزیابی و اثربخشی آن‌ها در سازمان‌ها، نیاز به کار پیشگامانه و دور از هراس و خودکمبینی صاحب‌نظران و عالمان مدیریت و همچنین پژوهش مستمر در این جهت دارد.

لذا در این تحقیق ضمن تبیین مؤلفه‌های اثرگذار رویکرد مدیریت جهادی بر عملکرد و کارایی سازمان به دنبال سنجش میزان اثربخشی و اولویت‌بندی آن‌ها می‌باشیم. لذا در ادامه با مرور مهم‌ترین تحقیقات انجام‌شده در این حوزه، مؤلفه‌های عملکردی مدیریت جهادی استخراج خواهد شد و در قالب مدل چهاربعدی کارت امتیازی متوازن ارزیابی مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

**پیشینه پژوهش.** در ایران از سال ۱۳۸۶ سالانه همایشی با عنوان مدیریت و فرهنگ جهادی از سوی وزارت جهاد کشاورزی برگزار شده است (مرتضوی و سایرین، ۱۳۹۱). مقالات برتر این همایش‌ها نیز در قالب کتاب‌های مجموعه مقالات به چاپ رسیده و در اختیار پژوهشگران قرار گرفته است.

در خصوص تبیین مؤلفه‌های عملکردی مدیریت جهادی نیز مقالاتی نیز نگارش شده است که در ادامه مهم‌ترین آن‌ها ارائه خواهد شد.

صادقی و قاسمی (۱۳۸۸) چهار ویژگی عمده فرهنگ سازمانی شامل: ۱. درگیر شدن در کار، ۲. سازگاری ۳. انطباق‌پذیری را با ویژگی‌های مدیریت جهادی تطبیق دادند و مؤلفه‌های مدیریت جهادی را به شرح زیر تبیین نمودند:

۱. ارزش‌گرایی؛

۲. نوآوری و خلاقیت؛

۳. روحیه جهادی؛

۴. رسالت و مأموریت؛

۵. انطباق‌پذیری؛

۶. کارمداری؛

۷. سازگاری.

مرتضوی و سایرین (۱۳۸۸) با مطالعه سازمان جهاد در سال ۱۳۷۲ و نیز مطالعه آن پس از ادغام با وزارت کشاورزی در سال ۱۳۸۰ تغییرات ابعاد و شاخصه‌های مدیریت جهادی را در این دو سازمان پیش و پس ادغام بررسی نموده‌اند. بر اساس نمرات به دست آمده از متغیرهای یازده‌گانه مدیریت جهادی می‌توان دریافت که متغیرهایی همچون تحمل اختلاف سلیقه، مسئولیت‌پذیری، هویت جهادی و ابتکار فردی به مرور زمان دست‌خوش تغییر و تحولات نسبتاً شدیدی در جهت منفی شده‌اند؛ از سوی دیگر شاخصه‌هایی نظیر کنترل، الگوهای ارتباطی و نظام ارزشی مورد قبول تقریباً بدون تغییر مانده و در واقع دچار هیچ‌گونه تغییر و تحول و توسعه‌ای را نشان نمی‌دهند. مؤلفه‌های مدیریت جهادی مورد نظر این تحقیق عبارتند از:

۱. هویت جهادی؛

۲. سیستم تشویقی در سازمان جهاد؛

۳. نظام ارزشی مورد قبول جهادگران؛

۴. انسجام گروهی در جهاد؛

۵. الگوی ارتباطی در سازمان جهادی؛

۶. تحمل اختلاف سلیقه؛

۷. ابتکار جهادگران؛

۸. هدایت و سرپرستی؛

۹. خطرپذیری؛

۱۰. کنترل؛

۱۱. حمایت مدیریتی.

حاجی احمدی و حاجی میر رحیمی (۱۳۸۸) شاخص‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در چهار گروه اصلی شامل: درگیر شدن در کار و مأموریت، انطباق و انعطاف‌پذیری، قرار گرفتن مهم‌ترین متغیر این نظام سازمانی، سازگاری و بهره‌وری با میانگین و ضعیف‌ترین متغیر این نظام، انطباق و انعطاف‌پذیری می‌باشد.

بوداکی و شادی (۱۳۹۳) مهم‌ترین ابعاد مدیریت جهادی را به شرح زیر ارائه نمودند:

- بعد ساختاری دارای مؤلفه‌هایی نظیر: مدیریت برای خدا، مدیریت ولایتی، انعطاف‌پذیری ساختار و تشکیلات متناسب با شرایط و مقتضیات. ب: بعد رفتاری دارای مؤلفه‌هایی نظیر: خودباوری،



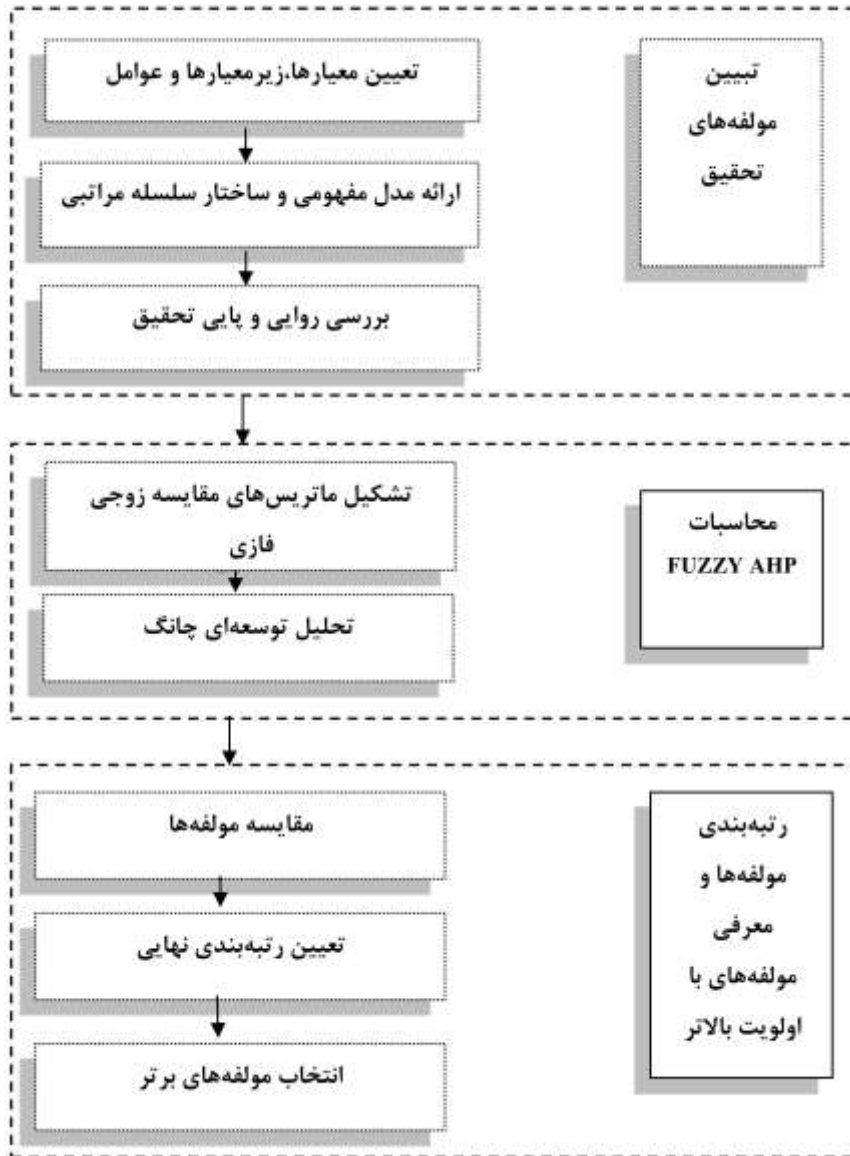
پرکاری، تحول‌آفرینی، پویایی، سخت‌کوشی و سرعت عمل در کارها ج: بعد زمینه‌ای دارای مؤلفه‌هایی نظیر: مشارکت‌پذیری، قناعت، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار و اهمیت دادن به بیت‌المال.

محمدی (۱۳۸۸) چنین بیان می‌کند که در مدیریت جهادی بیشتر بعد معنوی مورد تأکید قرار می‌گیرند در این بعد بر روی دو محور اساسی یعنی ۱. محور اندیشه‌ها، بینش‌ها و عقاید، ۲. محور ارزش‌ها، مکارم و اخلاقیات نسبت به بعد مادی آن تأکید زیادتر شده است که عقیده به خدا، معاد و عقیده به وحی یکی از شعارهای مهم مدیریت جهادی در حوزه جامعه اسلامی به طور عام و در حوزه مدیریت جهادی به طور خاص است و امانت‌داری، قناعت و ساده‌زیستی، وفاداری و ولایت مداری، سرعت و صداقت، مشاورت و مشارکت‌پذیری، همدلی و روحیه اجتماعی، آینده و آخرت نگری و کار برای رضای خدا، تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی، ایجاد روابط صمیمانه، پیشگامی در کارها، گذشت و نوع‌دوستی از تار و پودهای دیگر فرهنگ یک جامعه در نظام اسلامی و در محیط کار جهادی است. از طرفی بنیان مدیریت جهادی را ارزش‌ها و بینش‌های فرهنگ اسلامی و جهادی پایه‌ریزی کرده و نظام ارزشی اسلامی روح مدیریت جهادی را تشکیل داده و نقش مهمی را در شیوه‌های علمی مدیریت و جهت‌گیری‌های آن ایفا می‌کند. موحد (۱۳۸۶) مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت جهادی را به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱. مدیریت برای خدا؛
  ۲. مدیریت ولایتی؛
  ۳. انعطاف‌پذیری ساختار؛
  ۴. مدیریت تحول‌آفرین و پویا؛
  ۵. خودباوری؛
  ۶. توجه به نیروی انسانی کارآمد؛
  ۷. سخت‌کوشی؛
  ۸. مدیریت مشارکت‌پذیر؛
  ۹. توجه به ارزش‌های اخلاقی و دینی؛
  ۱۰. قناعت و اهمیت به بیت‌المال؛
- و در نهایت محقق بر اساس این ده مؤلفه چارچوب تئوریک برای مدیریت جهادی ارائه می‌دهد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش انجام پژوهش توصیفی و به لحاظ هدف پژوهش، کاربردی و به لحاظ روش اجرا، پیمایشی است. روش تحقیق حاضر، دارای ۳ گام می‌باشد که در شکل شماره ۳ مشخص شده است:



شکل ۳. گام‌های روش تحقیق

**تبیین مؤلفه‌های تحقیق.** در این مرحله در ابتدا باید با مطالعه و بررسی تحقیقات پیشین تمامی معیارها و زیر معیارها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی که بر عملکرد سازمان موثر هستند تعیین می‌گردد. سپس مؤلفه‌های به دست آمده از تحقیقات پیشین با انجام مصاحبه‌هایی با مدیران و خبرگان، در قالب روش ارزیابی کارت امتیازی متوازن، طبقه‌بندی گردیده و شاخص‌ها در هر یک از مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن مشخص می‌شوند. در نهایت با استفاده از معیارها و زیرمعیارهای به دست آمده مدل مفهومی تحقیق در قالب ساختار سلسله‌مراتبی ارائه می‌گردد.

**محاسبات FUZZY AHP.** فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی سنتی، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را به طور کامل ندارد. به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه‌های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین در این تحقیق طی مراحل که توضیح داده خواهد شد با استفاده از مجموعه‌های فازی (به‌کارگیری اعداد فازی) به محاسبه اوزان و ارزیابی معیارها و مؤلفه‌های تحقیق پرداخته خواهد شد:

- تعیین متغیرهای زبانی و طراحی پرسشنامه فازی

در این گام ابتدا ماتریس‌های مقایسه زوجی بر اساس روش سلسله‌مراتبی ( ) مهیا گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای هر یک از رویکردهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن در قالب پرسشنامه ماتریس‌هایی تشکیل گردید که در محل تقاطع سطر و ستون ماتریس میزان اهمیت گزینه‌ها نسبت به یکدیگر با متغیرهای زبانی مقایسه گردید. متغیرهای زبانی مورد استفاده در تحقیق حاضر به شرح جدول ۱ انتخاب گردید:

جدول ۱ طیف فازی و معادل کیفی مشخص‌شده

اعداد فازی مثلثی	متغیرهای زبانی
(-2, -0.5, 1)	اهمیت خیلی کمتر
(-0.5, 1, 1)	اهمیت کمتر
(1, 1, 1)	اهمیت یکسان
(1, 2, 3)	اهمیت بیشتر
(2, 3, 5)	اهمیت خیلی بیشتر
(3, 4, 5, 7)	اهمیت فوق العاده

- انجام محاسبات فازی و تعیین اوزان مؤلفه‌ها

در این گام با استفاده از روش تحلیل توسعه‌ای چانگ به وزن دهی معیارها و زیرمعیارها می‌پردازیم (change et al. (2009)). مراحل این روش به شرح زیر است:  
 ماتریس مقایسات زوجی  $\tilde{A}$  به فرم زیر تشکیل می‌گردد. بطوریکه  $\tilde{a}_{ij}$  یک عدد فازی مثلثی بوده و بیانگر اهمیت نسبی شاخص  $A_i$  نسبت به شاخص  $A_j$  می‌باشد (رابطه ۱).

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{a}'_{11} & \tilde{a}'_{12} & \dots & \dots & \tilde{a}'_{1n} \\ \tilde{a}'_{21} & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{a}'_{n1} & \dots & \dots & \dots & \tilde{a}'_{nn} \end{bmatrix}, \quad \tilde{a}'_{ij} = \frac{1}{\tilde{a}'_{ji}} \quad (1)$$

تشکیل ماتریس قضاوت گروهی

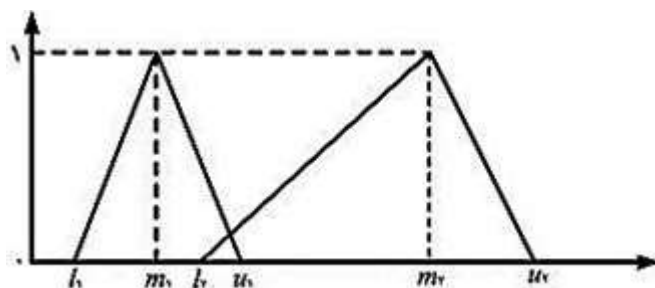
به منظور ادغام نظرات افراد خبره و متخصص، از روابط ذکرشده در زیر جهت تشکیل ماتریس قضاوت استفاده می‌شود که در رابطه شماره (۲) نحوه محاسبه آن مشخص شده است:  
 (۲)

$$L_{ij} = \sqrt{\prod_{k=1}^n L_{ikt}}, \quad M_{ij} = \sqrt{\prod_{k=1}^n M_{ikt}}, \quad U_{ij} = \sqrt{\prod_{k=1}^n U_{ikt}}$$

**روایی و پایایی تحقیق.** به منظور معتبر سازی مقیاس تحقیق، از رویه استخراج اجزا متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی و آنگاه نهایی نمودن آن با بهره‌گیری از نظرات متخصصان استفاده شده است (Sarookhani, 1382). بر این اساس ارزیابی دو ویژگی اعتبار محتوایی و مقیاس اندازه‌گیری به صورت قضاوت کیفی بوده است (Parasuraman 1982). اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق اخذشده و سازه‌های AHP نیز به وسیله اعضای نمونه آماری به درستی درک شده‌اند و در نهایت توسط خبرگان نهایی گردیده‌اند. همچنین در خصوص پایایی تحقیق نیز در بخش یافته‌های تحقیق مقادیر ناسازگاری محاسبه‌شده برای تحقیق حاضر ارائه خواهد شد.

**نافازی نمودن مقادیر و محاسبه وزن نهایی معیارها و مؤلفه‌ها.** در این مرحله نیز با استفاده از نتایج به دست آمده از مرحله قبل تمامی معیارها و زیر معیارها وزن داده شده رتبه‌بندی می‌شوند تا معیارها و زیرمعیارهای با اولویت بالاتر مشخص تعیین گردند. محاسبات، مفاهیم و تعاریف به این گام به صورت زیر می‌باشد:

دو عدد مثلثی و که در نمودار ۱ رسم شده‌اند در نظر گرفته می‌شود.



نمودار ۱. اعداد مثلثی  $M_2$  و  $M_1$

عملگرهای ریاضی آن به صورت روابط (۳)، (۴) و (۵) تعریف می‌شود:

$$M_1 + M_2 = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2) \quad (۳)$$

$$M_1 * M_2 = (l_1 * l_2, m_1 * m_2, u_1 * u_2) \quad (۴)$$

$$M_1^{-1} = \left( \frac{1}{u_1}, \frac{1}{m_1}, \frac{1}{l_1} \right) \quad M_2^{-1} = \left( \frac{1}{u_2}, \frac{1}{m_2}, \frac{1}{l_2} \right) \quad (۵)$$

باید توجه داشت که حاصل ضرب دو عدد فازی مثلثی، یا معکوس یک عدد فازی مثلثی، دیگر یک عدد فازی مثلثی نیست. این روابط، فقط تقریبی از حاصل ضرب واقعی دو عدد فازی مثلثی و معکوس یک عدد فازی مثلثی را بیان می‌کنند. در روش تحلیل توسعه‌ای، برای هر یک از سطرهای ماتریس مقایسات زوجی، مقدار که خود یک عدد مثلثی است، به صورت رابطه (۶) محاسبه می‌شود:

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{ij} * \left[ \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1} \quad (۶)$$

که بیانگر شماره سطر و به ترتیب نشان‌دهنده گزینه‌ها و شاخص‌ها هستند. در روش تحلیل توسعه‌ای، پس از محاسبه‌ها، باید درجه بزرگی آن‌ها را نسبت به هم به دست آورد. به طور کلی اگر  $M_1$  و  $M_2$  دو عدد فازی مثلثی باشند، درجه بزرگی  $M_1$  بر  $M_2$ ، به صورت رابطه (۷) تعریف می‌شود:

$$V(M_1 \geq M_2) = 1, \quad \text{if } m_1 \geq m_2$$

$$V(M_1 \geq M_2) = \frac{u_1 - l_2}{(u_1 - l_2) + (m_2 - m_1)}, O.W \quad (7)$$

که بیانگر شماره سطر و ستون و به ترتیب نشان‌دهنده گزینه‌ها و شاخص‌ها هستند. پس از انجام محاسبات فوق، باید درجه بزرگی آن‌ها را نسبت به هم به دست آورد. به طور کلی اگر  $M_1$  و  $M_2$  دو عدد فازی مثلثی باشند، درجه بزرگی  $M_1$  بر  $M_2$ ، به صورت رابطه (۸) تعریف می‌شود: میزان بزرگی یک عدد فازی مثلثی از عدد فازی دیگر از رابطه (۸) به دست می‌آید:

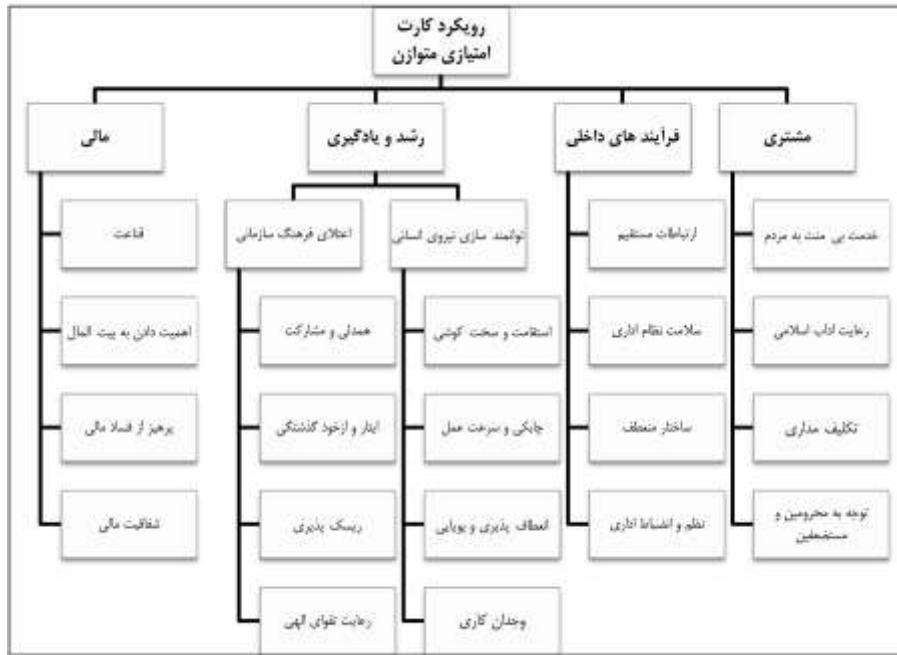
$$V(M_1 \geq M_2, \dots, M_K) = V(M_1 \geq M_2), \dots, V(M_1 \geq M_K) \quad (8)$$

بنابراین، بردار وزن شاخص‌ها به صورت رابطه (۹) خواهد بود:

$$W'(x_i) = \min_{k \neq i} \{V(S_i \geq S_k)\}, \quad k = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

که همان بردار ضرایب غیر بهنجار فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی است.

**مدل مفهومی پژوهش.** بی‌شک مدیریت جهادی دارای شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی است که اگر در مدیریتی متعین و جاری و ساری باشد می‌توان آن را جهادی نامید. مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ارزش‌های هویت ساز گفتمان مدیریت جهادی پس از برگزاری جلسات با خبرگان و اساتید حوزه و دانشگاه به شرح نمودار زیر و در قالب ابعاد چهارگانه مدل کارت امتیازی متوازن دسته‌بندی شده‌اند (شکل ۴).



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش

در ادامه هر یک از مؤلفه‌های مدل مفهومی فوق تشریح خواهند شد:

۱. **منظر مالی.** در این بعد کارت امتیازی متوازن، نتایج اقتصادی حاصل از اجرای استراتژی‌ها، مورد سنجش قرار می‌گیرند. کسب سود در مدیریت اسلامی و سایر نظام‌های مدیریت دارای اهمیت می‌باشد. ولی در سایر نظام‌ها حصول حداکثر سود به عنوان هدف اصلی مطرح است، در مدیریت جهادی سود به عنوان وسیله محسوب می‌شود. البته کسب سود حتی در مقیاس وسیع و کلان مذموم نیست و اگر از طریق قانونی، شرعی و با تلاش به دست آید جزء عبادات و فضیلت‌ها محسوب می‌شود؛ بنابراین مدیریت جهادی را نباید در مقابل سایر نظام‌های مدیریت قرار داد، بلکه مدیریت اسلامی بر شانه‌های مبانی فکری اندیشه اسلامی از سایر نظریه‌های مدیریت استقبال می‌کند و بهره‌برداری می‌نماید (موحد، ۱۳۸۶).

با توجه به شاخص‌های مدیریت جهادی در این تحقیق در نهایت چهار مؤلفه قناعت، اهمیت دادن به بیت‌المال، پرهیز از فساد مالی و شفافیت مالی به عنوان معیارهای موثر بر عملکرد مالی سازمان در نظر گرفته شده است.

**۲. منظر مشتری.** در وجه مشتری کارت امتیازی متوازن، مدیران، بخش‌های مرتبط با مشتری و بازار را که می‌خواهند در آن رقابت کنند تعیین می‌نمایند. در مدیریت جهادی خدمت‌رسانی به مردم نه برای کسب مال و مقام دنیوی بلکه در جهت قرب الهی و رضایت پروردگار انجام می‌شود و مدیر جهادی در قبال خدمتی که به مردم ارائه می‌دهد هیچ‌گونه چشم‌داشت مادی و دنیوی ندارد و هدف خود را رضایت پروردگار خویش می‌داند. از سوی دیگر در مدیریت جهادی اصل بر خدمت‌رسانی به مردم و رفع مشکلات آنان است و مدیر جهادی در این راه از هیچ‌گونه اقدامی فروگذاری نمی‌کند و چون که نیت او الهی و در جهت رضایت پروردگار است فعالیت خود را بدون هیچ‌گونه منتی انجام می‌دهد و در مقابل آن از مردم انتظاری ندارد (محمدی، ۱۳۸۸). در پژوهش حاضر، خدمت به مردم، رعایت آداب اسلامی، تکلیف‌مداری و توجه به محرومین و مستضعفین از مؤلفه‌های موثر بر منظر مشتری می‌باشد که موجب بهبود روابط با مشتریان خواهد شد.

**۳. منظر رشد و یادگیری.** یادگیری و رشد سازمان از سه منبع اساسی نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی حاصل می‌شود. سطح دستیابی به قابلیت‌ها و توانمندی‌های ویژه در این منابع در وجه یادگیری و رشد کارت امتیازی مورد سنجش قرار می‌گیرد. در مدیریت جهادی در کنار مدیران و چهره‌های باتجربه و کارآزموده سعی می‌شود که از جوانان نیز استفاده شود تا در آینده در صورت کنار رفتن مدیران باتجربه جامعه از نیروهای شایسته و کاردان تهی نشود و نیروهای جوان بتوانند جای آن‌ها را پر کنند با توجه به اهمیت منظر رشد و یادگیری در این تحقیق دو مؤلفه اصلی اعتلای فرهنگ سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان دو زیر معیار در نظر گرفته شده‌اند. در زیرمجموعه اعتلای فرهنگ سازمانی مؤلفه‌های زیر لحاظ گردید:

**- همدلی و مشارکت‌پذیری.** در مدیریت جهادی سعی می‌شود که از تک‌روی و حرکت‌های انفرادی پرهیز شود و در مقابل بر کار گروهی و مشترک تاکید بسیار می‌شود.

**- ایثار و از خودگذشتگی.** ایثار به مفهوم عطا کردن و دیگری را بر خود ترجیح دادن و بهترین کرامت اخلاقی برای انسان‌ها و بالاترین نیکی‌ها است (دانشنامه حوزوی ویکی‌فقه، ۱۳۹۳). در معنی اصطلاحی، نیز بدان معنی است که آدمی از روی قصد و نیت خیر، غیر را بر خود اختیار کند و او را بر خویشتن برگزیند. ایثار و دیگر‌گزینی عمل متعالی و اخلاقی است.



**- ریسک‌پذیری.** اگر قبول کردن خطر یا پذیرفتن احتمال ضرر و زیان برای رسیدن به مقصود را خطرپذیری یا ریسک تعریف کنیم، بنابراین فرد مخاطره جو شخصی است که برخلاف افراد محتاط یا محافظه‌کار اغلب راضی به وضع موجود نبوده و برای رسیدن به اهداف بالاتر، حاضر است درجه‌ای از خطر و وقوع ضرر و زیان را بپذیرد.

**رعایت تقوای الهی.** پایه همه خیرات در جامعه، تقواست. تقوای فردی؛ یعنی هر کس بین خود و خدا سعی کند از جاده صلاح و حق تخطی نکند و پا را کج نگذارد. تقوای سیاسی؛ یعنی هر کس که در کار سیاست است، سعی کند با مسائل سیاسی صادقانه و دردمندانه و از روی دلسوزی برخورد کند. سیاست به معنای پشت هم اندازی و فریب و دروغ گفتن به افکار عمومی مردم، مطلوب اسلام نیست. سیاست یعنی اداره درست جامعه؛ این جزو دین است. تقوای سیاسی، یعنی انسان در میدان سیاست، صادقانه عمل کند. تقوای اقتصادی؛ یعنی اگر هر کس برای گذران زندگی و ضمناً آباد کردن محیط خود مجبور است تلاش اقتصادی داشته باشد، راه درست را انتخاب کند.

در زیر معیار توانمندسازی نیروی انسانی شاخص‌های زیر مشخص گردید (بوداکی و شادی ۱۳۹۳):

**- استقامت و سخت‌کوشی.** در خصوص این معیار اشاره می‌نماییم به بیانات مقام معظم رهبری که می‌فرمایند: "کسالت، کم کاری و تنبلی، یک انسان را، یک خانواده را، یک کشور و یک ملت را تباه می‌کند. همه باید کار کنند؛ کار جهادی"

**- چابکی و سرعت عمل.** در مدیریت جهادی سرعت عمل و رفع نواقص و کمبودها یکی از مؤلفه‌های مهم و حیاتی خدمت رسانی محسوب می‌شود؛ زیرا ایجاد وقفه در فعالیت‌ها و کار امروز را به فردا انداختن نتیجه‌ای جز نارضایتی مردم به همراه نخواهد داشت.

**- انعطاف‌پذیری و پویایی.** خلاقیت و نوآوری داشتن در فعالیت‌ها و پرهیز از تکرار و الگوبرداری از برنامه‌ها و راهکارهای دیگران یکی از مؤلفه‌های موفقیت در این نوع مدیریت محسوب می‌شود و مدیر جهادی باید شخصی خلاق و هوشمند باشد و در راه رسیدن به اهداف خود از روش‌های خلاقانه بهره بگیرد.

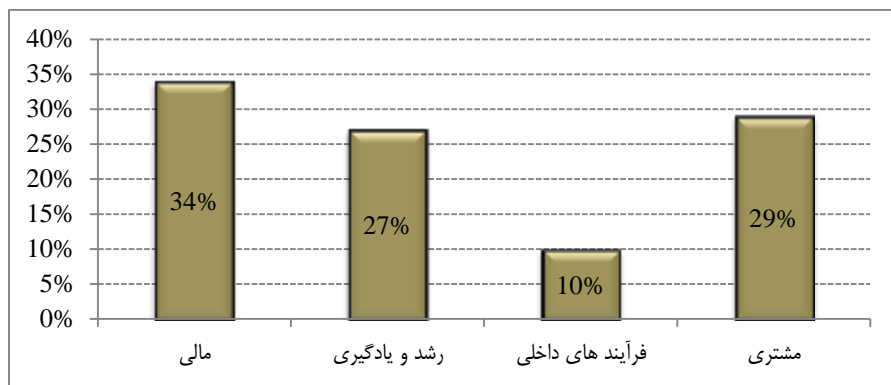
- **وجدان کاری.** وجدان کاری هم جزئی از فرهنگ عمومی است که بسیار پسندیده است. وجدان کاری، یعنی افراد یک جامعه، خود را در قبال آن کاری که پذیرفته‌اند متعهد بدانند و نوعی احساس وجدان نسبت به آن داشته باشند و سرهم‌بندی و رفع تکلیف نکنند و آن کار را به صورت کامل انجام دهند. این‌ها از جمله خلیات یک ملت است که تأثیرش در زندگی و سرنوشت آن‌ها خیلی زیاد است.

۱. **منظر فرآیندهای داخلی.** تغییر فرآیندهای داخلی متناسب در دوره‌های زمانی مختلف با توجه به وظایف و شرایط خاص زمانی از جمله ویژگی‌های جهاد در دوره‌های مختلف می‌باشد. مدیران جهادی در هر زمان متناسب با نیاز آیین‌نامه‌هایی را طراحی نموده و نظام اداری غیرمتمرکز را طراحی می‌نمایند. در منظر فرآیندهای داخلی ارتباطات مستقیم، سلامت نظام اداری، ساختار منعطف و نظم و انضباط اداری لحاظ شده است.

#### ۴ تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

از آنجایی که پرسشنامه مربوط به تحقیق حاضر از نوع ماتریس‌های مقایسات زوجی است، پایایی آن با استفاده از نرخ ناسازگاری سنجیده می‌شود. بدین ترتیب که اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰,۱ باشد با توجه به قضیه ساعتی نتایج مستخرج از آن معتبر است (Saaty, 1996). پرسشنامه تحقیق حاضر میان ۵ نفر از مدیران شهرداری و اساتید حوزه و دانشگاه توزیع گردید. نرخ سازگاری محاسبه شده پرسشنامه برابر با (CR=0.015) شد لذا پایایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید واقع می‌شود.

پس از اجرای مدل و تعیین اوزان نهایی معیارها، زیر معیارها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیریت جهادی نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیریت جهادی در نمودار شماره ۱ مشخص شده است:



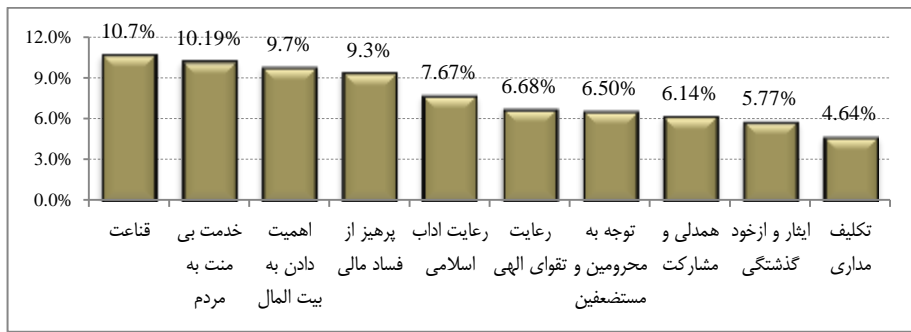
نمودار ۱. شاخص‌های چهارگانه ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن

از لحاظ درجه اهمیت، منظر مالی با امتیاز ۳۴٪ در بالاترین رتبه قرار گرفته است و پس از آن به ترتیب مناظر مشتری با امتیاز ۲۹٪، رشد و یادگیری با امتیاز ۲۷٪ و فرآیندهای داخلی با امتیاز ۱۰٪ به دست آمده است. نتیجه این امر را می‌توان اهمیت مؤلفه‌های مدیریت جهادی در افزایش قناعت و اهمیت دادن به بیت‌المال و کاهش فساد مالی در سازمان دانست. از سوی دیگر منظر فرآیندهای داخلی کمترین وزن را در میان چهار معیار عملکردی مدیریت جهادی در سازمان دارد که نشان می‌دهد اکثریت خبرگان تاکید زیادی بر روی این شاخص اساسی عملکرد داشته‌اند. در جدول ۱ اوزان نهایی مربوط به ۲۰ مؤلفه مدیریت جهادی موثر بر عملکرد سازمان نمایش داده شده است:

جدول ۱. اوزان نهایی مؤلفه‌های عملکردی مدیریت جهادی

ردیف	مؤلفه	اهمیت	ردیف	مؤلفه	اهمیت
۱	قناعت	۱۰/۷٪	۱۱	سلامت نظام اداری	۴/۴۳٪
۲	خدمت‌بی‌منت به مردم	۱۰/۱۹٪	۱۲	شفافیت مالی	۴/۳٪
۳	اهمیت دادن به بیت‌المال	۹/۷٪	۱۳	ریسک‌پذیری	۳/۰۱٪
۴	پرهیز از فساد مالی	۹/۳٪	۱۴	ارتباطات مستقیم	۲/۶۲٪
۵	رعایت ادب اسلامی	۷/۶۷٪	۱۵	استقامت و سخت‌کوشی	۲/۰۴٪
۶	رعایت تقوای الهی	۶/۶۸٪	۱۶	ساختار منعطف	۱/۹۲٪
۷	توجه به محرومین و مستضعفین	۶/۵۰٪	۱۷	انعطاف‌پذیری و پویایی	۱/۳۵٪
۸	همدلی و مشارکت	۶/۱۴٪	۱۸	وجدان کاری	۱/۰۹٪
۹	ایثار و از خود گذشتگی	۵/۷۷٪	۱۹	نظم و انضباط اداری	۱/۰۴٪
۱۰	تکلیف‌مداری	۴/۶۴٪	۲۰	چابکی و سرعت عمل	۰/۹۲٪

همچنین به منظور مقایسه بهتر ده مؤلفه موثر با بیشترین وزن نیز در نمودار ۲ بدون در نظر گرفتن معیارها محاسبه شده است.



نمودار ۲. ده مؤلفه برتر مدیریت جهادی موثر بر عملکرد سازمانی

این موضوع حکایت از اهمیت و نقش بیشتر مؤلفه‌های قناعت با امتیاز ۱۰/۷٪، خدمت بی‌منت به مردم با امتیاز ۱۰/۱٪، اهمیت دادن به بیت‌المال با امتیاز ۹/۷٪، پرهیز از فساد مالی با امتیاز ۹/۳٪، رعایت آداب اسلامی با امتیاز ۷/۶٪، رعایت تقوای الهی با امتیاز ۶/۶٪، توجه به محرومین و مستضعفین ۶/۵٪، همدلی و مشارکت با امتیاز ۶/۱٪، ایثار و از خود گذشتگی با امتیاز ۵/۷٪ و تکلیف مداری با امتیاز ۴/۶ نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، تنها تحول در نظام و ساختار اداری و دولتی کشور نبود بلکه باورها، علاقه‌ها و انگیزه‌های کاری را نیز دگرگون کرد. آرمان‌های مردمی، دینی و فرهنگی در نظام اداری کشور احیاء شد و مدیریت نوین و جدیدی پا به عرصه وجود گذاشت. این سبک جدید از مدیریت، مبانی فلسفی و نظام ارزشی خود را از شرایط خاص اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور ایران و همچنین منابع اصیل دین مبین اسلام گرفته است که تأثیر به‌سزایی در تمدن‌سازی نوین اسلامی خواهد داشت. مفهوم مدیریت جهادی نیز در همین راستا توسط مقام معظم رهبری مورد توجه قرار گرفته است. باید توجه داشت که مدیریت جهادی زمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی خود را به‌عنوان یک سبک مدیریتی ایرانی و اسلامی به خوبی نشان دهد که بتواند بر روی بهبود عملکرد سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد. لذا تعیین شاخص‌های استاندارد برای ارزیابی عملکرد سازمانی و سنجش میزان تأثیر مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر این عملکرد سازمانی، موضوعی مهم و کاربردی برای سازمان‌های ایرانی می‌باشد.

در همین راستا در این مقاله به شناخت و تبیین مؤلفه‌های عملکردی مدیریت جهادی پرداخته شده و با انجام ارزیابی با روش AHP اولویت اثرگذاری این مؤلفه‌ها بر عملکرد سازمان مشخص گردیده است. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد مدیریت جهادی می‌تواند به ترتیب اولویت از ابعاد مالی، مشتری، رشد و یادگیری و در نهایت فرایندهای داخلی بر روی بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار باشد.

همچنین در خصوص مؤلفه‌های شناسایی شده در این تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت جهادی که در بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار خواهند بود به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱. قناعت (از منظر مالی)، ۲. خدمت بی‌منت به مردم (از منظر مشتری)، ۳. اهمیت دادن به بیت‌المال (از منظر مالی)، ۴. پرهیز از فساد مالی (از منظر مالی)، ۵. رعایت آداب اسلامی (از منظر مشتری)، ۶. رعایت تقوای الهی (از منظر رشد و یادگیری)، ۷. توجه به محرومین و مستضعفین (از منظر مشتری)، ۸. همدلی و مشارکت (از منظر رشد و یادگیری)، ۹. ایثار و از خود گذشتگی (از منظر رشد و یادگیری) و ۱۰. تکلیف‌مداری (از منظر مشتری).

بر همین اساس می‌توان پیشنهاد نمود سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایرانی در صورت بسترسازی و فرهنگ‌سازی مناسب جهت به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت جهادی، می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی خود با توجه به نتایج و اولویت‌های به دست آمده در این تحقیق دست پیدا کنند.

## منابع

۱. بوداقتی، حسین و شادی، سمیرا (۱۳۹۳). ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در فرهنگ غدیر، تهران: سومین همایش بین‌المللی فرهنگ غدیر الگوی مدیریت جهادی.
۲. پالوج، مجتبی و نقی پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۶). تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
۳. دانیالی، تهمینه و موسوی، فروغ السادات (۱۳۸۶). شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگی و مدیریت جهادی، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
۴. رضائیان، علی (۱۳۹۳)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.
۵. صادقی، فتح‌اله و قاسمی، لطف‌اله (۱۳۸۸). تلفیق فرهنگ جهادی با فرهنگ‌سازمانی برای پی‌اندازی یک ساختار نو فرهنگ‌سازمانی جهاد، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۱۴۴-۱۳۲.
۶. مشایخی، کریم، تاج‌آبادی، رضا و مرادی‌نژاد، امیر (۱۳۸۸). نقش فرهنگ جهادی در پیشگیری از بروز فساد اداری، تهران: دفتر نشر وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی‌فقیه در وزارت کشاورزی.
۷. مرتضوی، مهدی و زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی جهادی، عامل کلیدی مدیریت جهادی، مهندسی فرهنگی، شماره ۷۱-۷۲.
۸. مرتضوی، مهدی و دیگران (۱۳۸۸). مدیریت تغییر و تحول فرهنگ سازمانی از نظر تا عمل، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۱۹۶-۲۱۲.
9. Achterbergh, J., Beeres, R., & Vriens D. (2003). Does the balanced scorecard support organizational viability?, *Kybernetes*, 32, 1387-1404.
10. Akkermans, H., & von Oorschot, K. (2000). Developing a balanced scorecard with system dynamics, *Journal of the Operational Research Society*, May.
11. Blokdijs, G. (2008). Balanced scorecard 100 success secrets, 100 most asked questions on approach, development, management, measures, performance and strategy, Emereo Pty Ltd.
12. Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool, Presented at PMA Conference, Boston, USA.
13. Creelman, J., Makhijani, N. (2008). How leading organizations successfully implement corporate strategy with the balanced scorecard, *The OTI Thought Leadership Series*, 1, 1-16.
14. Creelman J., & Makhijani N. (2005). Succeeding with the balanced scorecard in the mastering business in Asia series, Wiley Executive.
15. Chang, H. H., Wen Ku, P(2009)., Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, pp. 327-348
16. Kaplan R., & Norton D. (2008). Execution premium, Harvard Business School Press.
17. Kaplan R., & Norton D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press.

18. Linard, K, & Yoon, J. (2000). The dynamics of organizational performance development of a dynamic balanced scorecard, The First International Conference of System Thinking in Management, 359-364.
19. Nissen, V. (2006). Modeling corporate strategy with the fuzzy balanced scorecard, In: Hüllermeier, E., Kruse R., Nürnberger A., Strackeljan J., (eds.): Proceedings Symposium on Fuzzy Systems in Computer Science FSCS 2006, Magdeburg, 121-138.
20. Niven P. R. (2008). Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies, Wiley; 2 Edition.
21. Sarookhani, B., (2004). Methodology in social science, the 8th edition, Tehran, human science and cultural studies research institute, 139.
22. Saaty, T. L., (1996). The analytic network process-decision making with dependence and feedback. Pittsburgh, PA: RWS Publications