





دانشگاه پیام نور

مرکز تهران شمال

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع

گرایش: مدیریت سیستم و بهره‌وری

عنوان پایان‌نامه:

بررسی تاثیر الزامات مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان با استفاده از

مدل علی- معلولی (مطالعه موردی: در قرارگاه سازندگی خاتم

الانبیاء(ص))

استاد راهنما:

دکتر مرضیه بابائیان‌پور

نگارنده:

سید محسن موسوی‌نیا

شهریور ۱۳۹۶

تعهد نامه اصالت رساله / پایان نامه

اینجانب سید محسن موسوی نیا دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته تخصصی در رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره وری که در تاریخ / / ۹۶ از رساله /پایان نامه خود تحت عنوان بررسی تاثیر الزامات مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان با استفاده از مدل علی - معلولی (مطالعه موردی: در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)) با کسب نمره دفاع نموده‌ام، بدینوسیله متعهد می‌شوم.

۱) این رساله / پایان نامه حاصل تحقیق و پژوه انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاورهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده‌ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوط ذکر و درج کرده‌ام.

۲) این رساله /پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ مقاله، کتاب، ثبت اختراع و... از این پایان نامه /رساله را داشته باشم، با ذکر نام استادان راهنما و مشاور و درج نام دانشگاه پیام نور اقدام خواهم کرد.

۴) چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب حقوقی ناشی از آن را می‌پذیرم و همچنین دانشگاه پیام نور مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار کند و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچ گونه ادعایی نخواهم داشت.

سید محسن موسوی نیا

تاریخ و امضاء

تقدیر و تشکرت

باسپاس فراوان از استاد محترم سرکار خانم دکتر بابائیان پور که بدون راهشانی، هدايت و مشاوره ایشان امکان رسيدن به

سرمنزل مقصود فراهم نمود.

در پايان نيز از تمام دوستان، همکاران و صاحب نظرانی که اينجانب را در راه انجام اين تحقيق و پژوهش ياری نمودند و نيز

رياست محترم و پرسنل خدمت و زحماتش دانشگاه پيام نور واحد تهران شمال سپاسگزارى مى كنم.

تقدیم به:

پدر و مادر عزیز و مهربانم

که در سختی ها و دشواری های زندگی همواره یاور و دلسوز و خداکار

و پشتیبانی محکم و مطمئن برایم بوده اند،

تقدیم به همسر هم بانم

به پاس قدردانی از قلبی آکنده از عشق و معرفت که محیطی سرشار از سلامت، امنیت، آرامش و آسایش برای من

فراهم نمود

فهرست مطالب

فصل اول. مبای و کلیات پژوهش

۱-۱- مقدمه.....	3
۱-۲- بیان مسأله.....	۴
۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....	۶
۱-۴- اهداف تحقیق.....	7
۱-۵- کاربردهای متصور از تحقیق.....	7
۱-۶- قلمرو تحقیق:.....	7
۱-۶-۱- قلمرو زمانی.....	7
۱-۶-۲- قلمرو مکانی.....	۸
۱-۶-۳- قلمرو موضوعی.....	۸
۱-۷- جامعه آماری و روش نمونه گیری.....	۸
۱-۸- روش تحقیق.....	8
۱-۹- ابزار گردآوری داده ها.....	9
۱-۹-۱- جمع آوری اطلاعات ثانوی از طریق مطالعات کتابخانه ای.....	9
۱-۹-۲- جمع آوری اطلاعات اولیه از روش میداری.....	۹
۱-۱۰- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....	9
۱-۱۱- تعریف برخی مفاهیم و اصطلاحات کلیدی و برعادی تحقیق.....	9
۱-۱۲- ساختار ارائه نتایج پایان نامه.....	11

فصل دوم: مبانی نظری تحقیق

۲-۱- مقدمه.....	13
۲-۲- تعریف مدییت جهادی.....	13
۲-۳- برخی از مولفه های و ویژگی های مدییت جهادی.....	14
۲-۴- مدییت جهادی و برداشتهای گوناگون.....	14
۲-۴-۱- تفاوت برعادی برخورد بوروکراتیک با نگاه جهادی.....	15
۲-۵- مدییت جهادی و شاخص های آن:.....	15
۲-۶- ویژگی های مدییت جهادی.....	17
۲-۷- اهمیت مدییت جهادی:.....	19
۲-۸- جایگاه مدییت جهادی در منابع انسانی:.....	20
۲-۹- فرآیند رشد نظریه های جانشینی.....	23
۲-۹-۱- برنامه ریزی جایگزینی.....	۲۳
۲-۹-۲- برنامه ریزی مدییت جهادی.....	25
۲-۹-۳- جانشینی مدیریت.....	26

۲-۱۰-	نقشه مدیّت جهادی.....	27
۲-۱۱-	عوامل مؤثر بر مدیّت جهادی:.....	28
۲-۱۲-	مزایای مدیّت جهادی.....	29
۲-۱۳-	بیشترین پژوهش.....	31
۲-۱۴-	جمع بندی مباری نظری تحقیق و استخراج مدل مفهومی پژوهش.....	33
۲-۱۴-۱-	الزامات رویکردی مدیّت جهادی.....	35
۲-۱۴-۲-	الزامات مدیّتی مدیّت جهادی.....	35
۲-۱۴-۳-	الزامات منابع انسانی.....	36
۲-14-۴-	الزامات ساختاری مدیّت جهادی.....	37
۲-14-۵-	الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک.....	38

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۳-۱-	مقدمه.....	۴۱
۳-۲-	روش انجام تحقیق.....	۴۲
۳-۳-	نوع تحقیق.....	۴۳
۳-۴-	روش گردآوری اطلاعات.....	۴۳
۳-۵-	روایی و پایایی تحقیق.....	۴۵
۳-۵-۱-	پایایی.....	۴۵
۳-۵-۲-	روایی.....	۴۶
۳-۶-	جامعه آماری و روش نمونه گیری.....	۴۶
۳-۹-	تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها.....	۴۷
۳-۹-۱-	تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن.....	۴۷
۳-۹-۳-	ضریب همبستگی اسپیرمن.....	۴۷

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱-	مقدمه.....	۵۰
۴-۲:	تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها.....	۵۰
۴-۱-۱-	جنسیت.....	۵۰
۴-۲-۱-	سن.....	۵۱
۴-۲-۳-	تحصیلات.....	۵۲
۴-۲-۴-	سابقه شغلی.....	۵۳
۴-۳-	میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق.....	۵۴
۴-۴-	یافته های تحقیق.....	۵۴
۴-۵:	آزمون فرضیه ها از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن.....	۵۵

۵۵.....	۴-۵-۱: فرضیه اول.....
۵۵.....	۴-۵-۲: فرضیه دوم.....
۵۶.....	۴-۵-۳: فرضیه سوم.....
۵۶.....	۴-۵-۴: فرضیه چهارم.....
۵۷.....	۴-۵-۵: فرضیه پنجم.....
۵۷.....	۵-۵-۵: فرضیه ششم.....
۵۸.....	۴-۶- ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق.....

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۶۱.....	۵-۱- مقدمه.....
۶۱.....	۵-۲- بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن.....
۶۲.....	۵-۳- بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به آزمون تحلیل واریانس فریدمن.....
۶۳.....	۵-۴- بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به قالب تحلیل مسیر.....
۶۴.....	۵-۵- ارائه پیشنهادات.....
۶۴.....	۵-۵-۱- پیشنهادات بر مبنای یافته‌های تحقیق.....
۶۵.....	۵-۵-۲- پیشنهادات برای تحقیقات آتی.....
۶۵.....	۵-۶- محدودیت‌های تحقیق.....

فهرست جداول و نمودارها

جدول (۱-۲): تفاوت های بین برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی.....	25
جدول (۲-۳): الزامات رویکردی مدیّت جهادی	35
جدول (۳-۳): الزامات مدیّتی مدیّت جهادی	36
جدول (۴-۳): الزامات منابع انسانی مدیّت جهادی	37
جدول (۵-۳): الزامات ساختاری مدیّت جهادی	38
جدول (۶-۳): الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک (قرباری، ۱۳۹۳).....	39
نمودار ۱-۳: مراحل انجام تحقیق	41
جدول ۲-۳: تفکیک فرضیه به سؤالات تحقیق	44
جدول ۳-۳: مقدار آلفای کرونباخ مؤلفه های تحقیق	45
جدول (۱-۴): توزیع فراوانی و درصد فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان	50
نمودار (۱-۴): درصد فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان	50
جدول (۲-۴): توزیع فراوانی و درصد فراوانی رده های سنی پاسخ دهندگان	51
نمودار (۲-۴): درصد فراوانی رده های سنی پاسخ دهندگان	51
جدول (۳-۴): توزیع فراوانی و درصد فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان	52
نمودار (۳-۴): درصد فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان	52
جدول (۴-۴): توزیع فراوانی و درصد فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان	53
نمودار (۴-۴): درصد فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان	53
جدول (۵-۴): شاخصهای آماری مربوط به متغیرهای تحقیق	54
جدول ۴-۶: نتایج آزمون کلموگروف – اسمی-نف شاخص های اندازه گیری شده	54
جدول (۷-۴): رابطه بین الزامات مدیّتی و مدیّت جهادی	55
جدول (۸-۴): رابطه بین الزامات ساختاری و مدیّت جهادی	55
جدول (۹-۴): رابطه بین الزامات رویکردی و مدیّت جهادی	56
جدول (۱۰-۴): رابطه بین الزامات منابع انسانی و مدیّت جهادی	56
جدول (۱۱-۴): رابطه بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیّت جهادی	57
جدول (۱۱-۴): رابطه بین الزامات مدیّتی جهادی و عملکرد	57
جدول ۴-۱۹: ماتریس همبستگی بین ابعاد توانمند سازی کارکنان و علاقه مندی سازمانی (میان همبستگی).....	58
جدول (۲۰-۴): آماره های خلاصه مدل رگرسیونی	58
جدول (۲۱-۴): تحلیل واریانس	58
جدول ۴-۲۲: ضرایب مدل رگرسیونی	59

چکیده

هدف اصلی پژوهش طراحی و تبیین الزامات مدیریت جهادی است تا بتوان با در نظر گرفتن محیط و چند سازمانی قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) تاثیر الزامات مدیریت جهادی را بر عملکرد کارکنان ترسیم نمود جامعه آماری این تحقیق کارشناسان مدیریت جهادی و کارکنان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشد. تعداد کارشناسان مدیریت جهادی که پژوهش پیش رو از آن بهره مند شده است ۸ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشند که با استفاده از روش گلوله برفی خطی نمونه گیری شده اند. تعداد کارکنان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ۲۵۰ نفر می باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ی آماری ۱۵۱ نفر می باشد که برای اطمینان بیشتر ۱۷۰ پرسشنامه توزیع و ۱۶۱ عدد جمع آوری شد پژوهش حاضر از حیث هدف بنیادی- کاربردی، از لحاظ زمان مقطعی و از نظر شیوه های گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی است زیرا به دنبال شناسایی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان در سازمان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) است. با توجه به وجود رابطه بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان این متغیر وارد معادله رگرسیون شده و برای تعیین توان پیش بینی هر یک از زیر مقیاسهای مدیریت جهادی از تحلیل رگرسیون استفاده شد. به این صورت که الزامات مدیریت جهادی به عنوان متغیرهای مستقل و مدیریت جهادی و عملکرد به عنوان متغیر وابسته وارد معادله رگرسیون شدند . با توجه به مقدار ضریب همبستگی و ضریب تعیین به دست آمده $R^2 = 0/35$ مشاهده می شود متغیر الزامات مدیریت جهادی تنها ۳۵٪ از تغییرات عملکرد را تعیین می کند. با توجه به مقدار آماره F جدول تحلیل واریانس $F = 4/190$ با درجه آزادی (۷۵ و ۴) با سطح معنی داری $P = 0/001$ فرض صفر مبنی بر بی تاثیر بودن متغیر الزامات مدیریت جهادی بر عملکرد را رد می شود. الزامات مدیریتی، الزامات ساختاری، الزامات رویکردی، الزامات مدیریت منابع انسانی و الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک تحت تاثیر نمره کل مدیریت جهادی قرار دارد و می تواند در معادله رگرسیونی باقی بماند که به ترتیب با ضریب رگرسیونی ۰/۳۱۴، ۰/۳۵۱، ۰/۱۹۷، ۰/۲۶۳ و ۰/۲۰۷ - توانسته اند به ترتیب الزامات مدیریتی ۰/۲۵۳، الزامات ساختاری ۰/۳۰۴، الزامات رویکردی ۰/۲۲۱، الزامات منابع انسانی ۰/۲۹۷ و الزامات فناوری اطلاعات ۰/۲۶۲ عملکرد کارکنان را پیش بینی کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت جهادی، جهاد، الزامات مدیریت جهادی

فصل اول

مبانی و کلیات پژوهش

اداره‌ی جامعه نیازمند نسخه‌های عملیاتی و مدل‌های اجرایی است. اکنون لیبرال دم‌وکراسی ابزارهای خود را با بسط اندیشه‌ی خویش فراهم ساخته و با تولید نظریه و اندیشه‌های راهبردی، طراحی مدل اجرایی و راه‌های پاسخ به نیازهای اجتماعی، مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دیگر تولیدات علمی برخاسته از مبانی فلسفی و نظری سکولار، ابزارهای سیطره و نبرد را مهیا کرده است. اما در طول این مدت، برخی افرادی که به نظامها و ارزشهای فکری مغرب زمین تمایل دارند برای پاسخگویی به نیازهای زمان به قرائت‌های مدرن و پست مدرن از اسلام دست یافته‌اند و با نام روشن فکری دینی قرائت‌های بی‌ضابطه از اسلام را به نام فقه پویا و اجتهاد در اصول گسترش می‌دهند و مدیریت علمی را در برابر مدیریت فقهی ترویج می‌کنند (لطیفی، ۱۳۹۳).

ورود علم جدید به محیط‌های اسلامی، جوامع اسامی را با دوگانگی‌هایی مواجه کرده است. از سویی میل به حفظ ارزش‌های اسلامی وجود دارد و ازسوی دیگر علوم، مجال چندانی برای پابندی به باورها، ارزش‌ها و آموزه‌های اسلامی باقی نمی‌گذارند و از طرف دیگر جریان‌های التقاطی، در مقابل جریان فقه‌ای، مدعی ارائه نظر براساس اسلام بوده و از گونه‌ای حداقلی از علم دینی و قرائتی مدرن از اسلام دفاع می‌کنند. فرضیه این جریا نها این است که اسلام به تنهایی قادر به حل معضلات عصر جدید نیست و باید ترکیبی از اسلام و اندیشه‌های جدید ایجاد شود (قائده‌علی، ۱۳۹۳) تفسیرهایی که گاه در تقابل و تعارض جدی با یکدیگر قرار می‌گیرند.

روشن است که اصول حاکم بر جوامع غربی را نمی‌توان مطلق پنداشت و یا کاربرد تمامی آن اصول را در جوامع مختلف مجاز دانست. اگرچه بکارگیری تئوری‌های غربی مدیریت که با آموزه‌های الهی تعارض ندارد و به جهت رفع حاجات علمی می‌باشد، خالی از اشکال است، منتها اصل بر تدوین اصول مدیریت بر مبنای ارزش‌های الهی است که آن را علم مدیریت اسلامی می‌نامند.

با پیروزی انقلاب اسلامی و حضور یک حکومت مذهبی که زمینه‌های نظری اداره امور حکومتی در آن بر پایه ارزش‌های دینی و مذهبی استوار بوده و اعمال حکومت تحت تاثیر نگرش الهی انسان قرار گرفته است، مدیریت جهادی به عنوان یکی از وجوه اداره حکومت و فرآیندی که باید تحت تاثیر نگرش تازه و جدید ارزشی حاکم بر کل جامعه قرار داشته باشد مورد توجه قرار گرفته است. در چند دهه گذشته جنبشهای پرتحرک و پویایی در قلمرو مدیریت پدید آمده که هر یک به سهم خود به افزایش دامنه دانش و بینش مدیران یاری به سزایی داده اند. مدیریت جهادی که با پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی پایه ریزی شد و در دهه کنونی به رشد و رسایی قابل توجهی رسیده است، برپایه مفروضاتی استوار است که با ارزشهای والای انسانی سازگاری کامل دارد. مدیریت جهادی کوششی است آینده‌نگر، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواریها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند. استفاده از ادبیات نظریه‌پردازی دینی به جای علم دینی ازسوی مقام معظم

رهبری (مدظله) بر شفافیت و عملیاتی کردن اندیشه علم دینی افزود، با این حال، نظریه پردازی و مدل سازی در علوم امری دفعی و ناگهانی نیست (روستا آزاد، ۱۳۸۶).

از فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله) در خصوص جهاد و نیروهای انقلابی که فرموده اند "شروع نوآوری و حرکت و حساسیت ورود در میدان ابتکار، نکته ای است که در اول در مثال جهادی و نهادهای انقلابی پدید آمد و محور حرکت شد" (خامنه ای، ۱۳۹۲).

و در بیانات دیگر فرموده اند: "روحیه حرکت عمومی و این دلسوزی و ورود به صحنه ابتکار و حرکت و جوشش جهادی همان روحیه سنگرزبان بی سنگر جهاد سازندگی است که روی بولدوزر نشسته تا خاکریز زده و این روحیه را باید حفظ کرد و با این فرهنگ و با کار علمی و نظم تشکیلاتی به نحو شایسته در حد خود کفائی و استقلال قدم برداشت" (خامنه ای، ۱۳۹۰).

لذا برای تحقق این برنامه ها و محقق شدن فرموده مقام معظم رهبری (مدظله) و همچنین اجرای تحقق الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و ترویج فرهنگ زندگی و مدیریت جهادی و بالاخره با توجه به اینکه اسلام به عنوان یک دکتترین در متن زندگی اجتماعی و سیاسی مسلمانان روز به روز حضور بیشتری پیدا می کند و کانون انقلاب اسلامی یعنی ایران شاهد این مدعاست، نیاز شدید نظام اسلامی به مدیرانی که متخلق به اخلاق اسلامی و مسلح به دانش مدیریت باشند بسیار زیاد است. مدیرانی که بهترین استفاده را در تحقق آرمان ها و اهداف بنمایند و نیروها و امکانات را در مسیر اهداف مقدس و ارزشمند به کار گیرند و در انجام کارها مدیریت اسلامی الگوی آنها باشد (عاشوری، ۱۳۸۹).

از طرف دیگر رویارویی کشور ما با استکبار جهانی ایجاب می کند هر چه سریعتر به دانش های جدید دست یابیم و به ارزشهای بسیار عمیق و پرمحتوای اسلام تمسک جسته و آن دو را در هم آمیخته و با توجه به رعایت تمام شئون و دستورالعمل های شریعت و مدیریت اسلامی بتوانیم ترفندها و نیرنگ های شیطانی را که برای شکست ما مطرح می کنند، خنثی کنیم. در چنین شرایطی، مدیران باید برای پشتیبانی دقیق سیاست ها و ترفندهای اهریمنان و راههای مقابله با آنها آمادگی داشته باشند (لطیفی، ۱۳۹۳).

۱-۲- بیان مسأله

جوامع انسانی در هر مرحله از پیشرفت با دشواری ها و الزامات سطح بالاتری مواجه می شود. رفع این دشواری ها و برداشتن معضلات در هر مرحله با راه حل های خاص آن مرحله امکان پذیر است. با راه حل های گذشته نمی توان مشکلات موجود و آینده را برطرف ساخت. چرا که پیش بینی ناپذیری یکی از ویژگیهای مدیریت امروز است و تغییر مدیریت به مثابه سازمان به تعبیر مدیریت به مثابه ابرها بدل شده است (الوانی، ۱۳۹۱). بر همین اساس نبایست علم مدیریت غربی را پارادایم ثابت و قدرتمند بدانیم و آنرا تعمیم دهیم. هرچند باید اذعان کرد که راه حل مشکلات ما استفاده از نظریه ها و مکاتب مختلف غربی نیست چراکه ما شاهد بحران های کلان در مدیریت غربی هستیم. از سوی دیگر عنصر کرامت انسانی در نظریه های سازمان و مدیریت تا حد زیادی به کنار نهاده شده و این منکوب کردن کرامت انسانی مانع رشد و تعالی انسانی در همه ابعاد می شود. از این رو انتقال آموزه های مدیریت

جهادی به مدیران کشور و تئوریزه کردن مولفه های مدیریت جهادی و روش های اجرایی و رویکرد جهادی به عنوان یک مکتب بومی مدیریت ضروری است (روستا آزاد، ۱۳۸۶).

نگاه غرب به رشد انسان در ابعاد مادی و تنها برای نیل به اهداف ویژه است. مدیریت از نگله غربی بهره گیری موثر از منابع انسانی برای رسیدن به هدف مطلوب است. اما انسان در نظریه رشد، وسیله نیل به هدف نیست بلکه اعتلای انسان هدف غایی است. انگیزه های بسیار والایی که انسانها را تا سرحد ایثار و از خودگذشتن ارتقاء می بخشد در نظریه های سازمان و مدیریت به نادیده انگاشته می شود. انسان امروز تشنه نظریه هایی است که می تواند معضلات و مشکلات ناشی از هجوم فناوری های رنگارنگ در عرصه فعالیت های بشری را حل نماید.

اخلاقی بودن مسئله ای است که بایع به آن عمل کریم. در مقابل مدیریت اسامی شیوه ای از مدیریت است که تمامی افراد یک مجموعه را به صورت انسان های مسئول و متأثر از ارزش ها، با جهت دهی نظام ارزشی اسلام در نظر می گیرد (اکرامی، ۱۳۹۱).

اما متأسفانه مدیعی که در کشور ما مورد توجه مجامع علمی و اجرایی بوده مدیعی از نوع غربی آن است که با فرهنگ دینی جامعه ما سنخیت مناسبی ندارد. نمی توان انتظار داشت تئوری های مدیعی بطور کامل در کشور ما کاربرد داشته باشد. مکتب اسلام دستمعی های ارزشمندی در نظری رشد و نظری مدیعی رحمانی دارد که فرهنگ جهادی تجلی گاه این نگرش است (ابراهیمی فر، ۱۳۸۶).

مدیعی جهادی غی از مدیعی علمی نخست که بر اساس فرمول ها و قوانین مطرح در دانش مدیعی پای ریزی شده است. فرق این نوع مدیعی که از ترکیب اضافی (جهادی علی اسلام) برخوردار است با مدیعی مطلق در این است که مبنای آن را نظام ارزشی اسلام می سازد. مدیعی جهادی مدیعی است که از دل فرهنگ اسلامی برخاسته و ریشه در وحی و تعالیم اسلامی دارد و می توان نشانه های آن را در قرآن و احادیث بخوبی مشاهده کرد. خداوند متعال در قرآن کریم (سوره انبی ۷۳) می فرماید: مدیعی جامعه انسانی بایع بر اساس مدیعی انطی و اولی و صالحان باشد لذا مدیعی را می توان مدیعی مطلوب و پسندیده دانست که برگرفته از سبک مدیعی انطی و صالحان باشد (قائدعلی و عاشوری، ۱۳۹۳).

تحولات قرارگاه سازندگی خاتم الانطی (ص) در چند سال اخیری، به تدریج سبب شده تا شریه های مدیعی هرچه بیشتر به سمت متحول شدن برود. مدیعی قرارگاه سازندگی خاتم الانطی (ص) با هدف تکامل اداره و اعتلای جامعه ایانی اسلامی به اخلاق کاربردی خاص خود نظذ دارد تا بتواند اثربخش و کارآمد و موفق باشد. مدیعی جهادی به عنوان علم و هنر کنترل فعالیت های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه های علمی، سطریری، اقتصادی، فرهنگی و... وجود دارد (قلی پور، ۱۳۹۰).

در این راستا با توجه به نظذ مبرم بررسی مدیعی جهادی بنابه فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله) پژوهشگر به تبیین الزامات مدیعی جهادی بر اساس نظرات کارشناسان پرداخته و در پی آن است که با توجه به اهمیت این شریه مدیعی (مدیعی جهادی)، به این سؤال اساسی پاسخ دهد که:

مهمترین الزامات مدیعت جهادی که قرارگاه سازندگی خاتم الانبیه (ص) با آن روبه‌رو است کدامند؟ و تأثیری این الزامات بر عملکرد کارکنان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیه (ص) چگونه است؟

۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

الگوها و سبکهای مدیریت در کشورهای مختلف متناسب با شرایط ملی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و منابع انسانی آنها طراحی و تدوین می‌شود و نمی‌تواند یک الگوی مدیریتی را به صورت کامل از یک فرهنگ و کشوری خاص، به صورت تقلیدی در یک فرهنگ و کشور دیگر استفاده نمود. هر سازمانی با مساله مدیریت محیط داخلی و خارجی خود مواجه است (آرمسترانگ، ۱۳۹۰). مدیریت سازمان‌ها کاری پیچیده و مشکل و مستلزم درک کامل روابط پویا در محیط داخلی و خارجی است که سازمان به طور مرتب با آن در تعامل است.

از آنجا که محیط خارجی سازمانها در کشورهای در حال توسعه، با کشورهای صنعتی غرب متفاوت است، ممکن است اقدامات و نظریه‌های مدیریت که در شرایط کشورهای توسعه یافته گسترش یافته است، در شرایط کشورهای در حال توسعه عملاً با محدودیت مواجه شود. به این دلیل که نقش متغیرهای محیطی در تعیین عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار موثر است، لزوماً، دانش و فناوری که در چهارچوب اجتماعی و فرهنگی یک کشور با موفقیت همراه بوده است، در چهارچوب کشورهای دیگر به طور موثر عمل نمی‌کند. پیروی بی‌چون و چرای روشها، نظریه‌ها و راهبردهای مدیریت غرب که بر پایه‌ی فرهنگ و نظامهای ارزشی غرب است، به طرق متعدد در ناکارایی و عدم اثربخشی سازمانی کشورهای در حال توسعه نقش دارد.

آنچه مورد نیاز است، توسعه نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت براساس شرایط و موقعیت‌های محلی و نیروهای اجتماعی و فرهنگی هر کشور است. الزاماتی که مدیران در کشورهای در حال توسعه با آنها روبرو هستند، ماهیتاً با آنچه مدیران همتای آنها در دنیای توسعه یافته با آنها مواجه‌اند، بسیار متفاوت است. از این‌رو، مدیریت سازمانها در کشورهای در حال توسعه، نیازمند رویکرد و توانایی‌های متفاوتی در دستیابی به موفقیت هستند.

نظریه‌ها و اقداماتی که در جهان صنعتی غرب ترویج می‌شود، وقتی در موقعیت سازمانهای کشورهای در حال توسعه به کار گرفته می‌شوند، با محدودیت‌های جدی روبرو می‌شوند. برای مثال، اغلب نظریه‌های مدیریت که در جهان پیشرفته شکل گرفته، بر فرضیاتی استوار است که تنها در مورد مردم این کشورها صادق است (عاشوری، ۱۳۹۳).

با توجه به تاکنج رهبر معظم انقلاب اسلامی بر تدوین و ارایه الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت و دستیابی به اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ نظام جمهوری اسلامی ایران، ارائه راهکارها و الگوسازی‌های ایشان بپيامون جهاد اقتصادی (اقتصاد مقاومتی) و بازآفرینی کار و تولید ملی و فرهنگ و مدیعت جهادی به عنوان برنامه کار مدیان کشور، ضرورت اجرای این قیل تحقیقات را دو چندان می‌کند. بررسی مولفه‌های مدیعت جهادی، بررسی بسترهای سلسری و اجتماعی مدیعت جهادی و بررسی الگوی ساختاری مناسب برای بکارگیری مدیعت جهادی و روش‌های اجرایی رویکرد جهادی از

جمله محورهای پژوهش‌های مورد نظر در این زمینه می‌باشد. مدیریت جهادی بانی به عنوان یک رویکرد علمی در عرصه‌های مدیریتی تدوین و مورد بهره برداری قرار گیرد (لطیفی، ۱۳۹۳).

با توجه به ویژگی‌های محیطی و فرهنگی که بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه فرق گذاشته می‌شود، ضرورت تدوین نظریه‌ها و روش‌های بومی مدیریت در کشورهای در حال توسعه که متضمن اثربخشی سازمانها در این کشورها باشد، بیش از پیش چالشی را برای صاحب‌نظران بومی مدیریت ایجاد کرده است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه، به ویژه کشورهای مسلمانی همچون ایران اسلامی، به دنبال مدلی مناسب برای مدیریت سازمان‌های خود هستند. بر این اساس، وجود مدل مدیریتی جامع که در آن پیش زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، جغرافیایی، مذهبی و ملیتی کشورها در نظر گرفته شده باشد و جنبه‌های علمی را در بر بگیرد و هم از جهت بومی و دینی با فرهنگ ملی و اسلامی هم‌خوانی داشته باشد، برای نیل به اهداف والا و اساسی انقلاب اسلامی ایران ضرورت دارد.

لزوم نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت جهادی در کشور مشاهده می‌شود. این نهادینه‌سازی لایه‌های مختلف دارد که لایه آگاهی، آشنایی و برانگیخته شدن برای کسب اطلاعات بیشتر، مرحله شناخت و در نهایت مرحله پذیرش و تثبیت مدیریت جهادی را شامل می‌شود (ابراهیمی‌فر، ۱۳۸۶).

۱-۴- اهداف تحقیق

هدف اصلی پژوهش: طراحی و تبیین الزامات مدیریت جهادی است تا بتوان با در نظر گرفتن محیط سازمانی قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) تاثیر الزامات مدیریت جهادی را بر عملکرد کارکنان ترسیم نمود. فلذا اهداف پژوهش عبارت‌اند از:

۱- شناخت الزامات مدیریت جهادی بر اساس نظرات کارشناسان و خبرگان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص)

۲- تاثیر الزامات مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص)

۱-۵- کاربردهای متصور از تحقیق

نتایج این تحقیق راهکارهای مناسب در زمینه شناخت الزامات و مولفه‌های مدیریت جهادی و تاثیرات آنها بر کارایی کارکنان در سازمان دولتی را ارائه می‌دهد. همچنین کاربردهای زیر در این پایان نامه مورد نظر می‌باشد:

- آشنا کردن کارکنان و مدیران کشور با مقوله مدیریت جهادی به عنوان یک پارادایم بومی -

اسلامی

- آشنا کردن کارکنان و مدیران با موازین ارزشی و اخلاقی اسلام

۱-۶- قلمرو تحقیق:

۱-۶-۱- قلمرو زمانی

قلمرو زمانی پژوهش پیش رو از اسفند ماه سال ۱۳۹۴ لغایت مهر ۱۳۹۵ می‌باشد. بازه‌ی ارسال و دریافت پرسشنامه ۵ الی ۲۰ خردادماه ۱۳۹۵ می‌باشد.

۱-۶-۲- قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این تحقیق قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشد.

۱-۶-۳- قلمرو موضوعی

قلمروی موضوعی در حیطه رفتار سازمانی و شاخه‌ی مدیریت جهادی می باشد.

۱-۷- جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این تحقیق کارشناسان مدیریت جهادی و کارکنان قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشد. تعداد کارشناسان مدیریت جهادی که پژوهش پیش رو از آن بهره مند شده است ۸ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشند که با استفاده از روش گلوله برفی خطی نمونه گیری شده اند. تعداد کارکنان قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ۲۶۰ نفر می باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه‌ی آماری ۱۵۲ نفر می باشد که برای اطمینان بیشتر ۱۷۰ پرسشنامه توزیع و ۱۶۱ عدد جمع آوری شد (توضیحات کامل در فصل سوم). این نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شده اند.

۱-۸- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف بنیادی- کاربردی، از لحاظ زمان مقطعی و از نظر شیوه‌های گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است زیرا به دنبال شناسایی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان در سازمان قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) است. بررسی اسناد و مدارک، مرور کتابخانه‌ای و اینترنتی منابع، رجوع به نخبگان دانشگاهی و متخصصان قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) مرتبط و دریافت نظر آن‌ها، مصاحبه‌های آزاد و نیمه ساختار یافته با افراد موثر در انجام تحقیق، بکارگیری فن دلفی و همچنین استفاده از پرسش‌نامه‌ی استاندارد شده از جمله روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش بوده است. فعالیت‌های انجام شده عبارت بودند از:

شناسایی و استخراج مولفه‌های مدیریت جهادی و طراحی پرسش‌نامه دلفی. بکارگیری فن دلفی با استفاده از پرسش‌نامه ساختار یافته جهت تایید روایی مولفه‌ها و جمع‌نظرات خبرگان.

طراحی مدل نهایی براساس نظرات خبرگان و نتایج دلفی و تایید مدل از طریق معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی.

طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته جهت بررسی مولفه‌های عملکرد کارکنان. انجام مطالعه‌های مقدماتی پرسش‌نامه‌های مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان و بررسی سوالات از لحاظ روایی، پایایی و تصحیح نهایی.

توزیع پرسش‌نامه‌ها در سازمان مورد مطالعه (قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)).

استفاده از تحلیل‌های آماری توصیفی و استنباطی برای تحلیل آماری داده‌های پرسش‌نامه‌ها و بررسی وضع موجود از لحاظ متغیرهای مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان در سازمان قوارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص).

بررسی روابط بین متغیرهای مدل پژوهش و آزمون فرضیات از طریق تحلیل مسیر و معادلات ساختاری.

۹-۱- ابزار گردآوری داده‌ها

۹-۱-۱- جمع‌آوری اطلاعات ثانویه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای

با توجه به ماهیت تحقیق برای گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق (اطلاعات ثانویه) از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است که در این مرحله از طریق جستجو و بررسی منابع اینترنتی و کتابخانه‌ای و جستجو در نشریات و مجلات متعدد، از مقالات، کتب و پایان‌نامه‌های دانشجویی برای بررسی ادبیات تحقیق استفاده شده است.

۹-۱-۲- جمع‌آوری اطلاعات اولیه از روش میدانی

برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و تست مدل از ابزار پرسش‌نامه که شامل دو بخش مشخصات دموگرافیک (جنس، تحصیلات، سابقه‌ی خدمت، رشته‌ی تحصیلی) و بخش دوم شامل گویه‌های مربوط به الزامات مدیریت جهادی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در سازمان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) که بر اساس طیف لیکرت می‌باشد استفاده شده است. این طیف از پنج قسمت مساوی تشکیل شده و محقق متناسب با موضوع تحقیق، تعدادی گونه در اختیار پاسخگو قرار می‌دهد تا گرایش خود را درباره‌ی آن مشخص نماید.

۱۰-۱- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور کاربردی شدن داده‌های جمع‌آوری شده، در مرحله‌ی تجزیه و تحلیل سعی شده است تا با کاربرد فنون آماری و غیر آماری مربوط داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در راستای تحقق اهداف تحقیق و پاسخگویی به سوالات و مسأله‌ی آن مورد استفاده قرار گیرد در این مرحله پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از کل جامعه به کمک نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های کالمووف اسمیرنف یک طرفه، همبستگی و آزمون فریدمن داده‌ها را تجزیه و تحلیل نموده و برای بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است و سپس نتایج این تجزیه و تحلیل را مورد تعبیر و تفسیر قرار داده‌ایم.

۱۱-۱- تعریف برخی مفاهیم و اصطلاحات کلیدی و بنیادی تحقیق

۱- مدیریت جهادی

تعریف مفهومی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه 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 (خامنه‌ای، ۱۳۹۲).
تعریف عملیاتی: در تحقیق پیش‌رو مدیریت جهادی از ۵ بعد مدیریتی، منابع انسانی، ساختاری، رویکردی و فناوری و تجارت الکترونیک به صورت پیمایشی بررسی شده است.

۲- الزامات مدی

تعریف مفهومی: حاکمیت سبک ره بری مبتنی بر جنبه ی هدایت، حمایت و واگذاری اختیار (سلطانی، ۱۳۹۳).

تعریف عملیاتی: در پژوهش پیش رو الزامات مدیریتی بر اساس ۲۱ شاخص در پرسشنامه بررسی شده است.

الزامات منابع انسانی:

تعریف مفهومی: منابع انسانی به عنوان موتور مدیریت جهادی مهمترین عامل پیشبرد اهداف تلقی می - شوند که مدیریت مؤثر کارکنان نیاز به ایجاد روابط صمیمی در فعالیت های رسمی می باشد (سلطانی، ۱۳۹۳).

تعریف عملیاتی: در پژوهش پیش رو الزامات منابع انسانی مدیریت جهادی بر اساس ۲۲ شاخص در پرسشنامه بررسی شده است.

۳- الزامات رویکردی:

تعریف مفهومی: به الزاماتی که رویکرد مدیریت جهادی را در بین کارکنان تسری می بخشد الزامات رویکردی می گویند (سلطانی، ۱۳۹۳).

تعریف عملیاتی: در پژوهش پیش رو الزامات رویکردی مدیریت جهادی بر اساس ۲۰ شاخص در پرسشنامه سنجیده شده است.

۴- الزامات ساختاری:

تعریف مفهومی: ساختارهای مورد نیاز برای پیاده سازی مؤثر مدیریت جهادی را الزامات ساخ تاری نام گذاری کرده اند (سلطانی، ۱۳۹۳).

تعریف عملیاتی: در پژوهش پیش رو الزامات ساختاری مدیریت جهادی بر اساس ۱۹ شاخص در پرسشنامه بررسی شده است.

5- الزامات فناوری و تجارت الکتونیک:

امروزه مهمترین دغدغه ی نظام اداری یک کشور، ایجاد بستری مناسب جهت رشد و تعالی سرمایه های انسانی و مالی در سازمانه ا می باشد. برای آنکه همه ی نهادهای دولتی و غیر دولتی قادر باشند بطور مؤثر در چنین جامعه ی اداری عظیمی مشارکت داشته باشند، باید یادگیری پیوسته، خلاقیت، نوآوری و نیز مشارکت فعال و سازنده را بیاموزند. تحقق این امر مستلزم تعریف مجدد و نوینی از نقش و کارکرد هوشمندسازی در سازمانها می باشد. امروزه نظام اداری کشور به بستری نیاز دارد که با بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، امکان یادگیری پیوسته را فراهم نموده و فرصت های نوینی را در اختیار افراد برای تجربه ی اداری در جامعه ی اطلاعاتی قرار دهد، به گونه ای که این فناوری نه به عنوان ابزار، بلکه در قالب زیرساختِ هوشمندساز و توانمند ساز برای ارتقای سطح خدمات رسانی سازمانهای حرفه ای محسوب می شود (قربانی، ۱۳۹۳).

۱-۱۲- ساختار ارائه نتایج پایان نامه

فصل اول: کلیات تحقیق

این فصل شامل بیان مسئله، ضرورت انجام تحقیق، اهداف و فرضیه های پژوهش، تعریف متغیرها و پیش فرضهای پژوهش و تعریف اصطلاحات است.

فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

مروری بر مطالعات به منظور دستیابی به فاکتورهای مورد نظر در مدیریت جهادی است که محققین می توانند درک کنند در این زمینه چه کارهایی انجام شده و چه اطلاعاتی در این زمینه وجود دارد و آنها باید از کجا شروع کند و یا چه کاری و چگونه کار را انجام دهد. در حقیقت مروری بر مطالعات خلاصه ای از نکات اصلی، نتیجه گیری عمومی و خلاء موجود در مطالعات و کاربرد در تحقیق می باشد.

فصل سوم: روش پژوهش

این فصل شامل نوع پژوهش، جامعه پژوهش، محیط پژوهش، نمونه پژوهش، روش نمونه گیری، حجم نمونه و روش محاسبه آن، مشخصات واحد پژوهش و معیارهای ورود و خروج مطالعه، توضیح ابزار گردآوری اطلاعات و روایی و پایایی ابزار، روش گردآوری اطلاعات، روش تجزیه و تحلیل داده ها، محدودیت های پژوهش و ملاحظات اخلاقی است.

فصل چهارم: نتایج

این فصل شامل بیان نتایج حاصل از تحقیق است. مطالب این بخش تنها براساس یافته های حاصل از پژوهش تنظیم می گردد و شامل اطلاعات نوشتاری، جداول و نمودارها می باشد این فصل به بیان یافته ها اختصاص دارد نه تفسیر آنها لذا صرفاً نتایج به ترتیب منطقی و متناسب با اهداف و فرضیاتی که بیشتر در پروپوزال طراحی شده بود بیان می گردد.

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

این فصل شامل بحث، تفسیر، نتیجه گیری، جمع بندی و پیشنهادات است. قسمت اول بحث پاسخ به سؤالات پژوهش است سپس نتایج با یافته های دیگر محققین مقایسه میگردد و دلایل تفاوت ذکر می شود. در این فصل یافته های مهم و شاخص پایان نامه با دلایل منطقی و علمی اشاره می شود و تنها نلیتجی مورد بحث قرار می گیرد که در فصل نتایج به آن اشاره شده است. نتیجه گیری در آخر بحث آورده خواهد شد. در این قسمت نتایج اختصاصی و مهم به صورت دسته بندی در قسمت پیشنهادات به مسائل بی جواب در رابطه با تحقیق انجام شده اشاره می شود و پیشنهاداتی برای تحقیقات بعدی به استناد نتایج بدست آمده در این تحقیق ارائه می گردد. در حقیقت در این بخش زمینه های تحقیقاتی جدید پیش روی محققان گذاشته می شود.

فصل دوم

مبانی نظری پژوهش

۲-۱ مقدمه

امروزه سازمانها (در معنای وسیع کلمه) رکن اصلی اجتماع کنونی اند و مدیریت، مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا مرگ سازمانهاست. مدیر، روند حرکت از "وضع موجود" به سوی "وضعیت مطلوب" را هدایت می‌کند (قلی‌پور، ۱۳۹۰) و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌های بهتر در تکاپوست. نیاز به مدیریت و رهبری و اصول آن‌ها، در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز، به‌ویژه در نظام‌های آموزشی اهمیت بسیاری دارد، زیرا آموزش نقشی اساسی در گردش امور جامعه و تداوم بقای آن برعهده دارد و رهبری و مدیریت اثربخش، لازمه تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی نتیجه بخش و کیفی است.

مدیریت با توجه به ارزشهای حاکم بر جوامع و زیربنای اعتقادی و فلسفه اجتماعی آن تعریف می‌شود. به زعم دکتر کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی دارای معانی و مفاهیم مختلفی است و هر کس بر حسب تجارب و احتیاجات و مقاصد خود، برای آن مفهومی در نظر می‌گیرد (بیدخوری، ۱۳۸۶).

پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران، با فرمان امام خمینی (ره) و در راستای سازماندهی، حمایت و رسیدگی به امور محرومان کشور، با تشکیل نهادهایی هم‌چون جهاد سازندگی، بنیان سبکی از مدیریت گذارده شد که مبنای آن را نظام ارزشی اسلامی تشکیل می‌دهد. این نوع از مدیریت باعث شد تا روش‌های عملی مدیران بار ارزشی گرفته، درک ضروریات و نیازهای جامعه توأم با روح معنوی، دینی و شعور انقلابی مورد نظر و عمل مدیران قرار گیرد (کیال، ۱۳۸۸). این فرهنگ و مدیریت جدید، همراه خود شور و نشاط و خودباوری و عشق خدمت به مردم را در جامعه متبلور ساخت. در سایه خودباوری و شور و نشاط جوانان کشور، کارهای بزرگی صورت گرفت که از نظر کمی و کیفی قابل مقایسه با کارهای صورت گرفته در نظام طاغوت نبود. خدماتی از قبیل انتقال امکانات زیربنایی مثل آب و برق و راه و ... به اقصی نقاط کشور در مدت زمان بسیار کوتاه از معجزات این فرهنگ و مدیریت محسوب می‌شود در حالی که این حجم کار در روال عادی خود ده‌ها سال طول می‌کشید (متقی، ۱۳۸۸).

۲-۲- تعریف مدیریت جهادی

با توجه به تعاریفی که به صورت خاص از دو واژه «مدیریت» و «جهاد» ارائه شد می‌توان گفت مدیریت جهادی یعنی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد.

با توجه به این تعریف و با توجه به نام گذاری سال جدید بوسیله مقام معظم رهبری، مشخص می‌شود معظم له مدیریت جهادی در عرصه‌های اقتصادی و فرهنگی را مورد توجه خاص قرار داده اند. و این بدان معناست که در این دو عرصه مشکلات و موانع حادی وجود دارد که می‌بایست با یک مدیریت مبارز و جهادی این موانع و مشکلات را از سر راه پیشرفت نظام مقدس جمهوری اسلامی برداشت. قطع

به یقین می‌توان این نام گذاری را در راستای اجرای سیاستهای کلی نظام در خصوص «اقتصاد مقاومتی» تبیین نمود (ناصری فر، ۱۳۹۰).

۲-۳- برخی از مولفه های و ویژگی های مدیریت جهادی

رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس و اعضای شورای اسلامی، شهردار، معاونین و شهردار را ن مناطق مختلف تهران تأکید کردند، «در اداره کلان شهر تهران و همچنین در اداره کشور باید روحیه خدمت به مردم با نیت خدایی و با تکیه بر علم و درایت یا همان روحیه مدیریت جهادی حاکم باشد تا بتوان از مشکلات عبور کرد و به پیش رفت (هادی زاده مقدم، ۱۳۹۰).

در نتیجه ایشان سه ویژگی را برای مدیریت جهادی بر شمرده اند:

• خدمت به مردم

• نیت خدایی (خلوص)

• تکیه بر علم

البته ویژگی های سلبی و ایجابی دیگری نیز برای مدیریت جهادی می توان بر شمرد که برخی از آنها عبارتند از:

الف) اعتقاد به نصرت و یاری خداوند متعال

ب) پرهیز از هرگونه تجمل گرایی و گرایش کامل به سادگی

پ) آینده نگری

ت) شایسته سالاری

ث) داشتن روحیه مردمی و حضور دائم در جمع مردم و کسب نظرات ایشان

ج) کار و مجاهدت خستگی ناپذیر

چ) خود سازی و تزکیه دائمی

ح) ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی و گروهی

خ) دشمن شناسی

د) مسئله شناسی

ذ) استفاده صحیح و دقیق از بیت المال

ر) سعی در افزایش بهره‌وری بیشتر از منابع موجود و... (بیدخوری، ۱۳۸۶)

۲-۴- مدیریت جهادی و برداشت های گوناگون

مطلوبیت مدیریت جهادی از آن رو است که رابطه تنگاتنگی با نظام ارزشی اسلام دارد اما به خاطر ترکیب اضافی که این نوع مدیریت دارد منشأ تلقی ها و برداشت های گوناگونی می شود. ممکن است برخی چنین تعبیری (مدیریت جهادی) را صحیح ندانند و براین باور باشند که مدیریت ، جهادی و غیر جهادی ندارد. به گمان اینان مدیریت همانند سایر علوم انسانی روانشناسی، جامعه شناسی و اقتصاد است، و از این رو، بسپوند اسلامی یا جهادی نمی پذیرد (ودادی، ۱۳۹۰).

برخی دیگر مدیریت جهادی را نوعی مدیریت برگرفته از قرآن و روایت می دانند و معتقدند در مشکلات اجتماعی می توان با مراجعه به قرآن و روایت، پاسخ آماده ای را بدست آورد و به طور مثال با استفاده از آیات و روایات از تورم پولی در اقتصاد جلوگیری کرد یا فساد اداری را کنترل نمود. بی شک چنین برداشتی هم یک تلقی صحیح از مدیریت اسلامی و جهادی نیست.

البته همانطور که در بخش تعاریف مربوط به مدیریت اسلامی عنوان شد، در رابطه با مدیریت جهادی نیز هستند افرادی که مدیریت جهادی را همان «مدیریت مدیران مسلمان» بدانند. براساس این بینش نحوه مدیریت مدیران مسلمان در طول تاریخ سازنده محتوای مدیریت جهادی است به طور مثال شیوه مدیریت امیر المومنین علی (ع) در صدر اسلام و ائمه اطهار (ع) و نیز پیامبر اعظم (ع) الگوی مناسبی برای این نوع مدیریت خواهد بود (بیدخوری، ۱۳۸۶).

۲-۴-۱- تفاوت بنیادی برخورد بوروکراتیک با نگاه جهادی

برخورد بوروکراتیک با برخورد جهادی از اساس متفاوت است. برون رفت از مشکلات کشور نیازمند مدیریت جهادی است. مدیریت جهادی با قدرت و تلاش بیشتری نسبت به خروج از مشکلات اقدام می کند. مدیریت جهادی یکی از الزامات موفقیت اقتصادی برای کشور ما است، چراکه جهاد در ادبیات اسلامی ما امر مقدسی است که وابسته به نیروهای لایزال الهی تلقی می شود. کلمه جهاد برای ما کلیدواژه معناداری از توکل است. نگاه جهادی در مدیریت سبب خواهد شد تا نگاه ما به مشکلات پیش رو و راه حل آنها متفاوت از قبل باشد. در هر حال مدیریت جهادی و عزم ملی در اقتصاد دو بال توفیق و رونق اقتصاد کشور هستند که باید در کنار هم اقتصاد کشور را به پیش ببرند. همه آحاد جامعه باید در این امر خطیر مشارکت داشته باشند، اما آنچه باید مورد نظر واقع شود، پرهیز از تکرار است. ما نیازمند تقسیم کار ملی بر پایه تخصص هستیم. نهادهای اندیشه ای ما در دانشگاه ها از یک سو و نهادهای اجرایی باید هماهنگ و بر پایه برنامه ریزی عمل کنند (قربانی، ۱۳۹۳).

۲-۵- مدیریت جهادی و شاخص های آن:

مدیریت در طول تاریخ از عصر شکار تا عصر دانایی با شیوه ها و سبک های متفاوتی پایه گذاری شده است و با توجه به تحولات ماهیت کار در حال دانشور شدن است و آنچه که در مدیریت جهادی که برگرفته از مدیریت اسلامی است قابل ذکر است اینکه علم و قوانین علمی در یک فضای ارزشی بکار گرفته می شوند و جامعه، سازمان و افرادی که در آن هستند اعتقادات، رسوم و ارزشهای فرهنگی خاصی دارند و مدیریت نیز ناگزیر از عمل در بستر نظام ارزشی اسلامی جامعه و سازمان می باشد ولی اهداف مدیریت در جوامع غیر اسلامی به ویژه غربی حداکثر کردن سود است و آن چه که اصالت دارد سود بیشتر است و این بدین خاطر است که جوامع غربی سعادت را در مادیات و در دنیا جستجو می کنند و به پایان کار (آخرت) اعتقادی ندارند حال آنکه در مدیریت اسلامی و جهادی آخرت ادامه حیات دنیوی محسوب می شود و هر نوع فعالیت دنیوی برای تلاش و اصلاح امور دنیوی و خدمت به بندگان خدا یک تعهد محسوب می شود. لذا تمایز مدیریت اسلامی و جهادی با سایر مدیریت ها در موضوعات چند نهفته است (متقی، ۱۳۸۸).

۱- عمل به حق: عدالت که اساس و مبنای مدیریت اسلامی است در مدیریت های غیر اسلامی چه بسا هدف وسیله را توجیه می نماید و برای رسیدن به هدف از هر وسیله ای اعم از مجاز و غیر مجاز استفاده می شود اما مدیریت اسلامی بر مبنای حق و حقیقت استوار بوده و برای رسیدن به هدف تنها می تواند از وسایل مشروع استفاده کرد.

۲- ارزشهای الهی و انسانی جهت دهنده هستند : در شیوه مدیریت جهادی انگیزه های فردی گروهی جهت دهنده نیستند.

۳- غلبه بر هوای نفس خویش : هوا و هوس نفسانی و گرایشهای حیوانی و امیال شهوانی در دست مدیریت اسلامی است نه اینکه عنان اختیار در دست هوای نفسانی.

۴- مهربانی و خوش رفتاری با مردم:

مبنای مدیریت جهادی را نظام ارزشی اسلام پایه ریزی و نقش مهمی را در شیوه های عملی و جهت گیری ها آن ایفا نموده است.

در مدیریت اسلامی و جهادی نظام ارزشی اسلام مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می گیرد و برپایه - های ذیل استوار است (ابطحی، ۱۳۸۶).

۱- توصیه اینکه مدیران به دانش مدیریت مسلح باشند.

۲- مدیران به نظام ارزشی و فرهنگ اسلام ناب محمدی (ص) متخلص باشند.

در مدیریت جهادی بکارگیری موثر و کارآمد و بهتر بسیج و سازماندهی نیروی انسانی از طریق علم و هنر و قوانین مدیریت برای نیل به هدفهای مطلوب در چارچوب نظام ارزشی موجود که همان اسلام ناب محمدی (ص) است می باشد. این ارزشهای اسلامی مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می گیرد و به حرکتها جهت ارزشی می بخشد در مدیریت بعنوان جهادی یا اسلامی، مراقبت و امانت داری، تکلیف و ادای وظیفه، خدمتگزاری گسترده و خادم بودن ، جنبه های هدایت های آگاهانه و ارشادات دلسوزانه جلوه گیری داشته و از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و محوریت همه حرکتها بسوی تحقق اهداف مورد نظر است (بیدخوری، ۱۳۸۶).

در نظام اسلامی منزلت انسانی ، قانون خداوندی عدم تضاد شیوه ها با احکام الهی ، عدل و احسان و دوری از بغی و خود برترینی ، تقدس وسیله از اصول و چهار چوب های اساسی حرکتها مدیران و کارکنان بشمار می رود و سعه صدر و ظرفیت لازم در برخورد با مسائل ، ایمان و اعتقاد به ارزشهای مکتبی، دانش اداره و آگاهی از تشکیلات، کفایت و توانایی اداره کردن از ابزار و ویژگیهای شایستگی در مدیریت اسلامی بوده و به همین طریق بنیان مدیریت جهادی را تشکیل داد ه است (ابوالعلائی، ۱۳۸۶).

موفقیت این مدیریت در میدانها و عرصه کاری در سایه اعتماد به نفس، ایجاد روابط صمیمانه انسانی، معاشرت و مشاورت، پیشگامی در کارها، دوری از صفات زشت نفسانی خود پسندی و افرون خواهی و دوری از منت نهادن و اخلاص در عمل، دوری از جدائی از مردم از دیگر اخلاقیات و شئون ات مدیریت اسلامی است که در محیط جهادی در طول دوران عمر جهاد سازندگی به برکت انقلاب

اسلامی رعایت و بکار گرفته شده و بدین سان تلاشها مضاعف و موفقیتها زودتر حاصل شده و پیشرفت و توسعه و رفاه حاصل شده است (بیدخوری، ۱۳۸۶).

۲-۶- ویژگی‌های مدیریت جهادی

برای تبیین ویژگی‌های مدیریت جهادی، سعی می‌شود از مدل خاصی استفاده گردد. در این مدل، سه حوزه‌ی ادراکی شناخته شده، که به ترتیب اولویت، بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند، معرفی می‌گردد:

الف) حوزه‌ی تمایلات و گرایش‌ها: ایمان و اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع‌دوستی، آینده‌نگری، تکامل‌گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت فقیه، گرایش به نظم و قانون و...

ب) حوزه‌ی افکار و ذهنیات: هوش بالا، جامع‌نگری و نگرش سیستمی، وجود نظام فکری، ژرف‌نگری و عمیق‌بینی امور، عرضه‌ی افکار، هم‌فکری و مشورت و...

ج) حوزه‌ی رفتار و عینیات: تواضع و فروتنی متعادل، اعتماد به نفس، سرعت عمل، عیب پوشی، پایبندی به ضوابط به جای روابط، عمل به وعده‌های خود، سعه‌ی صدر، نظم در کارها، خلاقیت و ابتکار، ارتباط ساده و صریح، خوش رویی، وقار و متانت، پیشگامی در خودشناسی، توان اداره‌ی امور سازمانی (آرمسترانگ، ۱۳۹۰).

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 کاربردی کردن 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 (افضل‌آبادی، ۱۳۸۹).

به عنوان مثال، ساختار تشکیلاتی گسترده‌ی جهاد و دامنه‌ی وسیع فعالیت‌ها و برنامه‌های این نهاد، سبک مدیریتی خاصی را به نام «مدیریت جهادی» در این مجموعه ایجاد نموده است. این نهاد به لحاظ معیارهای علمی مدیریت و نیز ویژگی‌های دینی و ارزشی ممتاز، از توانایی‌های خاصی برخوردار است که عبارت‌اند از:

۱. تصمیم‌گیری مشارکتی توسط افرادی که به موضوع تصمیم ارتباط دارند.
۲. سبک خاص رهبری به‌طور عمده جنبه‌ی هدایتی و تفویضی دارد و نه دستوری و تحکم.
۳. انعطاف‌پذیری سازمانی به نحوی که همواره ساختار و نیروی انسانی، متناسب با وظایف و مأموریت‌های جدید متحول شوند.
۴. برخورداری از نیروی انسانی متعهد، متخصص و بانگیزه که همواره در یک فرآیند رشد و ارتقای علمی و تجربی قرار گرفته‌اند.

۵. فضای باز سازمانی برای ابراز نظرات و دیدگاه ها و برخورد آرا، زمینه ی بروز خلاقیت ها و ابتکارات را در جهاد فراهم ساخته است (بیدخوری، ۱۳۸۶).
- در بررسی ویژگی های منحصر به فرد مدیریت جهادی، که نقطه ی اصلی تمایز این سبک و فرهنگ با نمونه ی غیراسلامی آن است، می توان با مد نظر قرار دادن شعارهای پیشکسوتان این عرصه در نهاد مقدس جهاد سازندگی، ویژگی های ذیل را نیز به عنوان مبنای فعالیت در نظر گرفت:

 ۱. ارایه ی خدمات بی منت و عاشقانه.
 ۲. توجه به مشارکت مردمی در انجام امور (سازماندهی نیروهای مردمی).
 ۳. بهره گیری حداکثری از امکانات موجود تحت اختیار در جهت انجام مأموریت های محوله بدون گله و شکایت.
 ۴. اعتماد متقابل به اعضاء و نیروهای مردمی.
 ۵. گسستن قیدوبندهای اداری و تشریفات مربوط به نظام اداری.
 ۶. بی توجهی به امور مادی (حقوق، رفاه، مقام و...) جهادگران حتی در زمانی که وجهی به آن ها پرداخت می شد، از آن به تعبیر کمک هزینه یاد می نمودند، نه حقوق.
 ۷. بی توجهی به زمان در انجام مأموریت های محوله (کار شبانه روزی).
 ۸. انجام امور به عنوان تکلیف و تلقی کار به عنوان عبادت.
 ۹. ایجاد گفتمان مشترک با بهره گیری از خدمات ارائه شده.
 ۱۰. تقویت بنیان های فرهنگی و توجه به این امور در انجام مأموریت ها.
 ۱۱. الهام و اتصال به ولایت از طریق نماینده ی محترم ولی فقیه و انجام وظایف متناسب با تأمین نظر معظم له و هدایت امور در مسیر صحیح و ثواب.
 ۱۲. تصمیم سازی و تصمیم گیری در مدیریت جهادی با رویکرد «همه با هم» شکل گرفت.
 ۱۳. جهاد مظهر تفکر «کار نشد ندارد» است.
 ۱۴. جهاد مصداق تلاش برای رسیدن به هدف است.
 ۱۵. در قاموس جهاد مشکلات و تنگناها جایگاهی ندارد (قربانی، ۱۳۹۳).

- بی شک موفقیت این مدیریت در میدان ها و عرصه ی کاری در سایه ی اعتماد به نفس، ایجاد روابط صمیمانه ی انسانی، معاشرت و مشاورت، پیشگامی در کارها، دوری از صفات زشت نفسانی همچون خودپسندی و افزون خواهی، اخلاص در عمل، دوری از منت نهادن و دوری از جدایی از مردم و دیگر اخلاقیات و شئون مدیریت اسلامی است که در محیط جهادی، در طول دوران عمر جهاد سازندگی و دیگر نهادهای انقلابی، به برکت انقلاب اسلامی، رعایت و به کار گرف تته شده و بدین سان تلاش ها مضاعف و موفقیت ها زودتر حاصل شده و پیشرفت و توسعه و رفاه محقق گشته است و در ادامه ی راه نیز می بایست توسط دیگر سالکین این مقصد، مورد توجه قرار گیرد (کرباسی، ۱۳۹۰).

۲-۲- اهمیت مدیریت جهادی:

بسیاری از چالش‌های امروزی سرمایه انسانی نسبتاً جدید هستند. لازم است یک برنامه مدیریت جهادی بسیار جدی و جدید در نظر گرفته شود چرا که روش‌های کاری غیرستستی نظیر تغییرات و تبادلات دور دست، نیروی کار چند نسله^۱ و همچنین کمبود استعداد انسانی که امروزه وجود دارند در دهه‌های گذشته موجود نبودند. این برنامه‌ریزی می‌تواند به عنوان ابزاری که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می‌نماید در نظر گرفته شود. برنامه‌ریزی که همیشه تعدادی نامزد مدیریت جهادی را برای پست‌های حساس در نظر دارد و بر کیفیت این نامزدها را جنبه شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌نماید. برنامه‌ریزی مدیریت جهادی همچنین رهبرانی با راهبرد انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد که فقدان دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌نماید (بیدخوری، ۱۳۸۶). برنامه‌ریزی مدیریت جهادی درباره توسعه وظایف کاندیدا باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمانها متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی سازمان را پرورش دهند به گونه‌ای کارکنان احساس کنند در حال رشد کردن هستند و از این طریق تشویق شوند ولی هیچ تعهدی برای کاندیدای خارجی وجود ندارد که استخدام شوند و در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب با مهارت‌های مناسب در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می‌یابد. مهم آن است که افراد درک کنند که مدیران اجرایی بالا یک شب به اینجا نمی‌رسد بلکه آنها از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند.

کارول بر ملاحظات اصلی زیر تاکید می‌کند:

- برنامه‌ریزی مدیریت جهادی توسعه سیستماتیک سازمانی را می‌پذیرد.
- برنامه‌ریزی مدیریت جهادی اجازه می‌دهد که سازمان، شکاف‌های دانشی را شناسایی کند و کارکنان را به گونه‌ای پرورش دهد تا بتوانند آمال خود را درباره پیشرفت مسیر شغلی در محیط ایمن، مثبت و راحت بیان کنند (بیدخوری، ۱۳۸۶).

بیدخوری نیز ملاحظات ارزشمند زیر را بیان می‌کند:

- برنامه‌ریزی مدیریت جهادی پایه‌ای را برای پیشرفت مسیر شغلی ارتباطات برای هر فردی شکل می‌دهد.
- فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت جهادی به گونه‌ای عمل می‌کند که توسعه حرفه‌ای و برنامه‌های آموزشی را ایجاد می‌کند.
- برنامه‌ریزی مدیریت جهادی پیشرفت مسیر شغلی و جابه‌جایی شغلی را برای فرد ایجاد می‌کند.
- برنامه‌ریزی مدیریت جهادی، یک سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی جامعی را ایجاد می‌کند.
- برای بیان اهمیت برنامه‌ریزی مدیریت جهادی شاخص‌هایی وجود دارد که این شاخص‌ها عبارتند از:
 - توانایی برای شناسایی رهبران جدید

¹. Multigenerational

- توانایی برای توسعه رهبران جدید
 - توانایی برای انجام موفقیت مالی
 - توانایی برای پرورش فرهنگ سازمانی مثبت
 - توانایی برای ایجاد مدیریت تغییر
 - توانایی برای حفظ مزیت رقابتی
 - توانایی برای حفظ شایستگی‌ها
 - توانایی برای ایجاد قابلیت دوام بلندمدت سازمانی (بیدخوری، ۱۳۸۶)
- دیویس نیاز سازمان‌ها برای برقراری برنامه ریزی مدیریت جهادی در گزاره خود این چنین خلاصه می‌کند که برنامه ریزی مدیریت جهادی چیزی بیش از یافتن و شناسایی بهترین رهبر آتی است بلکه فرآیندی است که سمت و سوی آتی سازمانی را در واژه های مهارت‌های رهبری تعریف می‌کند (بیدخوری، ۱۳۸۶).

۲-۸- جایگاه مدیریت جهادی در منابع انسانی:

«جیمز واکر» برنامه‌ریزی منابع انسانی را فرآیندی می‌داند که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشغلی و در چه زمانی نیاز دارد. گری دسلر برنامه ریزی نیروی انسانی را مقایسه و تطبیق بین نیاز سازمانی و نیروهای قابل دسترس داخل سازمان می‌داند که با شناخت فاصله و شکاف باید مشخص نمائیم که به چه نوع افرادی نیازمیدیم و چگونه باید آنها را بیابیم. استیو تعریف خود را به این صورت ارائه می‌نماید که: برنامه‌ریزی نیروی انسانی روشی است که از طریق آن مدیریت تعیین می‌کند، چگونه سازمان می‌تواند از وضع موجود به وضع مطلوب در آینده منتقل شده و نیروی انسانی مورد نیاز را در زمان و مکان مناسب در اختیار داشته باشد، تا هم سازمان و هم کارکنان آن را اهداف مورد نظر نایل آیند (اکرامی، ۱۳۹۱).

به طور کلی می‌توان گفت که فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است:

تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

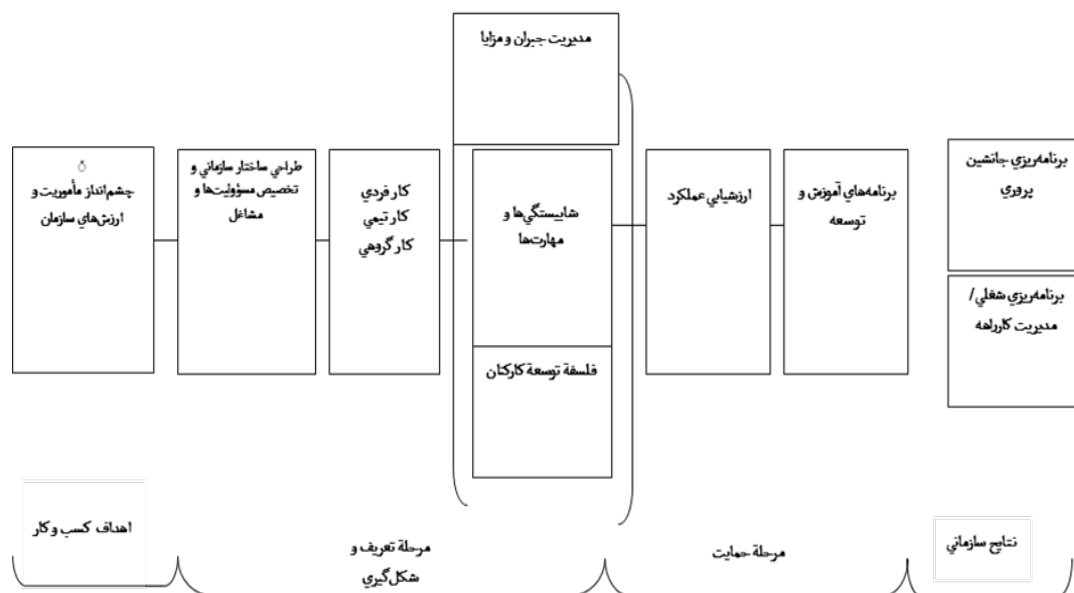
برآورد نیاز سازمان بر نیروی انسانی

برآورد عرضه نیروی انسانی

مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان (بیدختی، ۱۳۹۲) با توجه به تعاریف و مفاهیم کلیدی فوق از برنامه ریزی نیروی انسانی تحت تغییر شرایط و توسعه فعالیت‌های ضروری برای تامین این نیازها می‌باشد و همین موضوع در سطح مدیران و تاکید بر نیازها و مهارت‌های رهبران اطلاع‌برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت را دارد. بسیاری از فنون و روش‌هایی که برای استفاده در برنامه‌ریزی منابع انسانی تکامل یافت ممکن است در برنامه ریزی جانشینی نیز کاربرد داشته باشد.

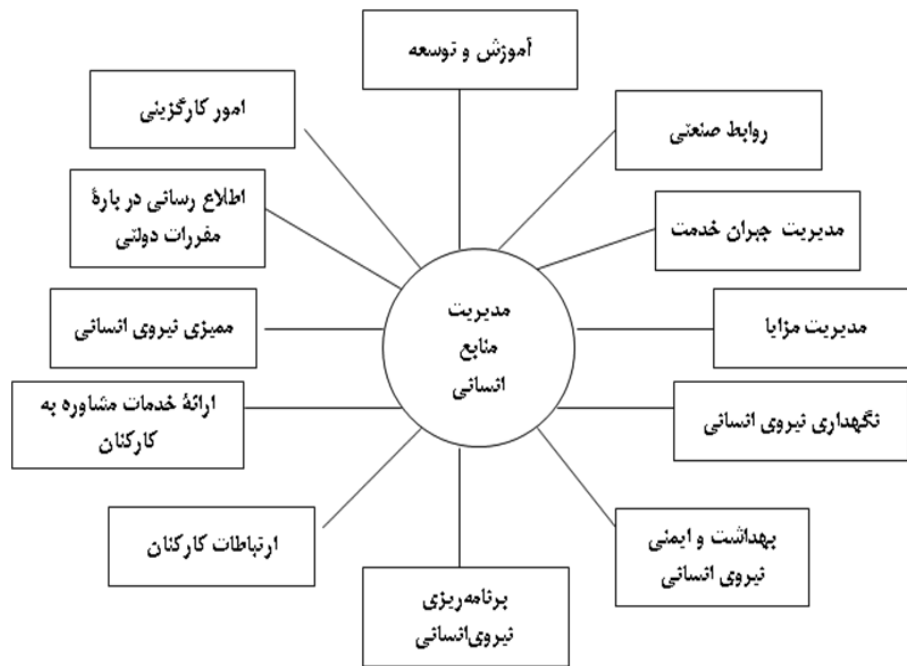
برنامه‌ریزی جانشینی همچنین ممکن است با پرورش منابع انسانی تلفیق شود و بر شناسایی و پرورش، ذخیره بسیار مهم استعداد رهبری، تمرکز داشته باشد و سرانجام برنامه ریزی جانشینی به فکر برطرف کردن نیازمندیهای ذخیره استعداد به اقدام از درون یا بیرون سازمان می‌پردازد (راتول^۱، ۱۹۹۸).

نمودار ۱-۲: مراحل تکوینی سازمان نسبت به منابع انسانی (بردبار، ۱۳۹۱)



The Human Resources Roadmap

همانطور که بیان شد جانشین پروری یکی از حوزه‌های مطالعاتی منابع انسانی است که در شکل زیر نیز بطور نمونه به آن اشاره شده است.



نمودار ۲-۳: زمینه‌های اصلی تخصصی مدیریت منابع انسانی (حاجی کریمی، ۱۳۸۹)

حوزه منابع انسانی در فرآیند پرورش مدیران آینده سازمانها می‌تواند نقش‌های متفاوتی را بر عهده بگیرد. بهای ایفا این نقش دو وظیفه برای آن وجود دارد:

۱- همراهی و هماهنگ کردن قابلیت‌های کارکنان و مدیران با مدل و نیازهای کسب و کار فردی سازمان

۲- طراحی و استقرار اطلاعات، سیستم‌ها و فرآیندهای کلیدی لازم برای اجرای موفق برنامه استعدادیابی و پرورش مدیر (کرباسی، ۱۳۹۰).

دیوید الیش در مقاله "ساختن زیربنای استعدادهای انسانی سازمان" در تعریف استعداد از فرمول زیر استفاده می‌کند:

استعداد = شایستگی × تعهد سازمانی

و شایستگی را مجموع دانش و مهارت کارکنان که نه برای زمان حال، بلکه برای آینده سازمان مفید و تعیین‌کننده است تعریف می‌کند و تعهد سازمانی نشان‌دهنده تمایل و اشتیاق کارکنان در این مورد است که به سختی کار کنند و این مهارت‌ها و دانش را در خدمت تحقق اهداف سازمان بکار گیرند (خلعتبری، ۱۳۸۹).

مدیریت استعدادها و مدیریت جایگزینی اشاره به فرآیندی دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. از آنجا که سازمانها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و

اثر بخش تر از مدیران امروز خواهند داشت، لذا مدیریت استعدادها و مدیریت جهادی هر روز اهمیتی مضاعف در سازمانهای آینده نگر و آینده ساز برخوردار می شود (بیدخوری، ۱۳۸۶).

می گویند استعدادهای انسان را می توان به کوه یخ تشبیه کرد. یک پنجم این استعدادها آشکار است و بکار گرفته می شود و چهار پنجم بقیه پنهان است و ممکن است هیچگاه بکار نیاید. وظیفه برنامه های مدیریت استعدادها، کشف و بکارگیری این استعدادهاست، بنحوی که تحقق اهداف استراتژیک سازمان را میسر سازد.

برای تامین نیازهای آینده سازمان در مشاغل و مناصب کلیدی سه رویکرد وجود دارد (درگاهی، ۱۳۸۹):

- برنامه ریزی نکنیم و امور را به دست حادثه یا مرور زمان بسپاریم.
- نیازهای خود را از خارج سازمان تامین و استخدام کنیم.
- استعدادهای خارجی سازمان را شناسایی کرده و پرورش دهیم.

در نهایت برای جمع بندی و ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی نیروی انسانی و جانشینی به نظر جیمز واکر، وی معتقد است که آماده سازی و پرورش نیروی انسانی متناسب با برنامه ریزی های استراتژیک جلو نمی رود و بایستی این دو به موازات یکدیگر طراحی و اجرا گردند (زراءنژاد، ۱۳۸۶).

با بررسی مدل های مدیریت جهادی، می توان به این موضوع پی برد که اگر چه اجرای فرآیند مدیریت جهادی در سازمانها متفاوت هستند، اما اغلب سازمانها ماهیتاً از یک رویه مشابه استفاده می کنند. ترسیم مدل قابلیتها، ارزیابی چند جانبه (۳۶۰ درجه)، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه های استعداد از جمله مؤلفه هایی هستند که در اکثر مدل های مدیریت جهادی دیده می شوند (زراءنژاد، ۱۳۸۸).

با توجه به اینکه مدیریت جهادی نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست های بلا تصدی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیران ارشد و مدیران اجرایی قرارداد. از این رو انتظار می رود سازمان برای کسب این مهم و نیز اجرای مدیریت جهادی، مسیرهای شغلی را با شیوه ای متفاوت طی کند (سبکرو، ۱۳۹۱).

۲-۹- فرآیند رشد نظریه های جانشینی

بر پایه رویکرد تکاملی فرآیند رشد نظریه های جانشینی را می توان در سه محور «برنامه ریزی جایگزینی»، «برنامه ریزی جانشینی» و «جانشینی مدیریت» طبقه بندی نمود:

۲-۹-۱- برنامه ریزی جایگزینی

برخی از مدیران اجرایی معتقدند که اولین مسئولیت مدیر آن است که جانشین خود را معین و معلوم سازد. این دیدگاه سنتی بر نیاز استمرار مدیران و به مسئولیت مدیر اصلی در انتخاب نخستین، تأکید دارد.

برای مثال به طور سنتی (برنامه ریزی جایگزینی) در دهه ۱۹۶۰ در شرکت جنرال الکتریک گروه مدیران، ۴ کاندیدای جانشین را برای پست های کلیدی معرفی و شناسایی کرده بودند (۲ نفر از درون و ۲ نفر از برون سازمان) (سلاجقه، ۱۳۹۱).

از این دیدگاه، بهبود مدیریت در دهه نخست در هر شغل اتفاق می افتد و توسط مدیر مستقیم فرد، برنامه ریزی و نظارت می شود. اگر هر مدیری اندوخته کیفی لازم برای مدیریت را داشته باشد، سازمان با مسئله کمبود نیروی مدیریتی مواجه نخواهد شد (سووالو^۱، ۲۰۰۷). افزون بر آن مدیری که جانشین با صلاحیتی مشخص ساخته و دارد، خود بیش از دیگران امکان رشد و ترقی دارد، چرا که شغل قبلی او به راحتی توسط جانشین مزبور پر می شود و امکان راه یابی به پست های بالاتر را دارد. برنامه ریزی های جایگزینی در بسیاری از سازمانها با استفاده از تکنیک های تهیه چارت تنظیم یافته اند. چارت سازمانی یک تصویر کلی و روشن از پست های اصلی مدیریتی، روابط بین پست ها و میزان در دسترس بودن کاندیداهای جایگزین ارائه می نماید (بارنر^۲، ۲۰۰۶). شرکت های کوچک تر معمولاً نیازی به شیوه های رسمی جستجو برای کاندیدا و نظارت بر نحوه پیشرفت آنها را ندارند. مدیران نقاط ضعف و قوت یکدیگر را به خوبی می دانند و مدیران عالی رتبه قادرند با استفاده از این اطلاعات تصمیم بگیرند که چه کسی منتقل شود و چه کسی ارتقا یابد و یامسئولیت های جدید به او واگذار گردد. چارت جایگزینی این امکان را فراهم می کند که قضاوت ها در مورد عملکرد و توانایی های افراد، مستند و مدرن گردد و در سازمان های بزرگ تر، در مواقعی که اطلاعات غیر رسمی در مورد افراد چندان کامل و قابل اعتماد نیست از آنها استفاده شود (ولف^۳، ۲۰۰۶).

اگر برنامه رسمی سازمان وجود نداشته باشد. برنامه ریزی جایگزینی ابزار ارزشمندی برای پردازش مدیریت محسوب می شود. معذالک این برنامه از محدودیت های چندانی برخوردار است که به طور مختصر اشاره می گردد. ملاحظات کمی را در نیازمندی های واقعی سمت ها و نیز از تغییرات آتی که در مشاغل اتفاق می افتد به هنگام جانشین کردن متصدیان در اختیار می گذارد (بالکومب^۴، ۲۰۰۳).

شناسایی پشتیبان ها یا نامزدهای جایگزین بسیار ذهنی بوده و مبتنی بر دانش شخصی مدیران است و به ندرت شاخص های عملکرد، توانایی های فردی یا موفقیت های گذشته عینیت دارند. حتی اطلاعات شخصی افراد نیز غالباً در نظر گرفته نمی شود. یک نامزد پرتوان شاید برای بیش از یک سمت مدیریتی مناسب باشد، لیکن به علت محصور شدن در یک جریان مشخص جایگزین از تمام توان مدیریتی او به درستی استفاده نمی شود. برنامه ریزی صرفاً جنبه عمودی داشته و به ندرت برای حرکت های جانبی و مورب در طول سازمان فعالیت می کند، به ندرت از اطلاعات افراد با توجه به خود ارزیابی شان و نیز علائق کارراه آنان استفاده می کند (شجاعی، ۱۳۸۷).

آنچه بسیار مهم است، این است که نمودارها به ندرت منجر به حرکت های برنامه ریزی شده و یا دیگر فعالیت های پرورشی می گردند. این فرآیند غالباً حالت ایستا داشته و صرفاً به عنوان یک کار تمری نی سالانه روی کاغذ تلقی می شود (حاجی کریمی، ۱۳۸۹).

¹ Swallow

² Barner

³ Wolfe

⁴ Baulcomb

۲-۹-۲- برنامه ریزی مدیریت جهادی

در یک تعریف کلی برنامه ریزی جانشینی به فرآیند منظمی اطلاق شده است که در آن به نیازمندی های پست های مدیریتی و کلیدی از درون یک فرآیند ارزیابی عملکرد، نسبت کیفیت به کمیت به مدیران عالی و میانی توجه می شود و به این سوالات پاسخ داده می شود که:

آیا سیاست های سازمانی استمرار پست های مدیریتی را در نظر گرفته است؟

آیا سیستم ارزیابی عملکرد مدونی برای مدیران و سرپرستان وجود دارد؟

آیا سیستم رسمی آموزش در این باره به وجود آمده است؟

این مرحله از تکامل موضوع جانشینی برای پاسخگویی به کاستی هایی مطرح شد که در نمودارهای ساده جایگزین دیده می شد و با این کار مواردی هم چون بررسی نیازمندی های شغلی، پویایی نیازهای متغیر سازمانی، اطلاعات کاندیداها، اطلاعات مربوط به عملکرد، تکالیف ویژه و تصمیم نسبت به آموزش و پرورش کاندیداها مورد توجه قرار گرفت (بیهام^۱، ۲۰۰۲).

«جیمز واکر» در کتاب «مدیریت منابع انسانی» خویش به تفاوت های موجود بین این مرحله از رشد و تکامل نظریه جانشینی پرداخته است.

ملاحظه تفاوت بین برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی در جدول (۲-۲) نمایانگر وسعت و عمق به کارگیری برنامه ریزی جانشینی است (حاجی کریمی، ۱۳۸۹).

برنامه ریزی جانشینی و برنامه ریزی جایگزینی اگر چه با هم سازگارند و اغلب همپوشی دارند اما نباید با یکدیگر اشتباه شوند. نیازهای بیهی برنامه ریزی جایگزین استفاده از فرم ها و جداولی است که اغلب نیروی محرک و پشتیبان تلاش هایی است که نهایتاً منجر به برنامه ریزی جانشینی می شود. هدف عمده برنامه ریزی جایگزینی، کاهش احتمال اثرات مصیبت باری است که باعث از دست دادن سریع و پیش بینی نشده متصدیان شاغل کلیدی می شود.

جدول ۲-۱: تفاوت های بین برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی (کریستی^۲، ۲۰۰۵)

متغیر	برنامه ریزی جایگزینی	برنامه ریزی جانشینی
دوره زمانی	۱۲-۰ ماه	۳۶-۱۳ ماه
آمادگی	مهمترین نامزد در دسترس	نامزدی که دارای بهترین توان و استعداد برای پرورش است
سطح تعهد کاری	در سطح کاندیداها دقیقاً طراحی شده برای جایگزینی	در سطح احتمالات نسبت به پست های بلاتصدی
کانون برنامه ریزی	خطوط عمودی جانشینی درون واحدها	توسعه و پرورش ذخایر استعدادهای کاندیداها با توانایی انجام تکالیف متنوع
اجرای برنامه	معمولاً غیررسمی، صرفاً یک گزارش از وضعیت موجود	معمولاً گسترده و جامع با برنامه ها و اهداف ویژه

¹ Byham

² Christie

انعطاف پذیری	محدودیت از جانب ساختار و برنامه‌ها ولی در عمل تصمیمات از انعطاف پذیری بالایی برخوردار است	برنامه انعطاف پذیری است و شامل ارتقا، پرورش و تفکر راجع به برنامه‌های متعدد که حاصل مباحث می باشد.
از نظر تجربه به کار گرفته شده	قاضوت و تصمیم یک مدیر مبتنی بر مشاهدات و تجربیات شخصی خویش است	استفاده از تجارب و مباحثات مختلف با مدیران
از نظر نحوه ارزشیابی کاندیدها	مشاهده عملکرد شغلی در طول زمان شایستگی نمایان شده، پیشرفت از طریق انجام وظایف	ارزشیابی‌های چندگانه توسط مدیران مختلف در تکالیف متعدد شغلی و آزمون آنها در کارراه

به هر حال برنامه‌ریزی جانشینی فراتر از برنامه‌ریزی جایگزینی قرار می‌گیرد، برنامه‌ریزی جانشینی پوشش و تلاش برای حصول اطمینان از استمرار رهبری با ایجاد ذخیره استعداد از درون سازمان توسط فعالیت‌های پیش بینی شده رهبری می باشد و آن را می توان به عنوان ابزاری برای اجرای طرح های استراتژیک تلقی نمود (حاجی کریمی، ۱۳۸۹).

۲-۹-۳- جانشینی مدیریت

واژه جانشینی مدیریت در دهه ۱۹۹۰ بیش از واژه برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان‌های شناخته شده دنیا به کار گرفته شده است. طرح برنامه‌ریزی جانشینی مربوط به ۲۰ سال پیش است که شامل شناسایی افراد کلیدی و سپس تربیت و پرورش یک یا دو نفر از کاندیدها می باشد. به گونه‌ای که بتوانند در موقع لزوم، به طور موفقیت آمیزی خلاء پستی را در س ازمان پر کنند. اما با تحولات سریع محیطی در دهه ۱۹۹۰ مشخص شد که این الگویی است که کمتر مربوط به محیط های پویا و متغیر بیرونی امروزه دنیا می باشد و سازمان‌ها، عدم پاسخگویی آن را در شرایط جدید احساس می کنند (عبدی، ۱۳۸۸).

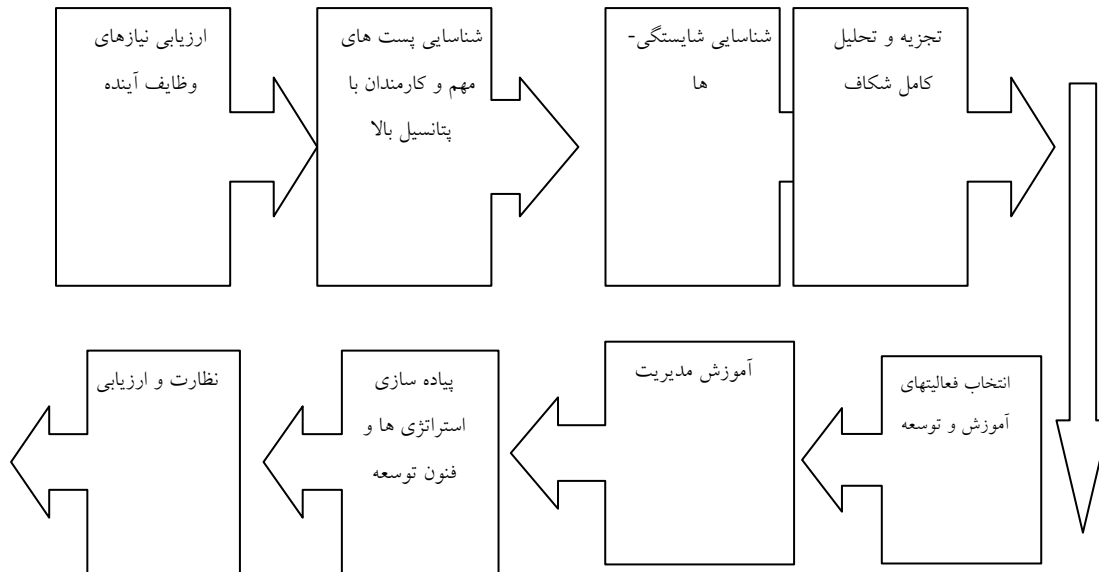
امروزه به جای برنامه‌ریزی جانشینی از واژه جانشینی مدیریت استفاده می شود که در چارچوب مدیران متمرکز شده است. همان طور که اشاره شد، در برنامه‌ریزی جانشینی روی همه پست‌های کلیدی برنامه-ریزی صورت می گرفت. اما در این رویکرد جدید به جانشینی صرفاً در قالب مدیران برنامه ریزی صورت می‌گیرد.

هم‌چنین در برنامه‌ریزی جانشینی صرفاً به شناسایی مدیران اجرایی بسنده می شود در حالی که در جانشینی مدیریت به طور وسیع به ارزشیابی های عملکرد برآورده شده در همه سطوح رجوع می شود (کرونشو^۱، ۲۰۰۸). قبلاً در برنامه ریزی جانشینی سیستم محرمانه و سری تلقی می گردید، اما امروزه در جانشینی مدیریت به یک فرآیند سیستم باز تکیه می شود و سرانجام می توان گفت در جانشینی مدیریت مجموعه‌ی ذخایر از استعداد های مدیریتی پرورش داده می شوند. درحالی که در برنامه جانشینی افرادی صرفاً برای پست های کلیدی شناسایی می شوند. به نظر والوم، جانشینی مدیریت اکنون ملغمه‌ای از علم و هنر جانشینی و کارراهه مدیریت است (غلامزاده، ۱۳۸۶).

¹ Cronshaw

۲-۱۰- نقشه مدیریت جهادی

در ادامه به نقشه مدیریت جهادی می پردازیم که ابتدا نمودار مرتبط با آن را ترسیم و سپس هر کدام از بخش ها را تشریح می نماییم.



نمودار ۲-۴: طرح نقشه مدیریت جهادی (بیدخوری، ۱۳۸۶)

۱) **ارزیابی نیازهای وظایف آینده:** یک طرح استراتژیک اولویت های جاری و آینده ای را که اساس ساخت یک طرح مدیریت جهادی می باشد را شناسایی می کند. غالباً سازمان ها فرآیندهای برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدتشان را بدون منسجم ساختن اثرات بر توسعه نیازهای کارمندان پاسخگو برای خدمات رسانی، بر بهبود سرمایه و گاهی اوقات بر عملیات متمرکز می کنند (فولمر^۱، ۲۰۰۴). هنگامی که یک طرح استراتژیک اتخاذ می شود، به عنوان یک طرح کلی قدرتمند، چگونگی کسب اهداف قابل سنجش و مقاصدی که این مأموریت و چشم انداز را حمایت می کند، و آنهایی که باید نیروها را در فرآیندهای برنامه ریزی سنتی تر بهبود سرمایه سوق دهند، را میسر می سازد (قربانی، ۱۳۹۳).

۲) **شناسایی پست های مهم و کارمندان با پتانسیل بالا:** پست های مهم آنهایی هستند که برای سازمان، بخش، قسمت، واحد کاری یا تیم برای دستیابی به نتایج کاری ضروری، مورد نیاز می باشند. یک کارمند با پتانسیل بالا شخصی است که توانایی پیشرفت در یکی از این موارد را دارد:

الف) یک پست مهم،

ب) یک سطح بالاتر از مسئولیت،

ج) یک سطح بالاتر از مهارت فنی. این گام شناسایی باید در سطح بخشی توسط مدیریت ارشد و تیم مدیریت اجرایی برای کل سازمان تکمیل شود (هلتون^۲، ۲۰۰۷).

¹ Fulmer

² Helton

۳) شناسایی شایستگی‌ها: موضوعی که خود، بخشی از نگرانی و ناامیدی را ایجاد می کند، این است که شرح شغل و تلاش مستمر برای اصلاح آن، محل کار کنونی را منعکس می کند . به عنوان یک جایگزین، قلمرو قدرت می تواند به آرامی شرح شغل را در مجموعه های محدودی از وظایف موقتاً متوقف کند و در مقابل، در جهت استفاده از شایستگی هایی که طبقه بندی مشاغل بخشی و حتی سازمانی را گسیخته می سازد، حرکت کند . مثال هایی از شایستگی ها شامل: مربی گری، تصمیم سازی، ابتکار عمل، مدیریت تعارض و سرسختی می باشند. شایستگی ها باید در درون سیستم مدیریت عملکرد سازمان انسجام یافته باشد . امتیاز شناسایی شایستگی ها به عنوان بخشی از مدیریت جهادی انتخاب توانایی هایی است که برای محیط کاری امروز و فردا ضروری است (کیم^۱، ۲۰۰۶).

۴) تجزیه و تحلیل کامل شکاف: هدایت تجزیه و تحلیل یک شکاف برای تعیین وجود یا اندازه آن در شایستگی برای هر پست می باشد.

۵) انتخاب فعالیت های آموزش و توسعه : تنوعی از منابع در دسترس برای افراد و گروه ها برای بستن شکاف ها و ساخت شایستگی های قدرتمندتر در کارمندان وجود دارد، مانند این استراتژی های توسعه کارمندان: مأموریت های شغلی، همایشات سطح بالا، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی و ... می باشد. درحالی که آموزش می تواند راه حلی مؤثر باشد، گرایشاتی برای اتکای بیش از حد بر آموزش در بسیاری از سازمان ها وجود دارد (مادر^۲، ۲۰۰۶). این گام از فرآیند مدیریت جهادی برای انتخاب و طراحی این استراتژی های توسعه ایجاد شده است . آنسوی گزینه های در دسترس برای آموزش و توسعه کارمندان، طیفی از راه حل ها در خلال این سطح از طرح مدیریت جهادی باید در نظر گرفته شود که شامل کارمندیابی و انتخاب، نگهداری و مداخلات سازمانی مانند بهبود فرآیند، ساختار بازسازی شده و سیستم های سنجش می باشد (قلی پور، ۱۳۹۰).

۶) آموزش مدیریت: مدیران باید در آموزش متمرکز بر تقویت مهارت ها و گسترش نیاز به دانش برای توسعه استعداد گزارشات مستقیم خود مشارکت داشته باشند (ماندی^۳، ۲۰۰۸). هر مدیر به عنوان یک مشارکت کننده برای مدیریت جهادی بایستی در هماهنگ کردن با دیگران در سازمان برای انجام این موارد فعالیت کند : شناسایی نیازهای جایگزین کلیدی و افراد با پتانسیل بالا و پست های مهم که شامل مدیریت جهادی می شوند، مشخص کردن فعالیت ها و نتایج کاری حال و آینده، مؤایسه عملکرد فردی حال و پتانسیل فردی آینده و برقراری طرح های توسعه فردی برای آماده ساختن جایگزین ها و توسعه افراد با پتانسیل بالا (کرباسی، ۱۳۹۰).

۲-۱۱- عوامل مؤثر بر مدیریت جهادی:

محیط پویای امروز که آکنده از رقابت جهانی و ناپیوستگی های تجاری می باشد، عرصه ای را تعیین میکند که مدیریت جهادی باید در آن رشد نماید . جهتیابی های فعال تری مورد نیاز است که توصیف

¹ Kim

² Mader

³ Mandi

بهرتر آن از طریق مدیریت جهادی است که بر فرآیندهای منسجم و در حال پیشرفت تأکید دارد. عوامل زیادی هستند که محیط های کاری و نیروی کار آینده را شکل می دهند. از جمله: تکنولوژی در حال تغییر، جهانی شدن در حال افزایش، تداوم محدود کردن هزینه، سرعت در حال افزایش تغییر بازار؛ افزایش اهمیت سرمایه دانشی، یک نرخ افزایشی و حجم زیاد تغییر، این عوامل، نقش جدیدی را برای مدیریت تقاضا می کنند (بیدخوری، ۱۳۸۶) همچنین نیاز به سرعت، بازار عرضه مهارت ها، وفاداری کاهش یافته بین کارفرمایان و کارگران، اهمیت سرمایه ذهنی مدیریت دانش، اهمیت ارزش ها و شایستگی ها، نرم افزار بیشتر برای حمایت مدیریت جهادی، افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات در مسائل جهانی مدیریت جهادی، افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات برنامه های مدیریت جهادی در حوزه های خاص، دولتی، غیر انتفاعی، کسب و کارهای کوچک و کسب و کار خانوادگی (بیدخوری، ۱۳۸۶).

۲-۱۲- مزایای مدیریت جهادی

برنامه مدیریت جهادی به شرکت ها در زمینه های زیر کمک می کند:

- قادر ساختن سازمان در تعیین استعداد مورد نیاز از طریق برقراری مدل های شایستگی یا تشریحات شغل.
- به رهبران اجازه شناسایی و بهره برداری افراد کلیدی که برای پر کردن پست کاری اساسی در دسترس هستند را می دهد.
- تهیه مسیرهایی برای مدیریت جهادی حال و آینده و مذاکرات در مورد چگونگی توسعه استعداد.
- تعریف معابر مسیر شغلی برای کارمندان در جهت افزایش وسعت و عمق دانش سازمانی آنها.
- مهیا ساختن بازگشت بیشتر سرمایه از طریق کارمندان.
- منجر شدن به ارتقاء مناسب افراد در جهت رویارویی با اهداف سازمانی.
- هماهنگی حفظ شده و پرورش یافته با کارکنان.
- هماهنگی خانوادگی حفظ شده و پرورش یافته.
- ثبات مالی حفظ شده برای تجارت.
- ارزش افزوده تجارت و سرمایه گذاری مالک.
- بهبود دائمی مالی منطقه.
- آماده ساختن مدیران جهادی برای آینده.
- به حداقل رساندن بدهی مالیاتی آینده مالک و شخصی.
- حمایت از ایجاد یک رابطه با سهامداران و یک خانواده در آینده.
- سازمان نیازهایش را ارزیابی می کند.
- منجر به یک ارزیابی رسمی می شود.
- رهبران افراد کلیدی را شناسایی می کنند.
- وظایف کاری مهم

- تهیه یک موجودی جامع.
 - تسهیل توسعه کارکنان.
 - تعیین مسیرهای شغلی.
 - کارکنان بدانند برای کجا مناسب هستند.
 - بازگشت بیشتر سرمایه گذاری از سو کارکنان.
 - فرسایش کاهش یافته.
 - بازآموزی کمتر.
 - سوق دادن به ارتقاء مناسب.
 - تطبیق نیازهای سازمانی با استعداد لازم.
 - ابزار برای رصد و پاداش.
 - شناسایی نامردهای بالقوه در سازمان به پرکردن نیازهای ضروری و بلندمدت رهبری کمک می کند.
 - اطمینان دادن به تداوم رهبری.
 - توسعه رهبران موسسه در یک روش مثبت.
 - تهیه اطلاعات بهتر برا شناختنامزدهای داخلی از نامزدهای خارجی.
 - کمک به هم‌تلازی نیروی انسانی با دستورات استراتژیک موسسه.
 - کمک به تعیین فرصت های حرفه‌ای توسعه برای کارکنان (کیال، ۱۳۸۸).
- علاوه بر مطمئن ساختن از تداوم در نقش های کلیدی، مدیریت جهادی مدیران اجرایی ارشد مشتاق را برانگیخته و توسعه می دهد. همچنین برانگیزاننده می باشند برای دانستن این که آنها برای داشتن پتانسیل مدیر ارشد اجرایی ملاحظه می شوند رئیس از طریق پرورش سهم بیشتر مالکیت، سود می برد زیرا بیشتر رهبران مستعد آینده، اکثرا در جنبه های مهم کار رئیس درگیر هستند . عموماً مدیران اجرایی جنبه های مورد علاقه خود را برای خودشان نگه می دارند و وظایف دیگر را تفویض می کنند (متمقی، ۱۳۸۸).
- اکثر سازمان ها تجربه اثرات نیروی کارسالخورده را داشته اند که آنها را در مخاطره از دست دادن کارکنان باتجربه خود برای بازنشستگی قرار داده اند در همان زمان، نگرانی هایی در مورد وحشت از بالا رفتن شرط (قمار) به دلیل برنامه ریزی محتاطانه برای اطمینان یافتن از اینکه رهبران، و دیگر کارکنان کلیدی، پشتیبان در "موردی" که نیاز دارند داشته باشند، وجود داشت. در نهایت، سال های کوچک سازی و دیگر مقیاس های کاهش هزینه، قوت جایگاه داخلی بسیاری از سازمان ها را کاهش داد که جایگزینی های داخلی را مشکل تر ساخت. از زمانی که بیشتر مدیران نخواستند مدت زمان زیادی را برای پرکردن پست های مهم منتظر بمانند، و سازمان ها کوچک شدند استعداد داخلی در دسترس نیست، اکثر رهبران سازمانی گام های جدیدی را برای "رشد استعداد خودشان" به ویژه برای پست هایی داخلی که به سختی پر می شوند و نیازمند دانش وسیع و منحصر به فردی می باشد، بر می دارند (فولمر، ۲۰۰۴).
- اگر یک سازمان برنامه مدیریت جهادی موثری را به کار گیرد، رهبران سازمانی باید انتظار داشته باشند که:

- ممکن است زمان و هزینه کمتری برای مخازن استعداد برای پو کردن جاهای خالی صرف شود، زیرا استعداد پیش از این شناسایی و مهیا شده است.
- تلاش‌های توسعه افراد با اهداف استراتژیک سا زمان همتراز شده است بنابراین افواد مناسب در زمان مناسب و در جای مناسب برای مواجهه با اهداف مناسب در دسترس هستند.
- سازمان برای رویارویی با خسارات ناگهانی و فاجعه آمیز افراد کلیدی آماده شده است.

۲-۱۳-پیشینه پژوهش

تیمورزاده، (۱۳۹۳) بر این باور است که امروزه بسیاری از نظریه پردازان و اندیشمندان توسعه، مدیریت را مهم ترین رکن تحول و پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جوامع می دانند و بر این اساس، برای رشد و گسترش آن، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی را ارائه نموده‌اند. مدیریت جهادی به عنوان سبک و الگویی برخاسته از تفکر دینی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ما (بومی)، از پیشینه ای به درازای انقلاب اسلامی برخوردار است، در واقع قدمت این سبک از مدیریت به دوران پس از انقلاب اسلامی و بویژه در زمان شکل گیری جهاد سازندگی و سال‌های دفاع مقدس، برمی‌گردد.

مدیریت در دوران دفاع مقدس، مدیریت جهادی بود و همین مدیریت در سال های اخیر مورد تأکید رهبری قرار گرفته است. امروز تحلیلگران معتقدند که میراث ماندگار جنگ برای جامعه امروز، مدیریت جهادی است و اگر مدیریت جنگ ما جهادی نبود، قطعاً جنگ ما اینگونه به دفاع مقدس تبدیل نمی شد. در پرتو مدیریت جهادی بود که حماسه خلق شد و از کمترین امکانات، بیشترین بهره برداری صورت گرفت و این موضوع با ید برای امروز ما الگو قرار گیرد، چراکه امروز جهاد در همه عرصه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامی ادامه دار د و عرصه منازعه ما با دشمن و متحدانش، در همه حوزه هاست. به عبارت دیگر اگر ملت در دوران دفاع مقدس در پرتو مدیریت جهادی موفق شد می توان امروز در پرتو مدیریت جهادی، حماسه اقتصادی، فرهنگی را نیز خلق کرد، که این مهم مستلزم شناخت کامل این الگو در تمامی حوزه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌باشد.

هدف اصلی از انجام پژوهش مذکور، شناخت و بررسی نقش مدیریت جهادی در نظام مدیریتی کشور می‌باشد، که می تواند به عنوان مدل اسلامی ایرانی پیشرفت در نظام مدیریتی کشور مورد استفاده قرار گیرد و از آنجائی که محقق در تحقیق مذبور در پی توصیف و تبیین شاخص‌های مدیریت جهادی می باشد، تحقیق عنوان شده از نوع توصیفی و تحلیلی است که از روش کتابخانه ای استفاده گردیده است. در واقع ساختار این روش، بصورتی است که ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌های آن پس از مطالعه مستندات، از طریق پرسشنامه و در صورت نیاز مصاحبه صورت می گیرد و با استفاده از آن همبستگی پایایی و روایی بین ویژگی ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

سلطانی (۱۳۹۳) "مدیریت جهادی، چالشها و الزامات"

این پژوهش با هدف شناسایی چالشها و الزامات مدیریت جهادی در کشور انجام شده است. به همین منظور در این تحقیق از یک سو سعی شده است ضمن شناسایی چالشهای فرا روی مدیریت جهادی، نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آنها و آسیبها در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای اقدام شود و از سوی دیگر الزامات تحقق مدیریت جهادی در چهار بعد رویکردی، مدیریتی، انسانی و ساختاری مشخص گردد. روش این تحقیق از نوع، کاربردی و به لحاظ ماهیت از جنس پیمایشی توصیفی است. در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها توسط استادان دانشگاه و خبرگان تحقیق مورد تأیید قرار گرفت که روایی پرسشنامه چالشها ۸۵/۰ و پرسشنامه الزامات ۸۸/۰ به دست آمد. در این تحقیق به منظور رتبه‌بندی و تعیین اهمیت ابعاد و شاخصها در دو بخش چالشها و الزامات از آزمون تکرار مجدد استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را دو طیف از مدیران و کارشناسان نهادهای انقلاب اسلامی و دستگاه‌های فرهنگی تشکیل می‌دهند. نتایج نشان می‌دهد که به ترتیب چالشهای رفتاری ۸۹/۲۹، زمینه‌ای ۸۵/۴۲ و ساختاری ۸۱/۹۵ از اهمیت بسیاری برخوردار، و لازم است به شگونهای ایسته مدیریت شود. در بخش الزامات اجرای مدیریت جهادی نیز به ترتیب الزامات مدیریتی ۸۹/۱۵، انسانی ۸۷/۸۱، رویکردی ۷۹/۳۷ و ساختاری ۷۶/۴۰ از اولویت ۱ تا ۴ برخوردار است. در پایان پیشنهادات و راهکارهایی به منظور دستیابی به مدیریت جهادی و انقلابی در سازمانهای نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، بویژه ارگانهایی که از پیشینه نهادی برخوردار بودند، ارائه شده است.

تقوی (۱۳۹۲) "توصیف و تبیین مدیریت جهادی"

با توجه به آسیب‌پذیری مدیریت به خصوص مدیریت جهادی به مباحثی تحت عنوان لغزشهای مدیریت جهادی پرداخته و طی آن انواع لغزشها و خطاها را در چهار دسته لغزشگاه‌های شخصی، اجتماعی-سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تقسیم نموده و به تبیین و توضیح هر کدام در حد ظرفیت مقاله پرداخته است.

شمشیری (۱۳۹۴) "بازتاب فرهنگ جهادی و اقتصاد مقاومتی بر مدیریت جهادی"

بی‌تردید جمهوری اسلامی ایران با پیروزی در انقلاب اسلامی در مسیر جدیدی برای استقلال و توانایی‌های خود برای رشد و توسعه کشور قرار گرفت. ایران دارای فرهنگی خاص مبتنی بر ارزش‌های دین مبین اسلام است. از این رو نیازمند الگوی مدیریت خاصی بوده تا با توجه به ارزشها و هنجارهای اسلامی بتواند کشور را در مسیر توسعه و پیشرفت قرار دهد. مقام معظم رهبری الگویی از مدیریت را با عنوان مدیریت جهادی بیان نموده‌اند که بر شانه‌های دین مبین اسلام استوار است. این جسلو با هدف مروری بر مدیریت جهادی با تاکید بر فرهنگ جهادی و اقتصاد مقاومتی انجام گردیده سه مولفه مدیریت جهادی، فرهنگ جهادی و اقتصاد مقاومتی مورد بررسی قرار گرفته است. دو شاخص مهم که باید در مدیریت به آن توجه کرد، فرهنگ و اقتصاد بوده که با توجه به معرفی الگوی

مدیریتی مدیریت جهادی از سوی مقام معظم رهبری، ایشان دو رکن فرهنگ جهادی و اقتصاد مقاومتی را برای این الگوی مدیریتی مد نظر داشته اند. نتایج نشان می دهد مدیریت جهادی از مولفه های عشق، ایمان و کار برای خدا، جدیت، خستگی ناپذیری و شوق به کار، ریسک پذیری، شتاب هم راه با تدبیر، بصیرت و عدم غفلت از وجود دشمن و عدم فراموشی آرمان ها و جهت کشور تشکیل شده است.

مرشدی زاده (۱۳۹۳) "ارتباط مدیریت اسلامی و مدیریت جهادی و نقش آن در فرهنگ

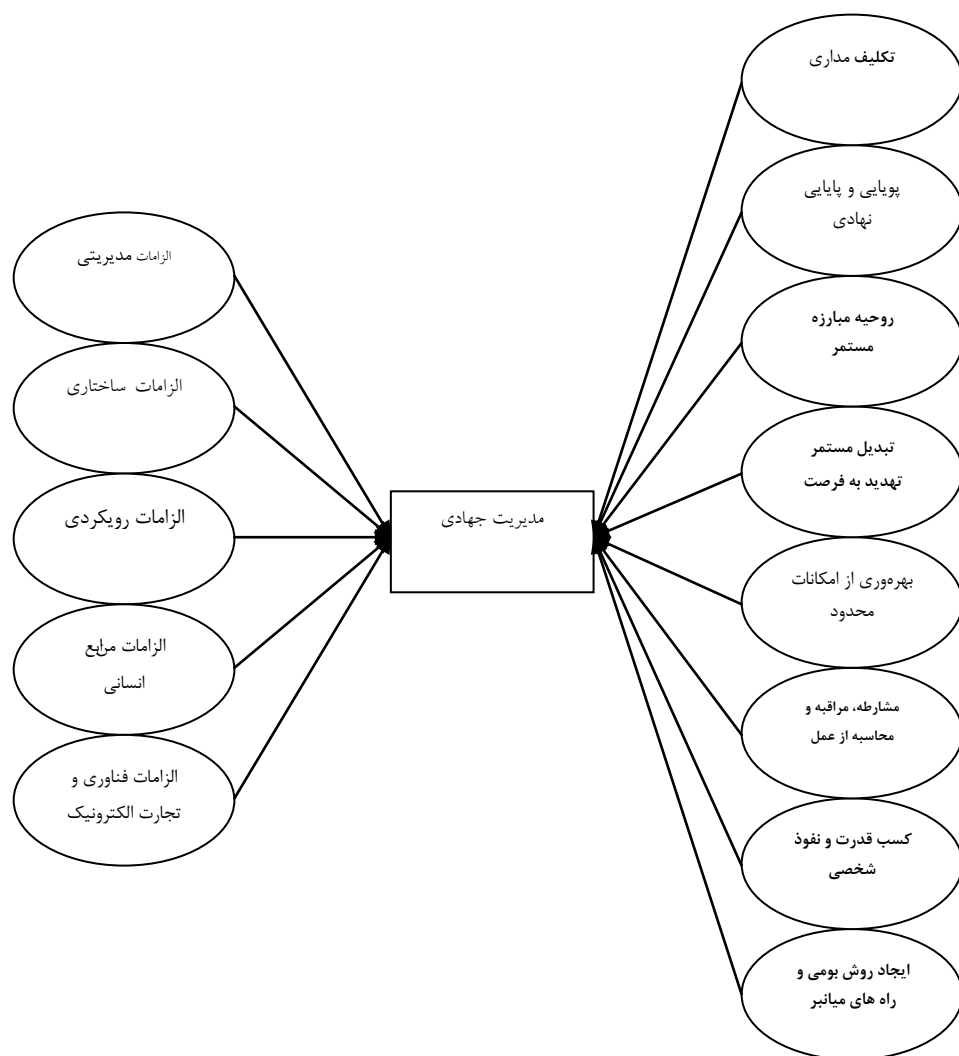
کارآفرینی"

نظام اسلامی مانند هر نظام دیگر دارای جهان بینی، عناصر، ارکان و اجزائی است که آن را از دیگر نظام ها متمایز می سازد. فرهنگ جهادی به عنوان فرهنگ کار و تلاش شناخته شده و در واقع جزئی از فرهنگ و نظام اسلامی است. مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرامی داشتن مردم می باشد، از اهداف این نوع مدی ریت انجام کار به شیوه مناسب و ارزشمند و کسب رضای خدا می باشد تا رضایت درونی برای فرد ایجاد شود. از آنجایی که انسان طبعاً اجتماعی خلق شده است و در زندگی اجتماعی تحت تأثیر طبیعت و فطرت خود می باشد بخش مهمی از سعادت و سیادت خویش را در سایه چنین کششی جستجو می کند. یکی از ارکان زندگی اجتماعی مدیریت است زیرا در اجتماع منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند و به جهت مطلوب تر شدن این ارتباط و پایمال نشدن حقوق، تعیین وظایف، معرفی حدود و رعایت حقوق ضرورت دارد تا حق از باطل و راستی از کژی مشخص گردد و از همین منظر است که هماهنگی بین افراد و واحدهای اجتماعی هدایت بسوی هدف، نظارت بر ضوابط و ارزشیابی کار ها ضرورت مدیریت را روشن می سازد و از آنجا که مسئولان و کارآفرینان باید زمینه را برای کاریابی فراهم کنند. حرکت برای جستن کاری ارزشمند، نوعی عبادت است. معصومان به ویژه پیامبر اعظم (ص) این نکته مهم تأکید کرده اند که کاریابی و جست و جوی کار، برترین بخش عبادت است. بنابراین می توان گفت که این فرهنگ با مجموعه خرده فرهنگ هایش ناشی از یک جهان بینی و نگرش خاصی به مسائل است که ریشه در جهان بینی توحیدی داشته و از این نظر با سایر نظام های مطرح در دنیای حاضر تفاوت اساسی دارد. این مقاله سعی دارد به مطالعه رابطه مدیریت اسلامی و مدیریت جهادی و نقش آن بر فرهنگ کارآفرینی پرداخته و ضمن برشماری ضرورت های مدیریت جهادی به ارتباط این دو نوع مدیریت بپردازد.

۲-۱۴- جمع بندی مبانی نظری تحقیق و استخراج مدل مفهومی پژوهش

محیط پویای امروز که آکنده از رقابت جهانی و ناپیوستگی های تجاری می باشد، عرصه ای را تعیین می کند که مدیریت جهادی باید در آن رشد نماید. جهت یابی های فعال تری مورد نیاز است که توصیف بهتر آن از طریق مدیریت جهادی است که بر فرآیندهای منسجم و در حال پیشرفت تأکید دارد. عوامل زیادی هستند که محیط های کاری و نیروی کار آینده را شکل می دهند. از جمله: تکنولوژی در حال تغییر؛ جهانی شدن در حال افزایش، تداوم محدود کردن هزینه، سرعت در حال افزایش تغییر بازار؛

افزایش اهمیت سرمایه دانشی، یک نرخ افزایشی و حجم زیاد تغییر، این عوامل، نقش جدیدی را برای مدیریت تقاضا می‌کنند (نجیرم، ۱۳۹۳) همچنین نیاز به سرعت، بازار عرضه مهارت‌ها، وفاداری کاهش یافته بین کارفرمایان و کارگران، اهمیت سرمایه ذهنی مدیریت دانش، اهمیت ارزش‌ها و شایستگی‌ها، نرم افزار بیشتر برای حمایت مدیریت جهادی، افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات در مسائل جهانی مدیریت جهادی، افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات برنامه‌های مدیریت جهادی در حوزه‌های خاص، دولتی، غیرانتفاعی، کسب و کارهای کوچک و کسب و کار خانوادگی مهمترین الزامات مدیریت جهادی که توسط کارشناسان به تایید رسید شامل جداول زیر می‌باشد.



۲-۱۴-۱- الزامات رویکردی مدیریت جهادی

جهت‌گیری و اولویت‌بندی در انتخاب موضوعات و رویکردهای مجموعه تحت امر مدیر جهادی بر اساس دو نکته اساسی است: الف) نیاز جامعه اسلامی. ب) حساسیت و تمرکز دشمن، یعنی موضوعی در اولویت قرار می‌گیرد که از طرفی جزء نیازهای اساسی جامعه است و از طرفی نیز دشمن روی آن موضوع حساسیت بیشتری دارد و لطمه بیشتری می‌خورد.

جدول (۲-۳): الزامات رویکردی مدیریت جهادی

ردیف	الزامات رویکردی مدیریت جهادی	منبع
۱	توجه به تعالی و پیشرفت بر مبنای معنویت در میان کارکنان و مدیران	سلطانی (۱۳۹۳)
۲	ترسیم آینده‌ای مطلوب از این پدیده بین مدیران	
۳	توجه به ارزش‌ها دینی و رویکردهای دینی	
۴	تدوین چشم‌اندازهای سازمانی مبتنی بر رویکرد جهادی، انقلابی و نهادی	
۵	تدوین اهداف، سیاست‌ها و راهبرد‌ها بر اساس مدیریت جهادی	
۶	سیاستگذاری و برنامه‌ریزی امور مبتنی بر اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت جهادی	
۷	تغییر ارزش‌های فرهنگی بر مبنای الگوی مدیریت جهادی	
۸	تمرکز بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی مناسبات سازمانی	
۹	همواره حق با مشتری است و سازمان باید در خدمت مردم باشد	
۱۰	پویایی فرهنگ و انعطاف‌پذیری	
۱۱	توجه به ارزش‌های مدنظر و متعالی انقلاب اسلامی	
۱۲	برخورداري از منشور اخلاقی و هنجاری مبتنی بر آموزه‌های دینی	
۱۳	خطر‌پذیری و ریسک در راستای اهداف و آرمان‌های سازمان	
۱۴	تحکیم رابطه میان خانواده و محیط کار کارکنان	مصاحبه با خبرگان
۱۵	شناسایی و یافتن محیط‌های جدید برای سازمان و استفاده از فرصتها	
۱۶	توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان	
۱۷	امید بخشی، خلق تصویرهای آرمانی و تفکر خلاق بین کارکنان	
۱۸	عدالت محوری	
۱۹	روحیه بسیجی	
۲۰	تحول‌گرایی و ماموریت‌آفرینی	

۲-۱۴-۲- الزامات مدیریتی مدیریت جهادی

تقویت بهره‌وری، افزایش ساعت مفید کاری، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های پیرامونی و بالفعل کردن ظرفیت‌های بالقوه، اصلاح الگوی مصرف و جلوگیری از اسراف و حیف و میل بیت‌المال، مدیریت دانش، انتقال تجربه به دیگران و استفاده از تجربه گذشتگان، عدم موازی کاری، هر کاری را از صفر شروع نکردن و تلاش برای ادامه کارهای خوب دیگران.

جدول (۳-۳): الزامات مدیریتی مدیریت جهادی

منبع	الزامات مدیریتی مدیریت جهادی	ردیف
سلطانی (۱۳۹۳)	تاکید بر رهبری به جای مدیریت سلسله مراتبی	۱
	توجه به تغییر و تحول ماهوی مدیریتی مرسوم و سنتی حاکم بر سازمانها	۲
	توجه به ارتباطات دوستانه در محیط سازمان	۳
	تاکید بر مدیریت پیش نگر و نه گذشته و حال نگر	۴
	استفاده از فرصت‌ها و تبدیل تهدید به فرصت	۵
	خودپایی، خودپالایی و خود پیرایی فردی و سازمانی مدیران	۶
	اشتراک گذاری دانش و اطلاعات	۷
	استقبال از چالش‌ها و امور هیجان انگیز	۸
	انگیزش کارکنان مخاطره پذیر و خلاق و حمایت از آنها	۹
	ایجاد فضای اطمینان و اعتماد در داخل سازمان	۱۰
	ایجاد محیط با انگیزه از طریق مشوق های درونی	۱۱
مصاحبه با خبرگان	تاکید توأمان بر مدیریت ارزش و مدیریت دانش	۱۲
	توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان	۱۳
	ایجاد فضای مشارکت طلبی در سازمان	۱۴
	تصمیم گیری اقتضایی با مدیریت معکوس	۱۵
	تمرکز بر شایسته سالاری در تمامی فرایندهای سازمان	۱۶
	توان تبیین اهداف و برنامه ریزی	۱۷
	قدرت تصمیم گیری و پیاده سازی	۱۸
	مسئولیت پذیر و پاسخگو	۱۹
	هدایت و کنترل	۲۰
	تفکر راهبردی	۲۱

۲-۱۴-۳- الزامات منابع انسانی

با بررسی مدل‌های مدیریت جهادی، می‌توان به این موضوع پی برد که اگر چه اجرای فرآیند مدیریت جهادی در سازمانها متفاوت هستند، اما اغلب سازمانها ماهیتاً از یک رویه مشابه استفاده می کنند . ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی چند جانبه (۳۶۰ درجه)، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه های استعداد از جمله مؤلفه هایی هستند که در اکثر مدل‌های مدیریت جهادی دیده می‌شوند.

با توجه به اینکه مدیریت جهادی نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست های بلاتصدی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرارداد (ودادی، ۱۳۹۰)، از این رو انتظار می رود سازمان برای کسب این مهم و نیز اجرای مدیریت جهادی، مسیرهای شغلی را با شیوه‌ای متفاوت طی کند.

جدول (۳-۴): الزامات منابع انسانی مدیریت جهادی

ردیف	الزامات مدیریت جهادی از بعد منابع انسانی	منبع
۱	استفاده از نیروی انسانی چابک و با اعتماد به نفس	سلطانی (۱۳۹۳)
۲	استفاده از نیروهای تحلیل گر، فعال	
۳	استفاده از رویکرد تعقل گرا در فرایند های مدیریتی	
۴	تعهد گرایی و تخصص گرایی	
۵	پذیرش اشتباهات توسط کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها	
۶	برخورداری از منابع انسانی با تعلق پایدار به آرمانها و اهداف متعالی	
۷	عرضه خدمت حداکثری و جلب رضایت مشتریان	
۸	تکیه بر کار گروهی	
۹	تأکید بر انگیزشهای درونی به انسان در تمامی مناسبات سازمانی	
۱۰	توجه به نیروی انسانی به عنوان یک دارایی نام مشهود	
۱۱	چند حرفه ای بودن کارکنان	
۱۲	تأکید بر ارتقای مهارت های انسانی، ارتباطی و ادراکی	
۱۳	الگوسازی و بهینه سازی سامانه های اداری	
۱۴	تأکید بر ارتقای مهارت های انسانی، ارتباطی و ادراکی	
۱۵	الگوسازی و بهینه سازی سامانه های اداری	
۱۶	شناسایی و استعدادیابی منابع بالقوه	
۱۷	تمرکز بر مهارت های شغلی آینده	مصاحبه با خبرگان
۱۸	تعریف مسیر پیشرفت شغلی وسیع و گسترده	
۱۹	بهبود و بهسازی عملکرد از طریق کار جهادی و انقلابی	
۲۰	تعامل و روابط اجتماعی	
۲۱	رشد فکری، ذهنی و شخصیتی	
۲۲	اصالت و نجابت خانوادگی	

۲-۱۴-۴- الزامات ساختاری مدیریت جهادی

ساختار سازمانی مشخص می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شود ، چه فردی به چه مقامی گزارش کند و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و الگوهای تعاملی نیز تعیین می شود (هادی زاده مقدم ، ۱۳۹۰) یکی از عواملی که می‌تواند به بهره‌وری سازمانها کمک شایانی کند، برخورداری از ساختارها و سامانه‌های جامع و مبتنی بر مناسبات علمی و پویا است. بدیهی است هر چه سطح نهادمندی سازمان و میزان تحقق اهداف بیشتر باشد، دستیابی به کارایی و اثربخشی توأمان (بهره‌وری) بیشتر خواهد بود و در نقطه مقابل به میزانی که از سطح نهادمندی و دستیابی به اهداف سازمانی کاسته می‌شود به همان نسبت از میزان اثربخشی و کارایی نیز کاسته می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۱).

جدول (۳-۵): الزامات ساختاری مدیریت جهادی

ردیف	الزامات ساختاری مدیریت جهادی	منبع
۱	چابک و چالاک بودن ساختار و فرآیندها	سلطانی (۱۳۹۳)
۲	تأکید بر ساختارهای گروهی، اجتماعی و شبکه ای	
۳	افزایش بهروزی (با برتری اثربخشی بر کارایی)	
۴	شکل گیری و تغییر ساختارها و فرآیندها بر اساس نیازهای حیاتی جامعه	
۵	خود نظارتی و اعتماد	
۶	روابط کاری باز و شفاف	
۷	انعطاف پذیری و پویایی ساختارها و نظامات	
۸	نگاه سرمایه ای داشتن به انسان در تمامی مناسبات سازمانی	
۹	تأکید بر سلسله مراتب تخت و افقی	
۱۰	برخورداری از سامانه های باز و منعطف	
۱۱	توجه به هم افزایی، تقویت متقابل و همسازی سامانه ها	
۱۲	بازمهندسی نظامات و فرآیندها	
۱۳	تأکید بر کیفیت مطلوب در ارائه خدمات و محصولات	
۱۴	تأکید توأمان بر سخت افزار و نرم افزار (با برتری نرم افزار بر سخت افزار)	مصاحبه با خبرگان
۱۵	طراحی نظام کنترل های کلی و دور با تأکید بر خود نظارتی	
۱۶	بهره گیری حداکثری از دنیای مجازی و دیجیتالی و فناوریهای نوین	
۱۷	توان سازمان دهی	
۱۸	توان ایجاد هماهنگی	
۱۹	توان نظارت و پیگیری	

۲-۱۴-۵- الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک

بکارگیری گسترده ی فاوا در فرایندهای اداری سازمانها، همزمان با تحوّل در رویکردهای اداری درجهان، زمینه ی شکل گیری سازمانهای هوشمند را فراهم آورده است. این نوع سازمانهای هوشمند از جمله نیازمندی های کلیدی جوامع دانش بنیان می باشند و رویکردهای توسعه ی مهارت های دانشی و کارآفرینی مدنظر مدیریت جهادی را دنبال می نمایند. در این سازمانها، فرآیندهای یاددهی و یادگیری تقویت شده و محیط تعاملی یکپارچه برای ارتقای مهارت های کلیدی کارکنان با تکیه بر فعالیت های گروهی و هوشمند، در عصر دانایی محور فراهم می شود (قربانی، ۱۳۹۳).

جدول (۳-۶): الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک (قربانی، ۱۳۹۳)

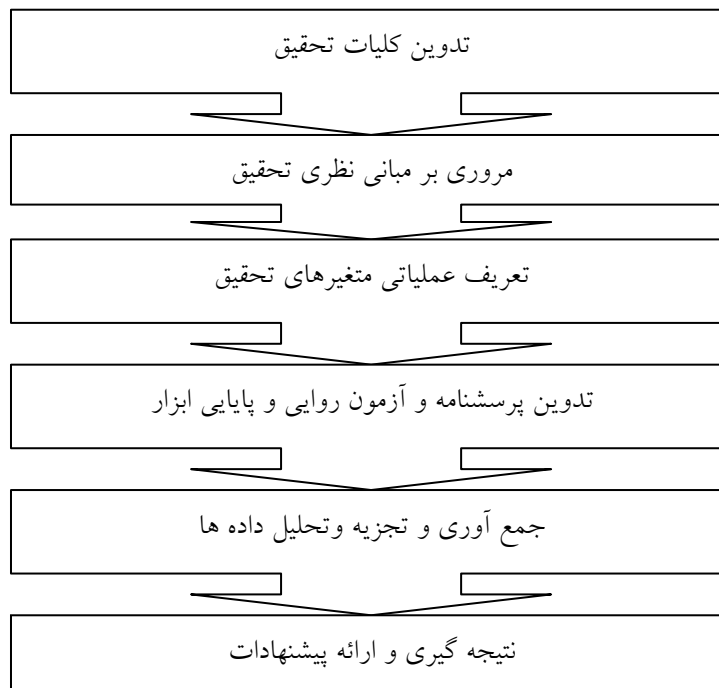
ردیف	الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک	منبع
۱	رقابت و بازار جهانی	قربانی، ۱۳۹۳
۲	سازمانهای دیجیتال	
۳	دسترسی به بازارهای مختلف	
۴	ایجاد فرصت برای شبکه سازی	
۵	پیشرفتهای تکنولوژیکی	
۶	افزایش اتحاد استراتژیک با شرکا	
۷	کاهش در هزینه ها و افزایش چالاکي	
۸	ارتباطات آزاد	
۹	افزایش کارهای تیمی	

فصل سوم

روش تحقیق و مراحل انجام آن

۳-۱- مقدمه

فصل سوم تحقیق حاضر به روش شناسی^۱ تحقیق اختصاص دارد. به طور کلی هر تحقیق ابتدا در پی طرح مشکل یا مسئله ای مطرح می شود. مشکل و مسئله ای که سوالات زیادی را در ذهن محقق ایجاد می کند و موجب پیدایش فرضیاتی می شود. دستیابی به شناخت علمی میسر نخواهد شد مگر اینکه با روش شناسی صحیح صورت پذیرد. روش شناسی علمی، نظامی است از قواعد و روشهایی که پژوهش بر آن بنا نهاده شده است و ادعاها در مورد مسأله پژوهش مورد ارزشیابی قرار می گیرد. روش، مجموعه شیوه ها و تدابیری است که برای شناخت حقیقت و پرهیز از لغزش بکار گرفته می شود. روش، لازمه دستیابی به دانش و ابزاری جهت حرکت از مجهولات به معلومات است (بارنر، ۲۰۰۶). از این رو، مراحل انجام تحقیق پیش رو در نمودار ۳-۱ آورده شده است. براین اساس، هدف این فصل ارائه روش و قلمرو پژوهش است که بخشهایی از آن در فصل اول تشریح گردیده و در این فصل جزئیات فرآیند و روش پژوهش تشریح می گردد. در ابتدا با توجه به هدف پژوهش و نحوه جمع آوری داده ها، نوع و روش پژوهش تعیین می گردد. سپس ابزار جمع-آوری داده ها، جامعه آماری، روش نمونه گیری، حجم نمونه، اعتبار و روایی ابزارهای پژوهش مشخص شده روش تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها بیان می گردد.



نمودار ۳-۱: مراحل انجام تحقیق

روش، شیوه پیش رفتن به سوی یک هدف است. بنابراین شرح دادن روش علمی عبارت است از شرح اصول اساسی که در هر کار تحقیقی به اجرا گذاشته می شود. روشها صورتهای خاصی از روش علمی هستند، که بدین منظور طراحی شده اند تا بهتر با پدیده ها و موضوع سازگار باشند با توجه به نقش و اهمیت کاربرد

^۱ Methodology

صحیح و دقیق روشهای علمی و نیز با در نظر گرفتن محدودیتهایی که وجود دارد و اهدافی که از این تحقیق داریم، تلاش بر آن است که روشی که بکار گیریم که دقیق و مبتنی بر روشهای علمی باشد.

اگر قرار باشد، متولوژی یک تحقیق را جهت تعیین روائی و پایایی نتیج ه تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و بعدها از آن جهت انجام تحقیقات مشابه الگو برداری کنیم، لازم است تا به نحوی روش کار را مس تند کرده، یک به یک مراحل کار را برشمرده و ابزارهای گردآوری اطلاعات را معرفی کنیم . در نهایت لازم است تا نحوه دستیابی به نتیجه تحقیق را نشان دهیم.

در این میان بیان جامعه و نمونه تحقیق، چگونگی نمونه گیری، اطمینان از اینکه نمونه نماینده واقعی جامعه است، ابزارها و روشهای گردآوری اطلاعات، ابتکارت بکارگرفته شده در فرایند تحقیق، روشهای آماری و غیر آماری در طول زمان انجام تحقیق و نیز جهت تحلیل یافته ها و... از موارد شفاف ساز و روشن کننده روش تحقیق می باشد. انجام چنین کاری هزینه اجرای تحقیقات و پژوهشهای مشابه را درآینده به شدت کاهش خواهد داد.

دراین فصل به بیان روش تحقیق، روش گردآوری داده ها، ابزار جمع آوری و اندازه گیری داده ها، جامعه آماری و روش نمونه گیری و روش تجزیه و تحلیل داده های تحقیق پرداخته می شود.

۳-۲- روش انجام تحقیق

هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که پژوهشگر مشخص نماید که چه شیوه و یا روشی را اتخاذ نماید که او را هرچه دقیق تر و آسان تر به پاسخ های احتمالی برساند . روش تحقیق، بستگی به اهداف و ماهیت موضوع و همچنین امکانات و منابع دارد (اکرامی، ۱۳۹۱). در این تحقیق به توصیف و مطالعه آنچه که هست می پردازیم، روش تحقیق مناسب، روش تحقیق توصیفی می باشد. تحقیق توصیفی آنچه را که هست توصیف می کند و به شرایطی روابط موجود، عقاید متداول، فرآیندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد . توجه آن عموماً زمان حال می باشد، هرچند غالباً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مربوط می شوند، مورد بررسی قرار می دهد (غلامزاده، ۱۳۸۶). در تحقیقات توصیفی می توان جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایشی تحت بررسی و آزمون قرار داد . پیمایش عبارت از جمع آوری اطلاعات است که با طرح و نقشه و به عنوان راهنمای عملی توصیف یا پیش بینی و یا به منظور تجزیه و تحلیل روابط برخی متغیرها، صورت می گیرد. پیمایش توصیفی، به توصیف پدیده های خاص در محیطی معین می پردازد، برای آزمون فرضیه ها و پاسخگویی به پرسشهای پژوهشی به کار می رود و شامل توصیف و نتیجه گیری است (عبدی، ۱۳۸۸). با توجه به مطالب فوق می توان گفت، در این تحقیق چون توصیف شرایط مدیریت جهادی مورد بررسی است و برای شناخت بیشتر این شرایط و ارائه راه کارهایی برای فرآیند مدیریت جهادی این تحقیق به اجرا در می آید یک تحقیق توصیفی-پیمایشی می باشد. همچنین از آنجایی که این تحقیق در یک سازمان زنده و پویا انجام گرفته است و از نتایج آن می توان بطور عملی برای حل مسایل اجرایی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی^۱ نیز می باشد. سوالات پژوهشی برای تعیین توصیف شرایط، ساختار و

^۱ Applied

الزامات مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم موثر مطرح شده است. در این تحقیق پیمایش برای بررسی توزیع ویژگیهای مدیریت جهادی صورت می گیرد. بنابراین، پیمایش از طریق مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ها و سایتهای اینترنتی که به صورت تصادفی و پیمایشی در اینترنت انجام شده، صورت گرفته است. کلیه وسایل و مراحل جمع آوری سیستماتیک از اطلاعات و نحوه تجزیه و تحلیل منطقی آنها را برای نیل به یک هدف معین، روش علمی تحقیق گویند. بطور کلی، هدف کشف حقایق است و به همین جهت در کلیه علوم انسانی، اصول کلی آن یکسان است و بسته به اینکه حقیقت مطلوب جزء کدام دسته از علوم باشد، روشهای خاص خود، که تناقضی با اصول و روش علمی تحقیق نداشته باشد، به تفصیل تعیین و ملاک عمل قرار می گیرد (افضل آبادی، ۱۳۸۹).

۳-۳- نوع تحقیق

به طور کلی روش های تحقیق در علوم رفتاری را می توان به توجه به دو معیار، تقسیم بندی کرد:

الف) هدف تحقیق

ب) نحوه گردآوری داده ها

با توجه به هدف تحقیق، تحقیقات علمی به سه دسته بنیادین، کاربردی و توسعه ای تقسیم می شوند. تحقیق حاضر با توجه به هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی می باشد (افضل آبادی، ۱۳۸۹). هدف از تحقیقات کاربردی، چاره اندیشی برای حل مسائل و مشکلات اجرایی است. بطور کلی نتایج تحقیقات کاربردی بایستی قابل اجرا باشد و از نظر نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی - میدانی می باشد.

۳-۴- روش گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات شامل مجموعه عملیاتی است که طی آن مدل تحلیلی (که از مفاهیم و فرضیه ها تشکیل شده است) با واقعیتهای عینی بازسازی شده و با داده های قبل جمع آوری مقایسه می شود (بارنر، ۲۰۰۶). بنابراین در جریان این مرحله اطلاعات زیادی گردآوری می شود، این اطلاعات در مرحله بعدی به شیوه های منظم تحلیل خواهند شد. بنابراین گردآوری اطلاعات یک مرحله واسطه های بین ساختن مفاهیم و فرضیه ها و تحلیل اطلاعات گردآوری شده برای آزمون آنها می باشد.

داده های مورد نیاز برای انجام تحقیق را می توان به طرق مختلف جمع آوری نمود. این روشها عبارتند از:

- مشاهده

- پرسشنامه

- مصاحبه

- جمع آوری اطلاعات از طریق روش آماری

ابزار سنجش وسایلی هستند که محقق به کمک آنها قادر است اطلاعات مورد نیاز خود را گردآوری و ثبت و کمی نماید (شجاعی، ۱۳۸۷). ابزارهای متنوعی برای گردآوری داده ها وجود دارند که بوسیله آنها می توان داده های مورد نیاز را جمع آوری و ثبت نمود. در این بین می توان به مواردی نظیر پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک (مطالعات کتابخانه ای) اشاره کرد. محقق برای بدست آوردن داده های مورد نیاز در تحقیق، باید از ابزار متناسب با آن استفاده کند و پس از آن با تحلیل، پردازش و تبدیل آنها به

اطلاعات، به آزمون فرضیه‌ها بپردازد (درگاهی، ۱۳۸۹). هرکدام از ابزار های جمع آوری اطلاعات، دارای معایب و مزایایی هستند که هنگام استفاده از آنها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار پژوهش دچار خدشه نشود و از طرفی، نقاط قوت ابزار تقویت گردد (متقی، ۱۳۸۸).

در این تحقیق برای تعیین مؤلفه های مناسب و مورد نظر مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) استفاده گردیده است. برای جمع آوری اطلاعات اولیه مورد نیاز در باب مدیریت جهادی از پرسشنامه استفاده شده است و برای اطلاعات ثانویه تحقیق، عموماً از طریق مطالعات کتابخانه ای (کتب، مقالات و پایان نامه‌ها) اطلاعات لازم کسب شده است.

در تحقیق حاضر نیز برای گردآوری و تدوین ادبیات مربوط به موضوع تحقیق و بررسی سوابق تحقیق، از روش کتابخانه ای استفاده شده است. بدین منظور، از کتب و مقالات موجود در کتابخانه ها و مقالات موجود در اینترنت و همچنین پایان نامه های فارسی انجام شده در زمینه موضوع تحقیق، استفاده شده است. بنابراین به منظور بررسی الزامات مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) با چند نفر از خبرگان و اساتید و تنی چند از کارشناسان مصاحبه شده است. لازم به ذکر است با توجه به مصاحبه های مختلفی که انجام شد معیار های دیگری به معیار هایی که در فصل دوم به آنها اشاره شده بود اضافه شده است. زیرا این گونه معیارها نیز جزء آن دسته از معیارهایی می باشد که برای مدیران و کارشناسان بسیار حائز اهمیت است. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم جهت کسب داده های تحقیق است. پرسشنامه مجموعه ای منظم از سؤالات (گزینه‌ها) است که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می دهد و می تواند به شکل سؤالات باز^۱ و بسته^۲ باشد (عاشوری، ۱۳۸۹). این پاسخ ها، داده های مورد نظر محقق را تشکیل می دهند. سؤالات پرسشنامه را می توان نوعی محرک-پاسخ محسوب کرد.

جدول ۳-۲: تفکیک فرضیه به سؤالات تحقیق

متغیر	تعداد سؤالات پرسشنامه
الزامات رویکردی	۲۰
الزامات مدیریتی	۲۱
الزامات منابع انسانی	۲۲
الزامات ساختاری	۱۹
الزامات فناوری و تجارت الکترونیک	۹

در مورد مقیاس هم باید گفت که از طیف لیکرت استفاده شده است که با توجه به هدف تحقیق، سؤالات در قالب گزینه های (از میزان اهمیت خیلی کم تا خیلی زیاد) تقسیم بندی شده است:

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
---------	----	-------	------	-----------

^۱. Open-ended questions

^۲. Closed-ended questions

۳-۵- روایی و پایایی تحقیق

دو مبحث قابلیت اعتماد (پایایی) و اعتبار (روایی) از اصول اندازه گیری و ارزیابی تحقیقات علمی بوده و از ویژگی‌هایی هستند که جهت مفید و مؤثر واقع شدن روشهای جمع آوری اطلاعات شرط اساسی به شمار می روند. با توجه به این مهم، در تحقیق حاضر تلاش شده است که مباحث فوق در پرسشنامه مورد بررسی قرار گیرد.

۳-۵-۱- پایایی

یک مقیاس یا آزمون زمانی قابل اعتماد است که با انجام مکرر در شرایط یکسان و ثابت، نتایج مشابهی از آن بدست می آید. لذا منظور از قابلیت اعتماد علمی، حصول نتایج مشابه در تکرار آزمونهای قبلی است. برای برآورد ضریب پایایی، روشهای مختلفی وجود دارد که از رایج ترین آنها می توان به روشهای آزمایشی پیچیده، آزمونهای همتا، دونیمه کردن تست، کومر- ریچاردسون و آلفای کرونباخ اشاره کرد. روشی که معمولاً در پایان نامه ها استفاده می شود، روش آلفای کرونباخ است که در این تحقیق نیز از همین روش برای اثبات پایایی پرسشنامه استفاده شده است این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه یا آزمونهایی که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کنند، استفاده می شود (ودادی، ۱۳۹۰).

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمونه های هر زیرمجموعه سؤلهای پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه نمود:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{som}^2} \right]$$

که در آن:

K = تعداد زیر مجموعه سؤلهای پرسشنامه یا آزمون

S_i^2 = واریانس زیر آزمون k ام

S^2 = واریانس کل آزمون

مقدار آلفای بدست آمده از مؤلفه های تحقیق به شرح جدول ۳-۲ محاسبه شده است.

جدول ۳-۳: مقدار آلفای کرونباخ مؤلفه های تحقیق

متغیرها	alpha
الزامات رویکردی	۰.۷۹۲
الزامات مدیریتی	۰.۷۱۲
الزامات منابع انسانی	۰.۷۰۱
الزامات ساختاری	۰.۷۳۰
الزامات فناوری و تجارت الکترونیک	۰.۷۵۶

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود در تمامی موارد میزان آلفای کرونباخ مورد تأیید است.

۳-۵-۲- روایی

روایی یا اعتبار یک ابزار سنجش، بدین معنی می‌باشد که ابزار واقعاً چیزی را اندازه‌گیری نماید که برای آن ساخته شده‌اند. از آنجا که قابل اعتماد بودن یک مقیاس، شرط لازم جهت اعتبار علمی آن (و نه شرط کافی) می‌باشد، لذا واضح است در محدوده‌های که یک مقیاس اندازه‌گیری قابل اعتماد نباشد، بی اعتبار هم خواهد بود. اما یک مقیاس قابل اعتماد ضرورتاً دارای ارزش علمی نیست زیرا احتمال دارد چیزی را اندازه‌گیری کند که موردنظر محقق نیست (ولف، ۲۰۰۶).

روشهای متعددی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که در اینجا از طریق تعیین اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که معمولاً برای اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری بکار می‌رود (بردبار، ۱۳۹۱). اعتبار محتوایی یک ابزار اندازه‌گیری به سؤال‌های تشکیل دهنده آن بستگی دارد که با توجه نتایج تحقیقات و مقالات معتبر علمی دنیا و همچنین نظر مشورتی استاد راهنما و مشاور و همچنین مدیران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) روایی این پرسشنامه تأیید شده است.

۳-۶- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری عبارتست از مجموعه‌ای از افراد با واحدهای که دارای حداقل ویژگی جامعه منتخب باشند (Zikmind, 2001). در تحقیق حاضر، مدیران عالی، میانی و اجرایی قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) که تعداد ۱۵۰ نفر می‌باشند، بعنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب گردیده‌اند. برای اجرای تحقیق ابتدا لازم است که جامعه آماری مشخص و معین گردد. جامعه عبارت است از همه اعضای واقعی یا فرضی که علاقه مند هستیم یافته‌های پژوهش را به آنها تعمیم دهیم (کیال، ۱۳۸۸). جامعه آماری مجموعه کامل اندازه‌های (یا ثبت بعضی از ویژگیهای کیفی)، مربوط به تمام واحدهای قابل تصور است که درباره آنها به دنبال اطلاعات هستیم. نمونه، مجموعه برخی از عناصر جامعه است. به عبارتی نمونه، مجموعه‌ای از اندازه‌هاست که عملاً در فرآیند یک تحقیق گردآوری می‌شوند. هدف قابل نشانه‌گیری در هر تحقیق، جامعه است (کیم، ۲۰۰۶). بررسی‌های علمی، اغلب در ارتباط با کسب اطلاعاتی درباره یک جامعه هستند. به منظور کسب اطلاعات دقیق در مورد یک جامعه، بررسی یکایک عناصر جامعه مطلوب به نظر می‌رسد ولی معمولاً اینکار غیر ممکن و یا غیر عملی است، بنابراین تنها می‌توان نمونه‌ای از آن جامعه را مشاهده کرد. نمونه باید حاصل انتخاب تصادفی عناصر جامعه باشد. از این رو، در تحقیق حاضر، جامعه مورد بررسی عبارت است از: کلیه مدیران و کارشناسان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) که تعداد آنها در حدود ۲۶۰ نفر می‌باشد و براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۵۳ نفر بدست می‌آید.

S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
338	2800	260	800	162	280	80	100	10	10
341	3000	265	850	165	290	86	110	14	15
346	3500	269	900	169	300	92	120	19	20
351	4000	274	950	175	320	97	130	24	25
351	4500	278	1000	181	340	103	140	28	30
357	5000	285	1100	186	360	108	150	32	35
361	6000	291	1200	181	380	113	160	36	40
364	7000	297	1300	196	400	118	180	40	45
367	8000	302	1400	201	420	123	190	44	50
368	9000	306	1500	205	440	127	200	48	55
373	10000	310	1600	210	460	132	210	52	60
375	15000	313	1700	214	480	136	220	56	65
377	20000	317	1800	217	500	140	230	59	70
379	30000	320	1900	225	550	144	240	63	75
380	40000	322	2000	234	600	148	250	66	80
381	50000	327	2200	242	650	152	260	70	85
382	75000	331	2400	248	700	155	270	73	90
384	100000	335	2600	256	750	159	270	76	95

۳-۹- تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از نمونه ها هم از روشهای آمار توصیفی و هم از روشهای آمار استنباطی استفاده شده است. در واقع ابتدا متغیرهای تحقیق را به کمک روشهای آمار توصیفی مورد آزمون قرار داده ایم.

روشهای آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از :

۳-۹-۱ تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن

این آزمون هنگامی به کار می رود که داده های آماری حداقل ترتیبی باشند و بتوان با مفهوم ترتیبی آنها را در رده بندی دو طرفه مرتب نمود.

به کمک این آزمون می توان متغیرهای موجود در تحقیق را رتبه بندی نمود (ابراهیمی فر، ۱۳۸۶).

آماره آزمون فریدمن χ^2 به شرح زیر تعریف می شود:

$$\chi^2 = \frac{12}{nk(k+1)} \sum_{j=1}^k R_j^2 - 3n(K+1)$$

که در آن:

تعداد موارد یا پاسخ دهندگان = n.

تعداد متغیرهایی که رتبه بندی می گردند = k.

حاصل جمع رتبه های داده شده به متغیرها از سوی پاسخ دهندگان = R.

۳-۹-۳ ضریب همبستگی اسپیرمن

ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن توسط چارلز اسپیرمن (۱۹۴۵-۱۸۶۳) روانشناس و آماردان انگلیسی در سال ۱۹۰۴ معرفی شد. این ضریب میزان همبستگی رابطه ی میان دو متغیر ترتیبی را نشان می دهد و به عبارت دیگر متناظر ناپارامتری ضریب همبستگی پیرسون می باشد. در این ضریب همبستگی به جای استفاده از خود مقادیر متغیرها از رتبه های آنان استفاده می شود. رابطه ی مربوط به ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن به صورت زیر تعریف می شود.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

D : تفاوت بین رتبه های اعضای متناظر دو گروه مورد بررسی.

n: حجم هر گروه.

تفاوت ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن و ضریب همبستگی پیرسون:

- ضریب همبستگی پیرسون برای محاسبه ی همبستگی دو متغیر فاصله ای یا نسبی به کار برده می شود، ولی ضریب اسپیرمن، همبستگی موجود بین دو متغیر ترتیبی را نشان می دهد.
- به کمک ضریب همبستگی اسپیرمن روابط غیرخطی بررسی می شود درحالیکه ضریب همبستگی پیرسون به منظور بررسی یک رابطه ی خطی بکار برده می شود.
- کارایی ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن کمتر از ضریب همبستگی پیرسون است.
- محاسبه ی ضریب همبستگی اسپیرمن ساده تر بوده و نیاز به پیش فرض های کمتری نسبت به ضریب پیرسون دارد.

فصل چهارم

تجزیه تحلیل اطلاعات

۴-۱- مقدمه

در فصل حاضر ابتدا با استفاده از جداول و نمودارها به تجزیه و تحلیل توصیفی داده های مربوط به ویژگیهای عمومی پاسخ دهندگان شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه شغلی پرداخته شده است. (برای آزمون نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف استفاده شده است). سپس نتایج آزمون فرضیه ها که با استفاده از آزمون ماتریس همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون چند گانه انجام شده است.

۱- تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها

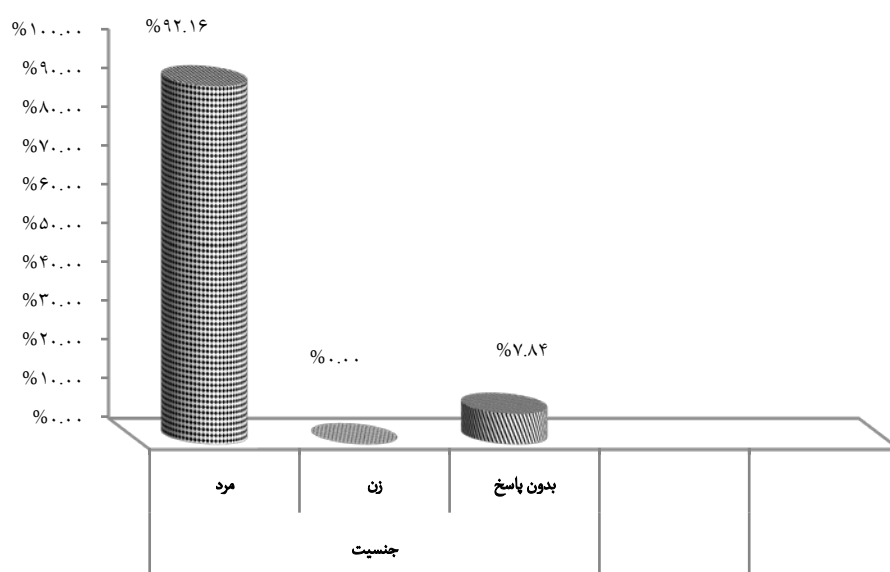
در این بخش با استفاده از جداول و نمودارها به تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها پرداخته شد. لازم به ذکر است که برای ترسیم جداول از نرم افزارهای SPSS16 و WORD2010 استفاده شده و برای رسم نمودارها نیز از نرم افزار EXCEL2010 استفاده شده است.

۴-۱-۱- جنسیت

بر اساس یافته های جدول (۴-۱): حدود ۹۲٪ از پاسخ دهندگان مرد و حدود ۸٪ نیز به سوال فوق پاسخ ندادند.

جدول (۴-۱): توزیع فراوانی و درصد فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	شاخصهای آماری جنسیت
۹۲.۱۶٪	۱۴۱	مرد
۷.۸۴٪	۱۲	بدون پاسخ
۱۰۰٪	۱۵۳	جمع



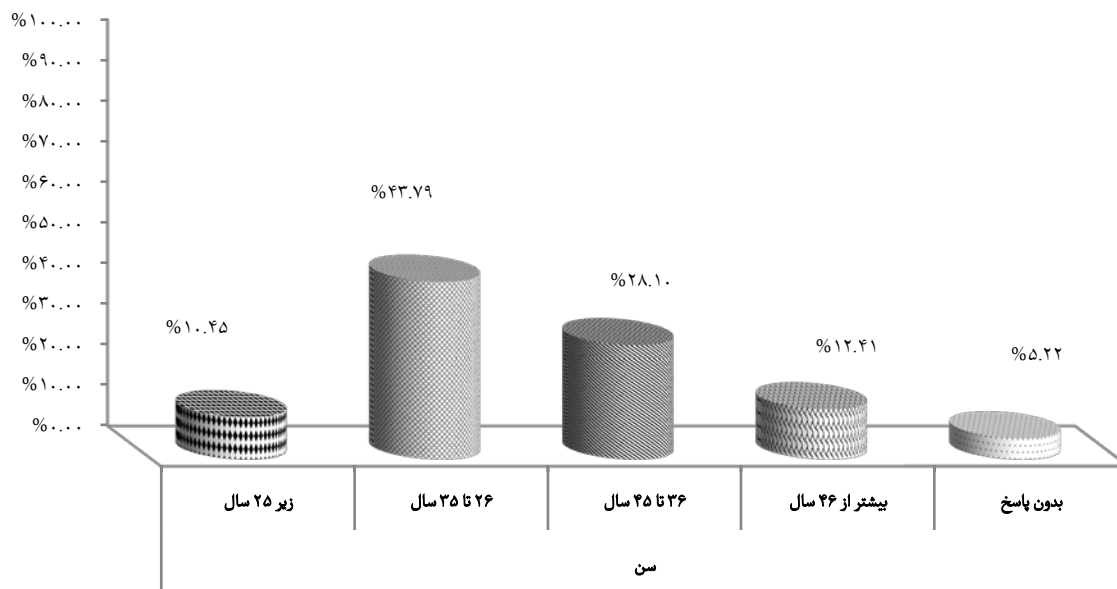
نمودار (۴-۱): درصد فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

۴-۲-۱- سن

بر اساس یافته های جدول (۴-۲) حدود ۱۰٪ از پاسخ دهندگان در رده سنی زیر ۲۵ سال، حدود ۴۴٪ در رده سنی ۲۶ تا ۳۵ سال، ۲۸٪ در رده سنی ۳۶ تا ۴۵ سال، ۱۲٪ نیز بیشتر از ۴۶ سال سن داشته اند. همچنین حدود ۵٪ به سوال فوق پاسخ نداده اند.

جدول (۴-۲): توزیع فراوانی و درصد فراوانی رده های سنی پاسخ دهندگان

شاخصهای آماری	فراوانی	درصد فراوانی
رده های سنی		
زیر ۲۵ سال	۱۶	۱۰.۴۵٪
۲۶ تا ۳۵ سال	۶۷	۴۳.۷۹٪
۳۶ تا ۴۵ سال	۴۳	۲۸.۱۰٪
بیشتر از ۴۶	۱۹	۱۲.۴۱٪
بدون پاسخ	۸	۵.۲۲٪
جمع	۱۴۷	۱۰۰٪



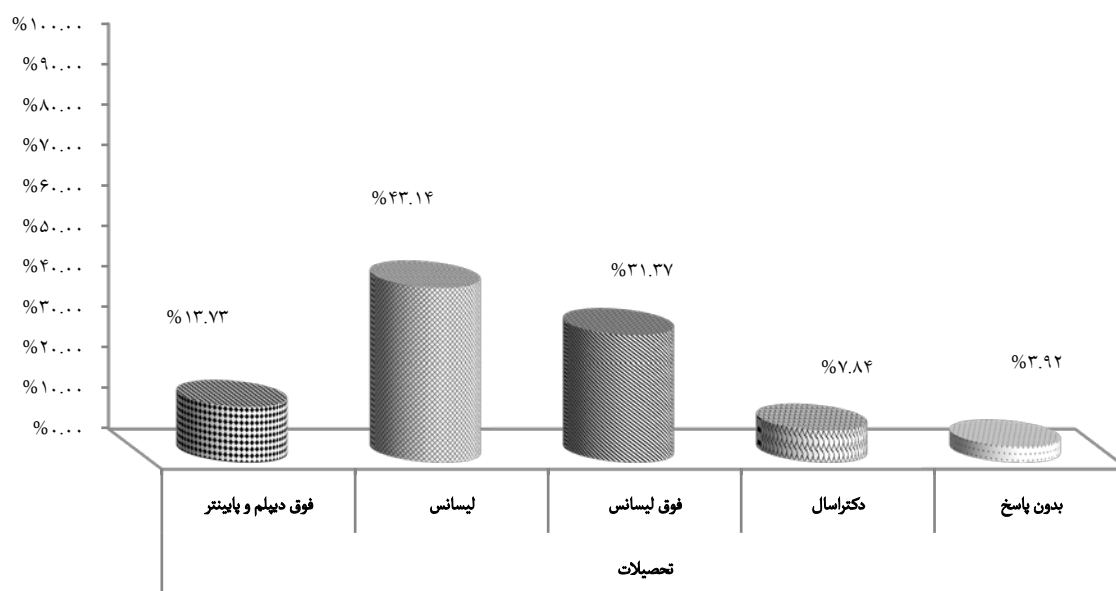
نمودار (۴-۲): درصد فراوانی رده های سنی پاسخ دهندگان

۴-۲-۳- تحصیلات

بر اساس یافته‌های جدول (۴-۳): حدود ۱۴٪ از پاسخ دهندگان فوق دیپلم و پایین تر، ۴۳٪ از پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۳۱٪ فوق لیسانس، ۸٪ دارای مدرک تحصیلی دکترا و حدود ۴٪ نیز به سوال فوق جواب نداده‌اند.

جدول (۴-۳): توزیع فراوانی و درصد فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	شاخصهای آماری مدرک تحصیلی
۱۳.۷۳٪	۲۱	فوق دیپلم و پایین تر
۴۳.۱۴٪	۶۶	لیسانس
۳۱.۳۷٪	۴۸	فوق لیسانس
۷.۸۴٪	۱۲	دکترا
۳.۹۲٪	۶	بدون پاسخ
۱۰۰٪	۱۵۳	جمع



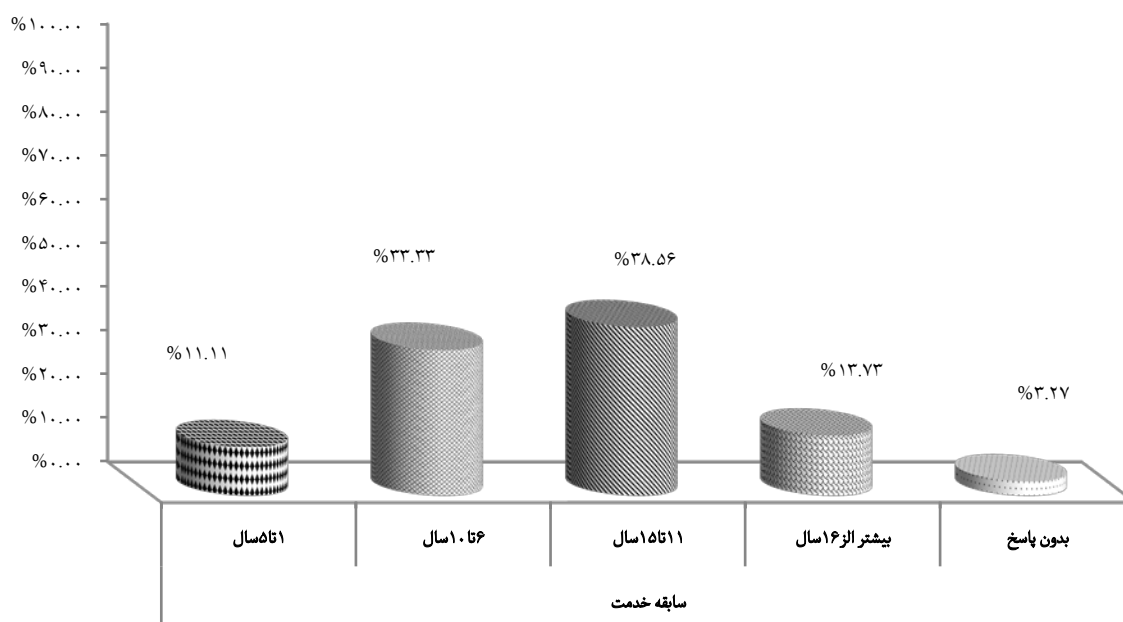
نمودار (۴-۳): درصد فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان

۴-۲-۴- سابقه شغلی

بر اساس یافته های جدول (۴-۴) حدود ۱۱٪ از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی ۱ تا ۵ سال، حدود ۳۳٪ دارای سابقه شغلی ۶ تا ۱۰ سال، ۳۹٪ سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۴٪ دارای سابقه خدمت بیشتر از ۱۶ سال بوده اند. همچنین ۳٪ نیز به سوال فوق جواب نداده اند.

جدول (۴-۴): توزیع فراوانی و درصد فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان

شاخصهای آماری سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۱ تا ۵ سال	۱۷	۱۱.۱۱٪
۶ تا ۱۰ سال	۵۱	۳۳.۳۳٪
۱۱ تا ۱۵ سال	۵۹	۳۸.۵۶٪
بیشتر از ۱۶ سال	۲۱	۱۳.۷۳٪
بدون پاسخ	۵	۳.۲۷٪
جمع	۱۵۳	۱۰۰٪



نمودار (۴-۴): درصد فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان

۳-۴- میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق

میانگین و انحراف استاندارد شاخصهای آماری متغیرهای تحقیق شامل مدیریت جهادی و الزامات و ابعاد آن در جدول ۵-۴ آورده شده است.

جدول (۵-۴): شاخصهای آماری مربوط به متغیرهای تحقیق

Sig	Z	آماره	
		متغیرها	
۲.۶۱۸	۱۲.۴۸۲	الزامات مدیریتی	الزامات مدیریت جهادی
۳.۴۱۴	۱۱.۹۵۱	الزامات ساختاری	
۲.۸۵۱	۱۳.۴۵۷	الزامات رویکردی	
۴.۰۰۷	۱۳.۸۶۱	الزامات منابع انسانی	
۲.۹۱۸	۱۲.۷۶۳	الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک	
۳.۰۵۵	۱۰.۹۰۷	مدیریت جهادی	

نتایج جدول ۵-۴ نشان داد میانگین الزامات مدیریت جهادی ۱۵.۸۱ بدست آمد. و در بین ابعاد آن الزامات منابع انسانی با ۱۳.۸۶۱ بالاترین میانگین و الزامات ساختاری با ۱۱.۹۵۱ کمترین میانگین را داشتند.

۴-۴- یافته‌های تحقیق

برای تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنف استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول ۶-۴ نتیجه آزمون برای هر متغیر بیانگر طبیعی بودن توزیع داده‌ها می‌باشد و اختلاف معنی - داری مشاهده نشد.

جدول ۶-۴ نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنف شاخص‌های اندازه‌گیری شده

Sig	Z	آماره	
		متغیرها	
۰.۷۲۰	۰.۵۱۶	الزامات مدیریتی	الزامات مدیریت جهادی
٪۹۹۸	٪۳۹۰	الزامات ساختاری	
٪۹۲۲	٪۵۵۰	الزامات رویکردی	
٪۸۸۳	٪۵۸۵	الزامات منابع انسانی	
٪۹۲۸	٪۵۴۴	الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک	
٪۵۰۵	٪۸۲۴	مدیریت جهادی	
٪۸۸۳	٪۵۸۵	عملکرد	عملکرد

۴-۵: آزمون فرضیه‌ها از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن

۴-۵-۱: فرضیه اول

H_0 : بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۷): رابطه بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری / متغیرها
معنی دار است	$r = ۰/۷۷۹$ $Sig = ۰/۰۰۱$	۴/۶۲۵	۱۶/۸۱	الزامات مدیریتی
		۳/۴۵۱	۱۵/۸۱	مدیریت جهادی

$$P < ۰/۰۱$$

$$N = ۱۵۳$$

ضریب همبستگی بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در جدول شماره (۴-۷) نشان داده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در سطح ($\alpha = ۰/۰۱$) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تأیید می‌شود.

۴-۵-۲: فرضیه دوم

H_0 : بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۸): رابطه بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری / متغیرها
معنی دار است	$r = ۰/۸۱۱$ $Sig = ۰/۰۰۱$	۳/۸۱۴	۱۸/۸۵	الزامات ساختاری
		۳/۴۵۱	۱۵/۸۱	مدیریت جهادی

$$P < ۰/۰۱$$

$$N = ۱۵۳$$

ضریب همبستگی بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در جدول شماره (۴-۸) نشان داده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در سطح ($\alpha = 0/01$) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تأیید می شود.

۴-۵-۳: فرضیه سوم

H_0 : بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۹): رابطه بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماري متغیرها
معنی دار است	r = ۰/۶۸۲ Sig = ۰/۰۰۱	۴.۳۱۳	۱۷.۴۱	الزامات رویکردی
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	مدیریت جهادی
P < ۰/۰۱				
N = ۱۵۳				

ضریب همبستگی بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در جدول شماره (۴-۹) نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در سطح ($\alpha = 0/01$) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تأیید می شود.

۴-۵-۴: فرضیه چهارم

H_0 : بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۰): رابطه بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری متغیرها
معنی دار است	r = ۰/۶۰۹ Sig = ۰/۰۰۱	۴.۷۰۰	۱۷.۲۸	الزامات منابع انسانی
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	مدیریت جهادی
P < ۰/۰۱				
N = ۱۵۳				

ضریب همبستگی بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در جدول شماره (۴-۱۰) نشان داده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در سطح ($\alpha = 0/01$) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تأیید می‌شود.

۴-۵-۵: فرضیه پنجم

H_0 : بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۱): رابطه بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری / متغیرها
معنی دار است	$r = 0/794$ $Sig = 0/001$	۳.۶۷۷	۱۶.۳۰	الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	مدیریت جهادی

$$P < 0/01$$

$$N = 153$$

ضریب همبستگی بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در جدول شماره (۴-۱۱) نشان داده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در سطح ($\alpha = 0/01$) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تأیید می‌شود.

۵-۵-۵: فرضیه ششم

H_0 : بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۱): رابطه بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری / متغیرها
معنی دار است	$r = 0/794$ $Sig = 0/001$	۳.۶۷۷	۱۶.۳۰	الزامات مدیریت جهادی
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	عملکرد کارکنان

$$P < 0/01$$

$$N = 153$$

ضریب همبستگی بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در جدول شماره (۴-۱۱) نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین الزامات مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) و عملکرد کارکنان در سطح $(\alpha = 0/01)$ رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تأیید می شود.

۴-۶- ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

جدول ۴-۱۹: ماتریس همبستگی بین ابعاد متغیرهای تحقیق (میزان همبستگی)

شاخص ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
الزامات مدیریتی	۱					
الزامات ساختاری	۰/۵۱۹**	۱				
الزامات رویکردی	۰/۶۸۴**	۰/۴۱۷*	۱			
الزامات منابع انسانی	۰/۷۳۲**	۰/۷۳۹**	۰/۳۹۲*	۱		
الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک	۰/۶۴۹**	۰/۷۸۰**	۰/۴۲۸*	۰/۷۶۶**	۱	
مدیریت جهادی	۰/۷۷۹**	۰/۸۱۱**	۰/۶۸۲**	۰/۶۰۹**	۰/۷۹۴**	۱

***: $p < 0.01$ **: $p < 0.05$ *: $p < 0.05$

با توجه به وجود رابطه بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان این متغیر وارد معادله رگرسیون شده و برای تعیین توان پیش بینی هر یک از زیر مقیاسهای مدیریت جهادی از تحلیل رگرسیون استفاده شد. به این صورت که الزامات مدیریت جهادی به عنوان متغیرهای مستقل و مدیریت جهادی و عملکرد به عنوان متغیر وابسته وارد معادله رگرسیون شدند.

جدول (۴-۲۰): آماره های خلاصه مدل رگرسیونی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تصحیح شده	انحراف استاندارد ضریب تعیین تصحیح شده
۱	۰/۵۸۱	۰/۳۵	۰/۰۳۸	۹/۸۵۳

با توجه به مقدار ضریب همبستگی و ضریب تعیین به دست آمده $R^2 = 0/35$ مشاهده می شود متغیر الزامات مدیریت جهادی تنها ۳۵٪ از تغییرات عملکرد را تعیین می کند.

جدول (۴-۲۱): تحلیل واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره فیشر	سطح معنی داری
منبع تغییرات رگرسیونی	۴۶۲/۳۱۹	۴	۱۱۵/۵۸۰	۴/۱۹۰	۰/۰۰۱
منبع تغییرات خطا (باقیمانده ها)	۷۲۸۱/۴۸۱	۱۵۸۵	۹۷/۰۸۶		
جمع کل	۷۷۴۳/۸۰۰	۱۵۸۹			

با توجه به مقدار آماره F جدول تحلیل واریانس $F=4/190$ با درجه آزادی (۷۵ و ۴) با سطح معنی داری $P=0/001$ فرض صفر مبنی بر بی تأثیر بودن متغیر الزامات مدیریت جهادی بر عملکرد را رد می‌شود.

جدول ۴- ۲۲ ضرایب مدل رگرسیون

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		ابعاد
		Beta	خطای معیار	بتا	
۰/۰۰۱	۱۱/۲۸۹		۰/۴۴۰	۰/۹۸۳	عدد ثابت
۰/۰۰۱	۴/۱۴۲	۰/۲۵۳	۰/۰۹۱	۰/۳۱۴	الزامات مدیریتی
۰/۰۰۱	۳/۲۸۳	۰/۳۰۴	۰/۰۸۶	۰/۳۵۱	الزامات ساختاری
۰/۰۰۱	-۳/۶۴۴	۰/۲۲۱	۰/۰۶۸	-۰/۱۹۷	الزامات رویکردی
۰/۰۰۱	-۴/۳۸۱	۰/۲۹۷	۰/۰۸۷	-۰/۲۶۳	الزامات منابع انسانی
۰/۰۰۱	-۴/۳۸۱	۰/۲۶۲	۰/۰۵۹	۰/۲۰۷	الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک

همان‌گونه که جدول ۴- ۲۲ نشان می‌دهد الزامات مدیریتی، الزامات ساختاری، الزامات رویکردی، الزامات مدیریت منابع انسانی و الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک تحت تأثیر نمره کل مدیریت جهادی قرار دارد و می‌تواند در معادله رگرسیونی باقی بمانند که به ترتیب با ضریب رگرسیونی ۰/۳۱۴، ۰/۳۵۱، ۰/۱۹۷، -۰/۲۶۳ و -۰/۲۰۷ توانسته‌اند به ترتیب الزامات مدیریتی ۰/۲۵۳، الزامات ساختاری ۰/۳۰۴، الزامات رویکردی ۰/۲۲۱، الزامات منابع انسانی ۰/۲۹۷ و الزامات فناوری اطلاعات ۰/۲۶۲ عملکرد کارکنان را پیش‌بینی کنند.

فصل پنجم

جمع بندی و نتیجه گیری

و ارایه پیشنهادات

۵- ۱- مقدمه

بعد از تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها، در این فصل نوبت به تحلیل یافته ها و ارائه پیشنهادها از طرف محقق می رسد. همان طور که در فصل های قبلی مشاهده شد اساس تدوین فرضیه های تحقیق، ابعاد و الزامات مدیریت جهادی بوده است.

در این تحقیق، تلاش شد که پیرامون الزامات مدیریت جهادی تحقیق شود. در نهایت، هدف اصلی این تحقیق آن بود که با کسب نتایج و ارائه پیشنهادها مبتنی بر یافته های تحقیق، بتوان در جهت تعیین این تاثیر گام برداشت.

نتایج حاصل از پژوهش با توجه به داده های جمع آوری شده و آزمونهای آماری ارائه می گردد و سپس پیشنهادات لازم در دو بخش تحت عناوین پیشنهادات بر مبنای یافته های تحقیق و پیشنهادات برای تحقیقات آتی ارائه می گردد.

بنابراین با توجه به توضیحات مذکور، این فصل شامل موارد زیر است :

- بررسی نتایج فرضیات و آزمونهای آماری.
- بررسی نتایج حاصل از قالب ارائه شده.
- ارائه پیشنهادات.

فرضیات مذکور مورد آزمون واقع گردید و در نهایت قالب تحلیل مسیر ماندی برای بررسی عوامل مرتبط با الزامات مدیریت جهادی تدوین گردید.

۵- ۲- بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن

با توجه به فرضیات مطرح شده در تحقیق حاضر، به نبوسی نتایج آنها می پردازیم:

- فرضیه شماره ۱: بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد

با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر با ۰.۷۷۹ و معنادار) می توان گفت که بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که این فرضیه تایید شده و لذا می توان ادعا نمود که با افزایش سطح الزامات مدیریتی، مدیریت جهادی نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

- فرضیه شماره ۲: بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر با ۰.۸۱۱ و معنادار) می توان گفت که بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء ارتباط معناداری وجود دارد. و این مسئله بیانگر این است که این فرضیه تایید شده و لذا می توان ادعا نمود که با افزایش سطح الزامات ساختاری، مدیریت جهادی نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

- فرضیه شماره ۳: بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر با ۰.۶۸۲ و معنادار) می‌توان گفت که بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء ارتباط معناداری وجود دارد. و این مسئله بیانگر این است که این فرضیه تایید شده و لذا می‌توان ادعا نمود که با افزایش سطح الزامات رویکردی در قرارگاه خاتم میزان مدیریت جهادی نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

- فرضیه شماره ۴: بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر با ۰.۶۰۹ و معنادار) می‌توان گفت که بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که این فرضیه تایید شده و لذا می‌توان ادعا نمود که با افزایش سطح الزامات منابع انسانی در قرارگاه خاتم مدیریت جهادی نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

- فرضیه شماره ۵: بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترو نیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر با ۰.۷۹۴ و معنادار) می‌توان گفت که بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که این فرضیه تایید شده و لذا می‌توان ادعا نمود که با افزایش سطح الزامات فناوری اطلاعات در قرارگاه خاتم، مدیریت جهادی نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

- فرضیه ششم: بین الزامات مدیریت جهادی و عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی برابر با ۰.۷۹۴ و معنادار) می‌توان گفت که بین الزامات مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) و عملکرد کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که این فرضیه تایید شده و لذا می‌توان ادعا نمود که با افزایش سطح الزامات مدیریت جهادی در قرارگاه خاتم، عملکرد کارکنان نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

۳-۵- بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به آزمون تحلیل واریانس فریدمن

با توجه به این که کلیه عوامل مرتبط با مدیریت جهادی در وضعیت مناسبی قرار دارند، به منظور بررسی وضع موجود سازمان (نقاط قوت و ضعف سازمان) از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید.

آزمون فریدمن برای ۵ متغیر برون زای قالب:

با توجه به این آزمون، رتبه‌بندی زیر از ۵ متغیر برون‌زای قالب صورت پذیرفت:

رتبه بندی پنج متغیر	میانگین رتبه
الزامات مدیریتی	۳.۱۵
الزامات ساختاری	۳.۱۵
الزامات رویکردی	۳.۰۹
الزامات منابع انسانی	۲.۸۲
الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک	۲.۷۹

این رتبه بندی بی‌انگه این مطلب است که در میان ۵ متغیر برون زای قالب، الزامات مدیریتی دارای بالاترین میانگین رتبه و الزامات فناوری اطلاعات دارای پائین ترین میانگین رتبه می باشد.

۵-۴- بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به قالب تحلیل مسیر

با توجه به مدل مفهومی ارائه شده بین متغیرها و روابط مستقیم و غیر مستقیم وکل متغیرها بر روی یکدیگر می توان درجه رابطه کلیه متغیرها را مورد بررسی قرار داد.

همانطور که قبلا بیان شد بین کلیه متغیرها روابط معنی داری وجود دارد. در این راستا فرضیات تحقیق از بعد میزان رابطه میان هریک از متغیرها بر یکدیگر بیان شده و نتایج مربوطه ارائه می گردد.

- فرضیه شماره ۱: بین الزامات مدیریتی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از قالب تحلیل مسیر، ملاحظه می شود که الزامات مدیریت بر مدیریت جهادی تاثیر مثبت دارد و ضریب استاندارد اثر برابر با ۰.۲۴ می باشد بدین معنی که به ازای یک واحد تغییر در متغیر الزامات مدیریتی ما شاهد ۰.۲۴ تغییر در متغیر مدیریت جهادی می باشیم.

- فرضیه شماره ۲: بین الزامات ساختاری و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از قالب تحلیل مسیر، ملاحظه می شود که الزامات ساختاری بر مدیریت جهادی تاثیر مثبت دارد و ضریب استاندارد اثر برابر با ۰.۵۱ می باشد بدین معنی که به ازای یک واحد تغییر در متغیر الزامات ساختاری ما شاهد ۰.۵۱ تغییر در متغیر مدیریت جهادی می باشیم.

- فرضیه شماره ۳: بین الزامات رویکردی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از قالب تحلیل مسیر، ملاحظه می شود که الزامات رویکردی بر مدیریت جهادی تاثیر مثبت دارد و ضریب استاندارد اثر برابر با ۰.۳۷ می باشد بدین معنی که به ازای یک واحد تغییر در متغیر الزامات رویکردی ما شاهد ۰.۳۷ تغییر در متغیر مدیریت جهادی می باشیم.

- فرضیه شماره ۴: بین الزامات منابع انسانی و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از قالب تحلیل مسیر، ملاحظه می شود که الزامات منابع انسانی بر مدیریت جهادی تاثیر مثبت دارد و ضریب استاندارد اثر برابر با ۰.۲۸ می باشد بدین معنی که به ازای یک واحد تغییر در متغیر الزامات مدیریت جهادی ما شاهد ۰.۲۸ تغییر در متغیر مدیریت جهادی می باشیم.

- فرضیه شماره ۵: بین الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از قالب تحلیل مسیر، ملاحظه می شود که الزامات فناوری اطلاعات بر مدیریت جهادی تاثیر مثبت دارد و ضریب استاندارد اثر برابر با ۰.۱۹ می باشد بدین معنی که به ازای یک واحد تغییر در متغیر الزامات فناوری اطلاعات ما شاهد ۰.۱۹ تغییر در متغیر مدیریت جهادی می باشیم.

پیشنهادهای مرتبط با فوضیه چهارم

۱. مدیران از اصول روانشناسی، جامعه شناسی و تعلیم و تربیت آگاهی داشته و آنها را تبدیل به مهارت و کاربرد نمایند.

پیشنهادهای مرتبط با فرضیه پنجم

۱. علاوه بر نیازهای مادی، نیازهای معنوی، نیاز اجتماعی، خویابی مدیران و کارکنان مورد توجه واقع گردد.
۲. مدیران و کارکنان باید در محیط کاری خود روابط متقابل و تعامل سازنده در جهت بهبود و ارتقا سازمان برقرار نمایند.

۳. تمام کارکنان و مدیران باید در هنگام حضور در محیط کار احساس امنیت و آرامش نمایند.

۵-۲-۵-۵ پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در این بخش به منظور توسعه تحقیقات آینده، چندین پیشنهاد به محققان و کسانی که علاقه مند به انجام پژوهش در زمینه کیفیت و توزیع می باشند، ارائه می شود:

۱. بررسی رابطه شاخص ساختار سازمان با مدیریت جهادی
۲. تبیین رابطه جو توانمندسازی با ادراکات از مدیریت جهادی
۳. بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت در مدیریت جهادی
۴. بررسی رابطه مدیریت جهادی و کارآفرینی سازمانی

۵-۶- محدودیت های تحقیق

این تحقیق در مسیر راه با محدودیتهای چندی روبرو بود، که محقق تمام تلاش خود را مصروف داشت که این محدودیتها خللی در انجام تحقیق و نتایج آن وارد نسازند.
برخی از این محدودیتها به شرح زیر است:

۱. جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه محدودیتهای خاصی را از جمله عدم دقت، صراحت و صداقت پاسخ دهندگان به سؤالات و پیش داوری آنها در مورد فرضیات حدسی خود به همراه خواهد داشت.
۲. احتمال عدم همکاری افراد در تکمیل پرسشنامه.
۳. گسترده بودن متغیرهای تاثیر گذار بر ارزش درک شده و عدم توانایی بررسی و لحاظ تمامی این متغیرها.
۴. یافته های تحقیق محدود به دوره زمانی جمع آوری اطلاعات است و با تغییر شرایط در زمان نتایج تغییر می یابند.

۶. کیفی بودن موضوع مورد بررسی و مشکلات تبدیل معیارهای کیفی به معیارهای کمی و قابل سنجش که تا حدودی از دقت و صحت تحقیق مورد بررسی می کاهد.

۷. محدودیتهای زمانی انجام تحقیق.

منابع

- ابراهیمی فر، عبدالجواد (۱۳۸۶)، مبانی اعتقادی فرهنگ و مدیریت جهادی، مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، حوزه نمایندگی ولی فقیه، وزارت جهاد کشاورزی
- ابطحی، س.ح. و منتظری، م.، (۱۳۸۶) مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۵۷، صص ۱۶ - ۱.
- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶) مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران)، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۹۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، امید مهدیه، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- افضل آبادی، محمدحسین؛ زارع، حبیب؛ افضل آبادی، محمدرضا و آقاباقری، فهیمه (۱۳۸۹) نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت جهاد نصر یزد)، دومین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش، مهرماه، ایران: تهران.
- اکرامی، محمود و رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰) توسعه مولفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷، پاییز.
- الوانی مهدی، ۱۳۹۱، مدیریت در عصر پیچیدگی، مجموعه مقالات اولین همایش علمی مدیریت جهادی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- امین بیدختی، علی اکبر؛ نعمتی، محمدعلیو کریمی، فروزان (۱۳۹۲) نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاه های منتخب تهران)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی (علمی - پژوهشی)، سال پنجم، شماره دهم، نیمه دوم.
- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۱) شناسایی مولفه های شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری، دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۱، بهار و تابستان، صص ۱۱۴ - ۸۷
- بیدخوری، علیرضا (۱۳۸۷) تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جهادی فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان، صص ۸۲ - ۴۰.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹) تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان، صص ۷۱ - ۵۱.
- خامنه ای، سید علی (1390). بیانات در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
- خامنه ای، سید علی (1392). بیانات در شروع درس خارج فقه.
- خلعتبری، جواد (۱۳۸۹) مباحث اساسی در آمار توصیفی و استنباطی، تهران: انتشارات ساد.
- درگاهی، ح.، علیپور فلاح پسند، م. ح. و حیدری قره بلاغ، ه.، (۱۳۸۹) ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، راهبرد یاس، ش ۲۳، صص ۱۱۳ - ۹۱.
- روستا آزاد، رضا (۱۳۸۶)، مدیریت و توکل، مجموعه مقالات اولین همایش علمی مدیریت جهادی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

زراءنژاد، منصور و زرگانی، شهناز (۱۳۸۶) بررسی جانشین‌پروری و رابطه آن با تعهدسازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی)، از مجموعه مقالات ارائه‌شده در دومین همایش تولیدپایدار گاز، کدمقاله ۳۰-۳۲۸-۴، مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید شرکت پالایش گاز پارسیان.

زراءنژاد، منصور و زرگانی، شهناز (۱۳۸۸) بررسی جانشین‌پروری و رابطه آن با تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی)، ارائه شده در دومین همایش تولید پایدار گاز کد مقاله ۳۰-۳۲۸-۴، مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید شرکت پالایش گاز پارسیان.

سبک‌رو، مهدی؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و دیگران (۱۳۹۱) تحلیل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک، مجله علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره دوم، پاییز و زمستان، صص ۱۵۵ - ۱۸۰.

سلاجقه، سنجری؛ خسروپور، مهدیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۱) مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز سازمانها، نشریه فروغ تدبیر، شماره ۲۰، زمستان، صص ۷ - ۱.

سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی، چالشها و الزامات». دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۲، پاییز و زمستان، صص ۹-۳۹.

شجاعی، سیدعمادالدین و دری، بهروز (۱۳۸۷) طراحی و تبیین مدل تفضیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش)، از مجموعه مقالات ارائه شده در چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، تیرماه. عبدی، اکبر و دیانتی، محمد (۱۳۸۸) روش جانشین‌پروری (مراکز ارزیابی‌بخش روش نوین جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵.

غلامزاده، د. (۱۳۸۶) طراحی الگوی شایستگی مدیران بخش دولت (نمونه مطالعه: مدیران میانی بخش صنعت) رساله دکتری در علوم و تحقیقات تهران.

فرهی، برزو؛ سلطانی، محمد رضا (۱۳۹۱). فرهنگ نهادی سپاه: ماهیت، کارکردها و و هایشی. مجموعه مقالات همایش نهاد و نهادگرایی. مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.

قائدعلی، حمیدرضا، مشرف جواد، محمد حسین (۱۳۹۳). «فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی». فصلنامه علمی - پژوهشی مهندسی فرهنگی، سال هشتم، شماره ۷۹، بهار، صص ۶۳-۷۸.

قائدعلی، حمیدرضا، عاشوری، مهدی (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی شیوه‌ای تحقق یافته از مدیریت اسلامی». فصلنامه علمی - پژوهشی مهندسی فرهنگی، سال نهم، شماره ۸۲، زمستان، صص ۶۷-۷۳.

قربانی، علی، (۱۳۹۳)، شاخص‌ها و مولفه‌تاثیرگذار بر مدیریت جهادی، مجموعه مقالات کنفرانس مدیریت منابع انسانی، تهران، تیرماه ۱۳۹۳.

قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰) کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۱، بهار و تابستان، صص ۱۳۹ - ۱۱۹.

کرباسی، نغمه‌السادات و علوی، بابک (۱۳۹۰) ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور، فصلنامه علوم مدیریت ایران سال ششم، شماره ۲۲، تابستان، صص ۵۹ - ۲۷.

کیال، علی (۱۳۸۸) منابع انسانی؛ سبد خلق دارایی سازمان، بخش میزگردنشریه تدبیر، شماره ۲۰۵، خردادماه، صص ۱۵.

لطیفی، میثم، سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳). «پژوهشی پدیدار شناسه برای فهم جوهره مدیریت جهادی». فصلنامه علمی- پژوهشی راهبرد فرهنگ، شماره ۲۸، زمستان، ص ۹۱-۱۲۲

متقی، محمدحسین و بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۸) مدل کانال رهبری در فرایند جانشین پروری، نشریه تدبیر، شماره ۲۱۱، آذرماه، صص ۲۸ - ۲۴.

مرکز تحقیقات و توسعه قواعد رده بندی آسیا (۱۳۹۰) مدیریت جانشین پروری در رده بندی آسیا (ACS)؛ مدل شایستگی، نشریه به هنگام، شماره ۸، بهار، صص ۵۳ - ۴۸.

ناصری فر، وحید؛ دهقانپور فراشاه، علی و سنجرى، احمدرضا (۱۳۹۰) ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری براساس طبقه بندی بهترین تجارب، فصلنامه پژوهش مدیریت درای ران (مدرس علوم انسانی)، دوره ۱۵، شماره ۳، پاییز، صص ۲۰۹ - ۱۹۱.

نجیرم، پایگاه تحلیل خبری، www.nejirom.com، تاریخ خبر ۴ اردیبهشت ۱۳۹۳.

ودادی، احمد و زارع فرد، مطهر (۱۳۹۰) طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، از مجموعه مقالات اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالش ها) قابل دسترسی در http://www.civilica.com/Paper-IRANHOLDING01-IRANHOLDING01_029.html

هادی زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰) تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت نفت و شرکتهای تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان، صص ۸۲ - ۴۰.

- Bernardin, H, J .(2010). Human Resource Management: an Experiential Approach. 5th ed, New York: McGraw-Hill.
- Barner, R. (2006), “Bench Strenght”, San Francisco, American Management Association.
- Baulcomb, J. S. (2003), Management of change through force field analysis, Journal of Nursing Management, Vol. 11, 275–80.
- Byham, W.C.; Nelson, G.; Pease, M. (2002), “Cultivating leaders with an acceleration pool”, Health Forum Journal, 28-30.
- Christie, D. (2005), Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas college, Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada), 1-110.
- Cronshaw, S. F. & Ashley N. A. M. (2008), Reinstating the Lewinian vision: From force field analysis to organization field assessment, Organization Development Journal, Vol. 26, No. 4, 89-103.
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004), Growing your company’s leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage, New York: AMACOM
- Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007), Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, Public Personnel Management, Vol. 36, No. 4, 335-47.
- Helton, K.; Jackson, R. (2007), “Navigating Pennsylvania’s dynamic workforce: Succession planning in a complex environment”, Public Personnel management, 335-347.
- Kim, Y. (2006), Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
- Mader, S. (2006), Succession planning, the Microsoft Way, Business Week Online.
- Mandi, A. R. (2008), A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain, Dissertation submitted to The George Washington University.
- Rothwell, W. J. (2005), Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
- Rothwell, W. J. (2006), Ten key steps to effective succession planning, From [http:// www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php](http://www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php)
- Rothwell, W.J. (2010), “Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within”, 4th edition, New York, American Management Association
- Rothwell, W.J.; Kazanas, H.C. (2003), “The strategic development of talent”, Amherst, MA, HRD Press.
- Swallow, D. (2007), Talent management and succession planning, Employment Review, 833, 1-6.
- Wolfe, R.L. (1996), “Systematic succession planning: Building leadership from within”, Menlo park, Crisp publitions Ltd.

"بسمه تعالی"

تاریخ:.....

پاسخ دهنده گرامی :.....

با سلام و احترام

پرسشنامه حاضر با هدف گردآوری اطلاعات و به عنوان بخشی از پایان نامه ی اینجانب با عنوان " بررسی تاثیر

الزامات مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان با استفاده از مدل علی – معلولی" انجام می گیرد. فرض بر این

است که مدیریت جهادی، جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود

دارد نمود خارجی، عینی و قابل مشاهده و سنجش پیدا می نماید.

پرسشنامه ها طبق صلاحدید اساتید به صورت حضوری یا الکترونیکی به شرکت کنندگان تقدیم و پس از تکمیل

دریافت می گردند. اطلاعات گردآوری شده، برای مقاصد پژوهشی استفاده و محرمانه تلقی خواهد شد. بر این اساس، از

جنابعالی تقاضا می شود با اختصاص بخشی از وقت گران بهای خود و پاسخ به پرسشنامه های ضمیمه، در انجام این

پژوهش همکاری فرمایید. خواهشمند است در هر قسمت اگر الزامات دیگری مد نظر شما می باشند در انتهای جد اول

اضافه فرمایید. درضمن توضیح مختصری در مورد متغیرهای پرسشنامه در انتها آمده است.

پیشاپیش از همکاری جنابعالی کمال تشکر را دارم.

سید محسن موسوی نیا

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

دانشگاه پیام نور

جنسیت: مرد <input type="checkbox"/> زن <input type="checkbox"/>	سن: زیر ۲۵ <input type="checkbox"/> ۲۶ تا ۳۵ <input type="checkbox"/> ۳۶ تا ۴۵ <input type="checkbox"/> ۴۶ به بالا <input type="checkbox"/>
آخرین مدرک تحصیلی: فوق دیپلم: <input type="checkbox"/> کارشناسی: <input type="checkbox"/> کارشناسی ارشد: <input type="checkbox"/> دکترای تخصصی: <input type="checkbox"/>	
رشته و گرایش: <input type="text"/>	
سابقه خدمت: ۱ تا ۵ سال <input type="checkbox"/> ۶ تا ۱۰ سال <input type="checkbox"/> ۱۱ تا ۱۵ سال <input type="checkbox"/> ۱۶ سال به بالا <input type="checkbox"/>	
عنوان و سمت فعلی:	
<input type="checkbox"/> کارشناس <input type="checkbox"/> کارشناس ارشد <input type="checkbox"/> مسئول مدیریت <input type="checkbox"/> مسئول معاونت <input type="checkbox"/> مشاور <input type="checkbox"/> مدیر عامل <input type="checkbox"/>	

ردیف	هر یک از الزامات رویکردی مدیریت جهادی زیر چه تاثیری بر عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) دارد؟	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	توجه به تعالی و پیشرفت بر مبنای معنویت در میان کارکنان و مدیران					
۳	توجه به ارزش ها دینی و رویکردهای دینی					
۴	تدوین چشم اندازهای سازمانی مبتنی بر رویکرد جهادی، انقلابی و نهادی					
۵	تدوین اهداف، سیاست ها و راهبرد ها بر اساس مدیریت جهادی					
۷	تغییر ارزش های فرهنگی بر مبنای الگوی مدیریت جهادی					
۸	تمرکز بر جنبه های انسانی و اجتماعی مناسبات سازمانی					
۹	همواره حق با مشتری است و سازمان باید در خدمت مردم باشد					
۱۰	پویایی فرهنگ و انعطاف پذیری					
۱۱	توجه به ارزش های مدنظر و متعالی انقلاب اسلامی					
۱۲	برخورداری از منشور اخلاقی و هنجاری مبتنی بر آموزه های دینی					
۱۳	خطر پذیری و ریسک در راستای اهداف و آرمان های سازمان					
۱۴	تحکیم رابطه میان خانواده و محیط کار کارکنان					
۱۵	شناسایی و یافتن محیط های جدید برای سازمان و استفاده از فرصتها					
۱۶	توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان					
۱۷	امید بخشی، خلق تصویرهای آرمانی و تفکر خلاق بین کارکنان					
۱۸	عدلت محوری					
۱۹	روحیه بسیجی					
۲۰	تحول گرایی و ماموریت آفرینی					
سایر						

ردیف	هر یک از الزامات مدیریتی مدیریت جهادی زیر چه تاثیری بر عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) دارد؟	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	تاکید بر رهبری به جای مدیریت سلسله مراتبی					
۲	توجه به تغییر و تحول ماهوی مدیریتی مرسوم و سنتی حاکم بر سازمانها					
۳	توجه به ارتباطات دوستانه در محیط سازمان					
۴	تاکید بر مدیریت پیش نگر و نه گذشته و حال نگر					
۵	استفاده از فرصت ها و تبدیل تهدید به فرصت					
۶	خودپایی، خودپالایی و خود پیرایی فردی و سازمانی مدیران					
۷	اشتراک گذاری دانش و اطلاعات					
۸	استقبال از چالشها و امور هیجان انگیز					
۹	انگیزش کارکنان مخاطره پذیر و خلاق و حمایت از آنها					
۱۰	ایجاد فضای اطمینان و اعتماد در داخل سازمان					
۱۱	ایجاد محیط با انگیزه از طریق مشوق های درونی					
۱۲	تاکید توأمان بر مدیریت ارزش و مدیریت دانش					
۱۳	توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان					
۱۴	ایجاد فضای مشارکت طلبی در سازمان					
۱۵	تصمیم گیری اقتضایی با مدیریت معکوس					
۱۶	تمرکز بر شایسته سالاری در تمامی فرایندهای سازمان					
۱۷	توان تبیین اهداف و برنامه ریزی					
۱۸	قدرت تصمیم گیری و پیاده سازی					
۱۹	مسئولیت پذیر و پاسخگو					
۲۰	هدایت و کنترل					
۲۱	تفکر راهبردی					
سایر						

ردیف	هر یک از الزامات منابع انسانی مدیریت جهادی زیر چه تاثیری بر عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) دارد؟	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	استفاده از نیروی انسانی چابک و با اعتماد به نفس					
۲	استفاده از نیروهای تحلیل گر، فعال					
۳	استفاده از رویکرد تعقل گرا در فرایند های مدیریتی					
۴	تعهد گرایی و تخصص گرایی					
۵	پذیرش اشتباهات توسط کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها					
۶	برخورداری از منابع انسانی با تعلق پایدار به آرمانها و اهداف متعالی					
۷	عرضه خدمت حداکثری و جلب رضایت مشتریان					
۸	تکیه بر کار گروهی					
۹	تأکید بر انگیزشهای درونی به انسان در تمامی مناسبات سازمانی					
۱۰	توجه به نیروی انسانی به عنوان یک دارایی نام مشهود					
۱۱	چند حرفه ای بودن کارکنان					
۱۲	تأکید بر ارتقای مهارت های انسانی، ارتباطی و ادراکی					
۱۳	الگوسازی و بهینه سازی سامانه های اداری					
۱۴	توسعه خودآگاهی، بصیرت و تاکید بر تربیت و پرورش منابع انسانی مبتنی بر آموزه های اسلامی(قرآن و سنت)					
۱۵	حمایت و تشویق کارکنان به ارائه ایده های خلاقانه و نوآورانه					
۱۶	شناسایی و استعدادیابی منابع بالقوه					
۱۷	تمرکز بر مهارت های شغلی آینده					
۱۸	تعریف مسیر پیشرفت شغلی وسیع و گسترده					
۱۹	بهبود و بهسازی عملکرد از طریق کار جهادی و انقلابی					
۲۰	تعامل و روابط اجتماعی					
۲۱	رشد فکری، ذهنی و شخصیتی					
۲۲	اصالت و نجابت خانوادگی					
سایر						

ردیف	هر یک از الزامات ساختاری مدیریت جهادی زیر چه تاثیری بر عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) دارد؟	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	چابک و چالاک بودن ساختار و فرآیندها					
۲	تأکید بر ساختارهای گروهی، اجتماعی و شبکه ای					
۳	افزایش بهروری (با برتری اثربخشی بر کارایی)					
۴	شکل گیری و تغییر ساختارها و فرآیندها بر اساس نیازهای حیاتی جامعه					
۵	خود نظارتی و اعتماد					
۶	روابط کاری باز و شفاف					
۷	انعطاف پذیری و پویایی ساختارها و نظامات					
۸	نگاه سرمایه ای داشتن به انسان در تمامی مناسبات سازمانی					
۹	تأکید بر سلسله مراتب تخت و افقی					
۱۰	برخورداری از سامانه های باز و منعطف					
۱۱	توجه به هم افزایی، تقویت متقابل و همسازی سامانه ها					
۱۲	بازمهندسی نظامات و فرآیندها					
۱۳	تأکید بر کیفیت مطلوب در ارائه خدمات و محصولات					
۱۴	تأکید توأمان بر سخت افزار و نرم افزار(با برتری نرم افزار بر سخت افزار)					
۱۵	طراحی نظام کنترل‌های کلی و دور با تاکید بر خود نظارتی					
۱۶	بهره گیری حداکثری از دنیای مجازی و دیجیتالی و فناوریهای نوین					
۱۷	توان سازمان دهی					
۱۸	توان ایجاد هماهنگی					
۱۹	توان نظارت و پیگیری					
سایر						

ردیف	هر یک از الزامات فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک مدیریت جهادی زیر چه تاثیری بر عملکرد کارکنان در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا(ص) دارد؟	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	رقابت و بازار جهانی					
۲	سازمانهای دیجیتال					
۳	دسترسی به بازارهای مختلف					
۴	ایجاد فرصت برای شبکه سازی					
۵	پیشرفتهای تکنولوژیکی					
۶	افزایش اتحاد استراتژیک با شرکا					
۷	کاهش در هزینه ها و افزایش چالاکی					
۸	ارتباطات آزاد					
۹	افزایش کارهای تیمی					
سایر						

Abstract

The main objective of this study is to develop and explain the jihadi management obligations that can effect on employee's performance of in view of the environment and the organizational structure of Khatam-al Anbiya Construction Headquarters. The statistical community for this study is the Jihadi administration and the staff of Khatam-al Anbiya Construction Headquarters. The number of specialists in the Jihadi administration includes eight members of the scientific staff and a specialist in Khatam-al Anbiya Construction Headquarters of the Seal of Prophets who were used in this investigation and were chosen by Snowballing sampling. The numbers of employees of the Khatam-al Anbiya Construction Headquarters are 250 persons and with the use of the Cochran Formula, the statistical community is 151 persons. For more confidence 170 questionnaires were distributed and 161 were collected. This study by point of view is practical and constructive, by time is Sectional, by method of collecting information: descriptive - field, in order to examine the knowledge of the influence of the Jihadi administration on the performance of employees at Khatam-al Anbiya Construction Headquarters. Given the relationship between the obligations of the jihadi administration and staff performance, this variable is based on the regression equation. To determine the predictability of each of the jihadi management measures, the regression analysis is used. In this picture, the obligation of the jihadi administration is an independent variable; the jihadi administration and performance are a dependent variable in the regression equation. Given the correlation coefficient and the correlation coefficients were observed $35/0 = 2R$ variable jihadi management obligations only 35% of the variation determine the performance. According to the statistic F ANOVA table with degrees of freedom $190/4 = F$ (75 and 4) a significant level of $001 / 0P =$ null hypothesis that the futility of variable performance management obligations jihad is rejected. Management obligations, structural obligations, the obligations of the approach, the obligations of human resource management and information technology and e-commerce obligations under mark effect of Jihad is located and can remain in regression respectively $r = 314/0, 351/0, 197 / 0- 263 / 0- 207 / 0-$ able to arrange management obligations 253/0, 304/0 structural obligations, obligations approach 221/0, 297/0 obligations of human resources and information technology obligations 262/0 predict employee performance them.

Keywords: jihadi management, jihad, jihadi management obligations



Payame Noor University

Faculty of industrial engineering

**Thesis Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements For
The Degree of M.Sc in industrial engineering**

**Surveying the Impact of Jihadi management requirements on
employee performance with cause and effect model (case
study: Khatam ol-Anbiya)**

By:

Seyed Mohsen Mosavinia

Supervisor:

DR.Marzieh Babaeianpour

June 2017