





دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران مرکزی
دانشکده مدیریت- گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: "سیستم‌های اطلاعاتی"

عنوان:

شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با رویکرد نظریه سازی داده بنیاد

استاد راهنما:

دکتر محمدرضا اسمعیلی گیوی

پژوهشگر:

میلاد شماعی کوپائی

زمستان ۱۳۹۳



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of management -Department of Public Management

"M . A" Thesis

On : “Informational Systems”

Subject:

**Recognition and Enlightenment of the dimensions of Jihadi
Management through the Grounded Theory**

Advisor :

Mohammad Reza Esmaili Givi (Ph.D)

By:

Milad Shamaei Koopaei

Winter 2015

تشکر و قدردانی :

سپاس خدای سبحان را که سخنوران، در ستودن او بمانند و شمارندگان، شمردن نعمت‌های او ندانند و کوشندگان، حق او را گزاردن نتوانند و سلام و مورد بر محمد و خاندان پاک او، طاهران معصوم، هم آنان که وجودمان وامدار وجودشان است و نفرین پیوسته بر دشمنان ایشان تا روز رستاخیز....

بر حسب وظیفه و از باب «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْمُنْعَمَ مِنَ الْمَخْلُوقِينَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّ وَ جَلَّ» از پدر و مادر عزیزم... این دو سرمایه عظیم زندگی‌ام که همواره بر کوتاهی و درشتی من، قلم عفو کشیده و کریمانه از کنار غفلت‌هایم گذشته‌اند و در تمام عرصه‌های زندگی یار و یآوری بی چشم داشت برای من بوده اند؛ از همسر عزیز و مهربانم که محیطی سرشار از آرامش و آسایش برای من فراهم آورد و از استاد متدین و با تقوا، جناب آقای دکتر **محمدرضا اسمعیلی گیوی** که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ ننمودند و به معنای واقعی راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

باشد که این خردترین، بخشی از زحمات آنان را سپاس گوید.

تقدیم به :

دستم نمی رسد که دل از سینه برکنم باری علاج شکر گریبان دریدن است
شامم سیه تر است ز گیسوی سرکشت خورشید من برای که وقت دمیدن است

تقدیم به آخرین ذخیره الهی، مهدی فاطمه (روحی له الفداء) به امید نگاهی...
تقدیم به رهبر و مقتدایم سیدعلی خامنه‌ای که رهنمودهایش چراغ راه ماست...
تقدیم به شهدا و آزاد مردانی که همه‌ی خود را گذاشتند و رفتند تا ما بمانیم...
تقدیم به پدر بزرگوارم که کوهی استوار و حامی من در تمام زندگی‌ام است...
تقدیم به مادر فداکارم که با مهر و صبوری الفبای زندگی را به من آموخت...
و تقدیم به همسر عزیزم که اسوه عشق و محبت است و مشکلات مسیر را برایم تسهیل نمود...

فصل اول : کلیات پژوهش

- ۱-۱- بیان مسأله..... ۴
- 1-1-1- لزوم رویکرد جهادی در مدیریت در نظام دینی..... ۴
- ۱-۲- اهداف تحقیق:..... ۶
- ۱-۳- اهمیت موضوع..... ۶
- ۱-۴- سوالات و فرضیات تحقیق..... ۷
- ۱-۵- مدل تحقیق..... ۸
- ۱-۶- تعاریف اصطلاحات و متغیرهای تحقیق:..... ۱۰
- ۱-۷- روش تحقیق:..... ۱۱
- ۱-۸- قلمرو تحقیق:..... ۱۳
- ۱-۹- جامعه و منبع کیفی:..... ۱۳
- ۱-۱۰- ذکر برخی محدودیت‌ها :..... ۱۳

فصل دوم: ادبیات موضوع

- ۱-۲- مدیریت..... ۱۶
- 1-1-1- مفهوم مدیریت..... ۱۶
- 1-2-1- فرآیند مدیریت..... ۱۷
- 1-2-3- سیر تحول در اندیشه‌های مدیریت..... ۱۷
- 1-2-3-1- مکتب کلاسیک..... ۲۱
- 1-2-3-1-2- نظریه مدیریت علمی..... ۲۱
- 1-2-3-1-2- نظریه مدیریت اداری..... ۲۱
- 1-2-3-1-2- نظریه مدیریت بوروکراتیک..... ۲۱
- 1-2-3-2- مکتب نئوکلاسیک..... ۲۲
- 1-2-3-2- نظریه روابط انسانی..... ۲۳
- 1-2-3-2- نظریه نگرش رفتاری..... ۲۳
- 1-2-3-3- مکاتب نوین..... ۲۴
- 1-2-3-3-1- نگرش کمی مدیریت (دهه ۱۹۴۰)..... ۲۴
- 1-2-3-3-2- نگرش سیستمی..... ۲۴
- 1-2-3-3-3- نگرش اقتضایی..... ۲۴
- ۲-۲- مدیریت اسلامی..... ۲۶
- 2-2-1- لزوم تشکیل حکومت و جایگاه مدیریت از منظر اسلام..... ۲۷
- 2-2-2- مدیریت تابع ارزشهای حاکم بر جامعه..... ۲۹
- 2-2-3- مفهوم مدیریت اسلامی..... ۳۰
- 2-2-4- زیربنای فکری مدیریت اسلامی..... ۳۲
- 2-4-2-1- هستی‌شناسی..... ۳۲
- 2-4-2-2- معرفت‌شناسی..... ۳۳
- 2-4-2-3- انسان‌شناسی..... ۳۳
- 2-5- مدیریت اسلامی بر پایه معیارهای الهی..... ۳۵
- 2-6- گفت‌وگو پذیرش علوم و فناوری از تمدن غرب در مقابل گفت‌وگو رد اصالت آن..... ۳۶
- گفت‌وگو پذیرش مطلق (غرب‌گرایی و غرب‌زدگی)..... ۳۶
- گفت‌وگو نفي مطلق (غرب‌گزینی و غرب‌ستیزی)..... ۳۶
- گفت‌وگو پذیرش اجمالي (غرب‌گزینی و گفت‌وگو بازگشت به خویش)..... ۳۷
- ۳-۲- مدیریت جهادی..... ۳۸

- ۳۹ 1-3-2- نگاهي گذرا بر فرايند تشكيل جهاد سازندگي
- ۳۹ 2-3-2- جهاد
- ۴۲ 3-3-2- زیر ساخت فكري و گفتمان فرهنگ و مدیریت جهادي
- ۴۳ 4-3-2- مولفه‌ها و ابعاد و سازه‌های مدیریت جهادي

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

- ۴۹ ۱-۳- روش پژوهش
- ۴۹ 1-1-3- جهت‌گیری پژوهش:
- ۵۰ 2-1-3- فلسفه پژوهش:
- ۵۰ 3-1-3- رویکرد پژوهش:
- ۵۱ 4-1-3- استراتژی پژوهش
- ۵۱ 5-1-3- هدف پژوهش (ماهیت پژوهش)
- ۵۲ 6-1-3- افق زمانی پژوهش:
- ۵۲ 7-1-3- شیوه گردآوری داده‌ها
- ۵۳ مصاحبه

- ۵۳ ۲-۳- مراحل پژوهش
- ۵۵ 1-2-3- نمودار مراحل پژوهش

- ۵۵ ۳-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
- ۵۶ 1-3-3- 1- تئوري نظریه‌سازی داده‌بنیاد (مفهوم سازی بنیادی)
- ۵۶ 1-1-3-3- ارکان نظریه‌سازی داده‌بنیاد
- ۵۶ 2-1-3-3- مراحل نظریه‌سازی داده‌بنیاد
- ۵۷ 3-1-3-3- نمونه برداری نظری
- ۵۸ 4-1-3-3- کفایت نظری
- ۵۸ 5-1-3-3- فرایند تحلیل نظریه‌سازی داده‌بنیاد
- ۵۹ 2-3-3- نرم افزاری تجزیه و تحلیل کیفی
- ۶۰ 1-2-3-3- نرم افزار MAXQDA
- ۶۱ جمع بندی

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

- ۶۳ ۱-۴- انتخاب خبرگان جهت مصاحبه
- ۶۴ ۲-۴- محدودیت‌های مصاحبه
- ۶۶ ۳-۴- یافته‌های پژوهش
- ۶۶ 1-3-4- استخراج نکات کلیدی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز
- ۶۶ 1-1-3-4- مطالعه مورد اول
- ۷۳ 2-1-3-4- مصاحبه اول
- ۷۶ 3-1-3-4- مصاحبه دوم
- ۸۰ 4-1-3-4- مصاحبه سوم
- ۸۴ 5-1-3-4- مصاحبه چهارم
- ۸۹ 6-1-3-4- مصاحبه پنجم
- ۹۳ 7-1-3-4- مصاحبه ششم
- ۹۶ 8-1-3-4- مصاحبه هفتم
- ۹۹ 9-1-3-4- مصاحبه هشتم
- ۱۰۱ 10-1-3-4- مصاحبه نهم
- ۱۰۴ 11-1-3-4- مصاحبه دهم

- ۱۰۶ 2-3-4- مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها
- ۱۳۰ جمع‌بندی

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- ۱-۵- بحث و نتیجه‌گیری پژوهش ۱۳۴
- ۱-۱-5- کدگذاری نظریه‌پردازی داده بنیاد ۱۳۴
- ۱-1-1-5- کدگذاری باز ۱۳۴
- ۱-1-1-5- کدگذاری محوری ۱۴۱
- 1-1-1-5- بعد ارزشی و نگرشی مدیریت جهادی (شرایط علی) ۱۴۲
- 1-1-2-1-5- آخرت گرایی ۱۴۳
- 1-1-2-1-5- اعتقاد به غیب ۱۴۵
- 1-1-2-1-5- جهان‌بینی توحیدی ۱۴۶
- 1-1-2-1-5- حق مداری و عدالت طلبی ۱۴۷
- 1-1-2-1-5- ولایت مداری ۱۴۸
- 1-1-2-1-5- آرمان‌گرایی و هدف‌مداری ۱۵۰
- 1-1-2-1-5- اخلاص ۱۵۰
- 1-1-2-1-5- اعتقاد و اعتماد به کارکنان ۱۵۱
- 1-1-2-1-5- توکل به خدا ۱۵۲
- 1-1-2-1-5- تکلیف مداری ۱۵۳
- 1-1-2-1-5- خودباوری و عزم راسخ ۱۵۴
- 1-1-2-1-5- مواسات و برادری ۱۵۵
- 1-1-2-1-5- بعد رفتار جهادی (مقوله محوری) ۱۵۶
- 1-1-2-1-5- اخلاق مداری ۱۵۷
- 1-1-2-1-5- اقامه ارزش‌ها ۱۵۸
- 1-1-2-1-5- الگو بودن مدیر ۱۵۹
- 1-1-2-1-5- امانتداری ۱۶۰
- 1-1-2-1-5- ایثار و فداکاری ۱۶۱
- 1-1-2-1-5- خود ارزیابی ۱۶۲
- 1-1-2-1-5- رشد خود و جامعه ۱۶۳
- 1-1-2-1-5- رفتار خالصانه ۱۶۴
- 1-1-2-1-5- رفتار خدمتگزارانه ۱۶۵
- 1-1-2-1-5- ساده زیستی ۱۶۶
- 1-1-2-1-5- سخت‌کوشی و پشتکار ۱۶۷
- 1-1-2-1-5- پرهیز از دنیاطلبی ۱۶۸
- 1-1-2-1-5- بعد فرآیند جهادی (راهبرد) ۱۷۰
- 1-1-3-1-5- آموزش و رشد ۱۷۲
- 1-1-3-2-1-5- تدبیر و هوشمندی ۱۷۳
- 1-1-3-2-1-5- تصمیم‌گیری قاطع و به‌هنگام ۱۷۳
- 1-1-3-2-1-5- چابکی و سرعت در فرآیند ۱۷۴
- 1-1-3-2-1-5- خودکنترلی و مدیریت عملکرد ۱۷۵
- 1-1-3-2-1-5- مدیریت بهرور منابع ۱۷۶
- 1-1-3-2-1-5- یادگیری و تعالی ۱۷۷
- 1-1-3-2-1-5- بعد فرهنگ جهادی (زمینه) ۱۷۸
- 1-1-4-2-1-5- اطاعت از ولی ۱۸۰
- 1-1-4-2-1-5- انسجام و وحدت ۱۸۱
- 1-1-4-2-1-5- انگیزه الهی در مدیریت ۱۸۲
- 1-1-4-2-1-5- اولویت اهداف متعالی سازمان ۱۸۳
- 1-1-4-2-1-5- تشریک مساعی ۱۸۳

۱۸۴ حفظ کرامت انسانی.....6-4-2-1-1-5
۱۸۵ پایداری و مقاومت.....7-4-2-1-1-5
۱۸۶ پرکاری و خستگی ناپذیری.....8-4-2-1-1-5
۱۸۷ بعد ساختار مدیریت جهادی (شرایط مداخله گر).....5-2-1-1-5
۱۸۸ سازماندهی راهبردی و سیستمی.....1-5-2-1-1-5
۱۸۸ مدیریت مشارکتی.....2-5-2-1-1-5
۱۸۹ نفی بوروکراسی افراطی در عین قانونمندی.....3-5-2-1-1-5
۱۸۹ پویایی و انعطاف.....4-5-2-1-1-5
۱۹۰ مدیریت جهادی (پیامد).....6-2-1-1-5
۱۹۲ 3-1-1-5- کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)
۱۹۲ ۲-۱-۵- شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی.....
۱۹۶ ۳-۱-۵- تبیین الگوی بنیادی مدیریت جهادی.....
۱۹۷ 1-3-1-5- چرایی مدیریت جهادی.....
۲۰۲ 2-3-1-5- چیستی مدیریت جهادی.....
۲۰۵ 2-3-1-5- چگونگی مدیریت جهادی.....
۲۰۷ ۲- پیشنهادات حاصل از پژوهش
۲۰۹ ۳-۵- محدودیت های تحقیق
۲۱۰ منابع و مآخذ.....

۹	شکل ۱-۱- فرآیند پژوهش تدوین نظریه داده‌بنیاد
۵۷	شکل ۱-۳- پیااز فرآیند پژوهش
۷۱	شکل ۲-۳- نمایی از محیط کاربری نرم افزار MAXQDA
۸۵	شکل ۱-۴- نمای نرم افزاری کدگذاری نکات کلیدی مورد اول
۱۴۵	شکل ۲-۴- تصویر پراکندگی کد در پاراگراف مصاحبه اول
۱۴۶	شکل ۳-۴- تصویر کدگذاری نکات کلیدی مصاحبه اول
۱۴۷	شکل ۴-۴- تصویر فراوانی و پراکندگی کدهای باز در مصاحبه دوم
۱۴۸	شکل ۵-۴- نمای نهایی از دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌ها
۱۴۹	شکل ۶-۴- تصویر میزان تمرکز خبرگان بر ابعاد مختلف مدیریت جهادی
۱۵۵	شکل ۱-۵- تصویر کاربری نرم افزار MAXQDA
۱۵۷	شکل ۲-۵- مدل مفهوم-نشانه
۱۵۸	شکل ۳-۵- مدل مفهوم-نشانه، حاصل از مفهوم کار خالصانه
۲۲۴	شکل ۴-۵- ابعاد مدیریت جهادی
۲۲۵	شکل ۵-۵- ابعاد و مقوله‌های مدیریت جهادی
۲۲۷	شکل ۶-۵- شکل اولیه الگوی بنیادی مدیریت جهادی
۲۳۷	شکل ۷-۵- الگوی بنیادی مدیریت جهادی

۱۲	نمودار ۱-۱- مراحل پژوهش و ابزار تحقیق
۶۴	نمودار ۱-۳- مراحل پژوهش
۶۶	نمودار ۲-۳- فرایندهای بهم وابسته جمع‌آوری، تنظیم و تحلیل داده
۲۲۲	نمودار ۱-۵: مدل پارادایمی (کدگذاری محوری) مدیریت جهادی
۲۲۸	نمودار ۲-۵- شبکه مضمون‌های مرتبط با بُعد چرایی مدیریت جهادی
۲۳۳	نمودار ۳-۵- شبکه مضمون‌های مرتبط با بُعد چیستی مدیریت جهادی

۱۱	جدول ۱-۱- مراحل پژوهش
۲۱	جدول ۱-۲- جدول نظریه‌های مدیریت در یک نگاه
۶۰	جدول ۱-۳- مقایسه روش‌های کمی و کیفی،
۶۳	جدول ۲-۳- مراحل پژوهش
۷۷	جدول ۱-۴- جدول کدگذاری باز مورد مطالعه اول
۸۶	جدول ۲-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه اول
۹۰	جدول ۳-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه دوم
۹۴	جدول ۴-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه سوم
۹۹	جدول ۵-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه چهارم
۱۰۵	جدول ۶-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه پنجم
۱۱۰	جدول ۷-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه ششم
۱۱۴	جدول ۸-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه هفتم
۱۱۷	جدول ۹-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه هشتم
۱۲۰	جدول ۱۰-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه نهم
۱۲۳	جدول ۱۱-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه دهم
۱۲۷	جدول ۱۲-۴- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها
۱۵۶	جدول ۱-۵- نمونه جدول استخراج نکات کلیدی و کدگذاری باز
۱۶۰	جدول ۲-۵- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها
۱۶۳	جدول ۳-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد ارزشی مدیریت جهادی
۱۷۰	جدول ۴-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد نگرشی مدیریت جهادی
۱۸۰	جدول ۵-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد رفتار جهادی
۱۹۷	جدول ۶-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد فرآیند جهادی
۲۰۸	جدول ۷-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد فرهنگ جهادی
۲۱۷	جدول ۸-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های ساختار مدیریت جهادی
۲۲۶	جدول ۹-۵- فراوانی مقوله‌ها، مفاهیم و کدگذاری باز ابعاد مدیریت جهادی
۲۳۰	جدول ۱۰-۵- مضمون‌های مرتبط با مبانی فلسفی و پارادایم فکری مدیر جهادی
۲۳۲	جدول ۱۱-۵- مضمون‌های مرتبط با نگرش و انگیزه مدیریت جهادی
۲۳۴	جدول ۱۲-۵- مضمون‌های مرتبط با اصول مدیر جهادی
۲۳۵	جدول ۱۳-۵- مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های مدیر جهادی
۲۳۶	جدول ۱۴-۵- مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های مدیر جهادی

چکیده

تحقق اهداف متمایز و متعالی انقلاب اسلامی در راستای رشد و کمال آحاد جامعه و بسط عدالت، منوط به استفاده از الگوی مدیریتی متناسب با آن است. چنین الگویی برخاسته از مبانی منحصر به فردی است که با مبادی ماده بنیاد فکری و تمدنی غرب در تعارض است. الگوی مدیریتی و سازمانی مطلوب برای مدل تمدنی در افق انقلاب اسلامی، مبتنی بر ارزشهای الهی است. یکی از غنی‌ترین مفاهیم و الگوهای مدیریتی مطرح در چارچوب کمال‌محور تمدن اسلامی، سبک "مدیریت جهادی" است.

این پژوهش کیفی به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی و سازمان جهادی در قالب الگوی نظام‌مند و با بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد می‌باشد. یافته‌های کیفی تحقیق به وسیله نرم افزار MAX-QDA تحلیل شده و نهایتاً مدل پارادایمی مدیریت جهادی تبیین می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت جهادی دارای ابعاد اصلی ارزش، نگرش و رفتار در بعد فردی، و فرهنگ، ساختار و فرایند در بعد سازمانی می‌باشد که خود به مقوله‌های فرعی تقسیم می‌شوند. سپس با توجه به نتایج به‌دست‌آمده شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت جهادی به روش نظریه داده بنیاد استخراج گردیده‌اند. همچنین بدلیل اهمیت موضوع، یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش را بازتبیین نموده و به بنیادهای مدیریت جهادی در ابعاد چرایی، چیستی و چگونگی مدیریت جهادی دست‌یافتیم.

واژگان کلیدی:

ابعاد مدیریت جهادی، مدیر جهادی، سازمان جهادی، نظریه داده بنیاد، چرایی مدیریت جهادی، چیستی مدیریت جهادی، چگونگی مدیریت جهادی

کلیات پژوهش

مقدمه

انقلاب اسلامی ایران در برهه ای از زمان که استعمار، چهره خشن خود را به دنیا نشان داده بود و مناطق آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین و سایر کشورهای عقب افتاده سراسر دنیا به نحوی از انحا مدت‌ها زیر شلاق و چکمه استعمار و سلطه قرار گرفته بودند با هدایت و مدیریت رهبر کبیر انقلاب امام خمینی (رحمه الله علیه) با هدف اجرای قوانین اسلامی، حاکمیت ارزش‌ها و رشد و کمال آحاد جامعه و برپایه آیه «قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مِثْلَىٰ وَفُرادى» (۴۶/ سبأ)^۱ شکل گرفت.

انقلاب اسلامی یکی از رخدادهای بی نظیر دوران معاصر و فجر جدیدی در تاریخ جوامع بشری است که منشا آثاری بس شگرف در ابعاد فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره در داخل و خارج ایران گردیده است. طبق اصل ۲ قانون اساسی، جمهوری اسلامی نظامی است بر پایه معنویات (ایمان به خدا، وحی الهی، معاد، عدل، امامت و رهبری و کرامت و ارزش والای انسانی) که بر اساس اصل ۳ قانون اساسی، دولت جمهوری اسلامی ایران موظف است برای نیل به اهداف مذکور همه امکانات خود را به کار گیرد.

^۱. بگو من شما را به یک پند، موعظه می‌کنم و آن اینکه، فقط به خاطر خدا دو به دو یا تک تک قیام کنید.

۱-۱- بیان مسأله

به طور کلی هر سیستم اجتماعی متشکل از زیرمجموعه های حاکمیت، فرهنگ، سیاست، اقتصاد و آموزش است. در جوامع مادی گرایانه و تمدن غرب مبنا بر اقتصاد و توسعه اقتصادی با معیارها و موازین خاص می باشد و تمامی ابعاد جامعه در خدمت اقتصاد قرار می گیرند و اگر گاهی سخن از دیگر ابعاد مانند آموزش به میان می آید هرگز آن آموزش عام که ما از این کلمه ادراک می کنیم مدنظر نیست بلکه آموزش متد و ابزار توسعه در همان وجه خاص توسعه اقتصادی است و چنانچه وقتی سخن از فرهنگ به میان می آید مقصود، فرهنگی است که در خدمت اقتصاد قرار می گیرد (آوینی، ۱۳۹۲، ۱۷).

اما در مکتب اسلامی که انقلاب اسلامی ما بر پایه آن بنا شده است خلاف این نگرش مطرح است. دانشمندان و تحلیلگران انقلاب اسلامی، ویژگی منحصر به فرد این نهضت و در حقیقت ماهیت آن را الهی بودن آن می دانند. میشل فوکو^۱ فیلسوف و جامعه شناس فرانسوی، انقلاب اسلامی ایران را «روح جهان بی روح» و «بازگشت به معنویت» می خواند (فوکو، ۸۰، ۵۷). کُر بریر و پیر بلانشه انقلاب ایران را به عنوان «انقلابی به نام خدا» معرفی نمودند. نه تنها ایشان بلکه نظریه پردازانی چون گیلز کیل^۲ در کتاب «انتقام خداوند»، حامد الگار در کتاب «ریشه های انقلاب اسلامی» و آصف حسین در کتاب «ایران اسلامی»، افزون بر نویسندگان اندیشمند ایرانی به بُعد فرهنگی و معنوی انقلاب تاکید داشته و آن را وجه ممیزه انقلاب اسلامی ایران از سایر انقلاب های جهان دانسته اند (بهراروندیانی، ۱۳۸۹، ۱۶۹).

البته این سخن بدین معنا نیست که توسعه اقتصادی مخالف با تکامل و تعالی بشر باشد بلکه در خدمت اعتلای فرهنگی جامعه است که طبق اصل ۴۳ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران هدف اقتصاد تامین استقلال اقتصادی جامعه و ریشه کن کردن فقر و محرومیت است که راه تعالی روحانی بشر را سد کرده اند. بنابراین این دو مهم یعنی فرهنگ و اقتصاد لازم و ملزوم یکدیگرند و تحقق و تعالی یکی بی دیگری میسر نیست و فرهنگ، بستر و زمینه تحقق و تعالی دیگر حوزه ها از جمله حوزه اقتصاد به شمار می رود.

درنتیجه، رسالت تمدن و جامعه اسلامی، کمال انسانی، رشد و حفظ انسان هاست و رویکردی فرهنگی- معنوی داشته که سایر ابعاد جامعه یعنی اقتصاد، آموزش، سیاست و حاکمیت را در خدمت فرهنگ قرار می دهد.

۱-۱-۱- لزوم رویکرد جهادی در مدیریت در نظام دینی

نظام ارزشی هر شخصی بنیان فکری او را شکل داده و نقش اصلی را در فرایند تصمیم گیری او ایفا می کند. نظام ارزشی اسلام که از عناصر فرهنگ اسلامی تشکیل شده، نقش مهمی را در شیوه های تفکر و تصمیم گیری مدیران مسلمان ایفا می کند و به حرکت آن ها جهت ارزشی می بخشد. لذا مدیران و مسئولان حکومتی و دولتی که در سطوح عالی

^۱ Michel Foucault

^۲ Gilles Kepel

حکومت اسلامی قرار می‌گیرند نیز بایستی رویکرد و دیدگاهی انقلابی، دینی و ارزشی داشته باشند و فرهنگ را سرلوحه کار خود قرار دهند. در واقع :

- نظام اسلامی، مأموریت فرهنگی دارد. مأموریت و هدف فرهنگی به این معناست که حاکمیت اسلامی وظیفه زمینه سازی برای سعادت و کمال آحاد جامعه را بر عهده دارد.
- در سیستم حاکمیتی و نظام اسلامی- که با هدف تحقق ارزشهای فرهنگ دینی تأسیس شده- مانند هر سیستم اجتماعی دیگری، موفقیت آن منوط به فهم مدیران و نیروی انسانی از فلسفه تأسیس و مأموریت آن است. در مرحله بعد از فهم لازم است مدیران و سیاستگذاران این سیستم، همسو با این جهت گیری کلان باشند.
- یکی از کاملترین مفاهیمی که در سازوکار مدیریتی در نظام اسلامی، اسلامی بودن فرایند مدیریت را نشان میدهد، مفهوم «**مدیریت جهادی**» است.
- به این ترتیب این پژوهش با تبیین و بررسی این مفهوم غنی و راهگشا، در پی شناسایی دقیق تر ابعاد آن در فرایند و سازوکار مدیریت اسلامی است.

مدیریت جهادی، همان مدیریت علمی است که بر اساس فرمول ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت با مدیریت مطلق که با واژه جهادی همراه می‌باشد، در این است که مبنای آن را نظام ارزشی اسلام می سازد. در واقع در مدیریت جهادی، نظام ارزشی اسلام به جای قوانین علمی دانش مدیریت قرار نمی‌گیرند بلکه مبنای آن هستند. از این رو مدیریت جهادی بر دو پایه استوار است:

الف) دانش مدیریت

ب) نظام ارزشی؛ که مبنای قوانین مدیریت و اساس و شیوه‌های عملی مدیریت مدیران جامعه است (ابراهیمی فر، ۱۳۸۶، ۳).

در نتیجه اگر اشخاص و مدیران حکومتی اعتقاد و رویکرد ارزشی، فرهنگی و جهادی نداشته باشند مانعی بر سر راه پیشرفت و رشد انسانی و کمال جامعه خواهند بود. لذا مدیریت جهادی لازمه دست یابی به اهداف جامعه اسلامی و توسعه همه جانبه امور می‌باشد. کما این که در هر برهه از تاریخ سی و شش ساله انقلاب اسلامی اموری که با رویکرد جهادی مدیریت شده‌اند موفقیت چشمگیری داشته‌اند که از این بین می‌توان به اقدامات جهادی در محرومیت‌زدایی از روستاها و مناطق محروم در ابتدای انقلاب، مدیریت هشت ساله دفاع مقدس، محرومیت‌زدایی با طرح جهاد سازندگی پس از جنگ تحمیلی، موفقیت در علوم نوین از جمله فناوری هسته‌ای، نانو تکنولوژی و سلولهای بنیادی و ... اشاره کرد.

بنا بر تعبیر مقام معظم رهبری: «اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور در شرایط کنونی فشارهای خبائث آمیز قدرت های جهانی قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد». بر این اساس مدیریت جهادی موضوعی مهم است که مهجور مانده و خلأ پژوهشی در این زمینه و

نیاز آن در مدیریت جامعه احساس می‌شود که بی شک برای پیاده سازی و معرفی این سبک به جامعه، حمایت جامعه دانشگاهی و مدیران ارشد حکومتی ضرورت دارد.

۲-۱- اهداف تحقیق:

هدف اصلی:

شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با رویکرد نظریه سازی داده بنیاد

هدف فرعی:

- ارائه مدل مدیریت جهادی شامل:
- استخراج شرایط علی مدیریت جهادی
- تبیین مقوله محوری مدیریت جهادی طبق نظریه داده بنیاد
- شناسایی زمینه‌های مدیریت جهادی
- شناسایی شرایط مداخله‌گر در مدیریت جهادی طبق نظریه داده بنیاد
- تبیین مقوله‌های راهبردی مدیریت جهادی
- تبیین پیامد حاصل از مدل پارادایمی نظریه‌سازی مدیریت جهادی

۳-۱- اهمیت موضوع

از پیدایش دانش مدیریت و شکل‌گیری مکتب کلاسیک بر اساس تئوری فردریک تیلور تا کنون مکاتب و نظریات بسیار مدیریتی یکی پس از دیگری توسط نظریه‌پردازان این عرصه ارائه گردیده است اما هیچ‌کدام از این نظریات بر اساس هدف آفرینش انسان که همان رشد و تعالی روحانی وی است شکل نگرفته، بلکه بر مبنای و دیدگاه شخصی هر یک از آنان استوار است. طبق آیه شریفه «إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَ لَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ خَصِيمًا» (نسا/۱۰۵)^۱ ملاحظه می‌شود که پیامبران از طرف خداوند حاکم بر مردم هستند، اما وظیفه دارند دقیقاً طبق فرمان الهی و به روشی که خداوند آن‌ها را مامور نموده است احکام را جاری و جامعه را مدیریت نمایند و هرگز اجازه دخالت دادن نظریات شخصی خود را ندارند (اشرف سمنانی، ۱۳۶۴، ۶۷).

لذا با توجه به هدف خلقت انسان و فلسفه شکل‌گیری انقلاب اسلامی که مفصلاً بیان گردید جامعه اسلامی نیازمند مدیریتی بر پایه الگوی اسلامی و مطابق با نیازها و ضرورت‌های دنیای امروز است. طبق فرمایشات مقام معظم رهبری، دست یابی به الگوی ایرانی-

^۱. و همانا ما این کتاب را بر تو به حق (هدفی والا و عقلانی) فرو فرستادیم تا در میان مردم به آنچه خدا به تو نمایانده است داوری کنی و مدافع خائنان مباش.

اسلامی پیشرفت و تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴ جز با «مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبنی بر علم و درایت (بیانات مورخ ۹۲/۱۰/۲۳)» محقق نمی‌گردد. با توجه به اهمیت و اولویت موضوع و ضرورت آن در ساختار مدیریتی نظام اسلامی، خلأ پژوهشی در حوزه مدیریت جهادی احساس می‌شود که در تحقیق پیش رو با توکل بر خداوند متعال و حمایت اساتید و جامعه دانشگاهی به دنبال بررسی و شناسایی ابعاد و ویژگی های این نوع مدیریت هستیم.

۴-۱- سوالات و فرضیات تحقیق

سؤال اصلی:

مفهوم مدیریت جهادی چیست ؟

سوالات فرعی:

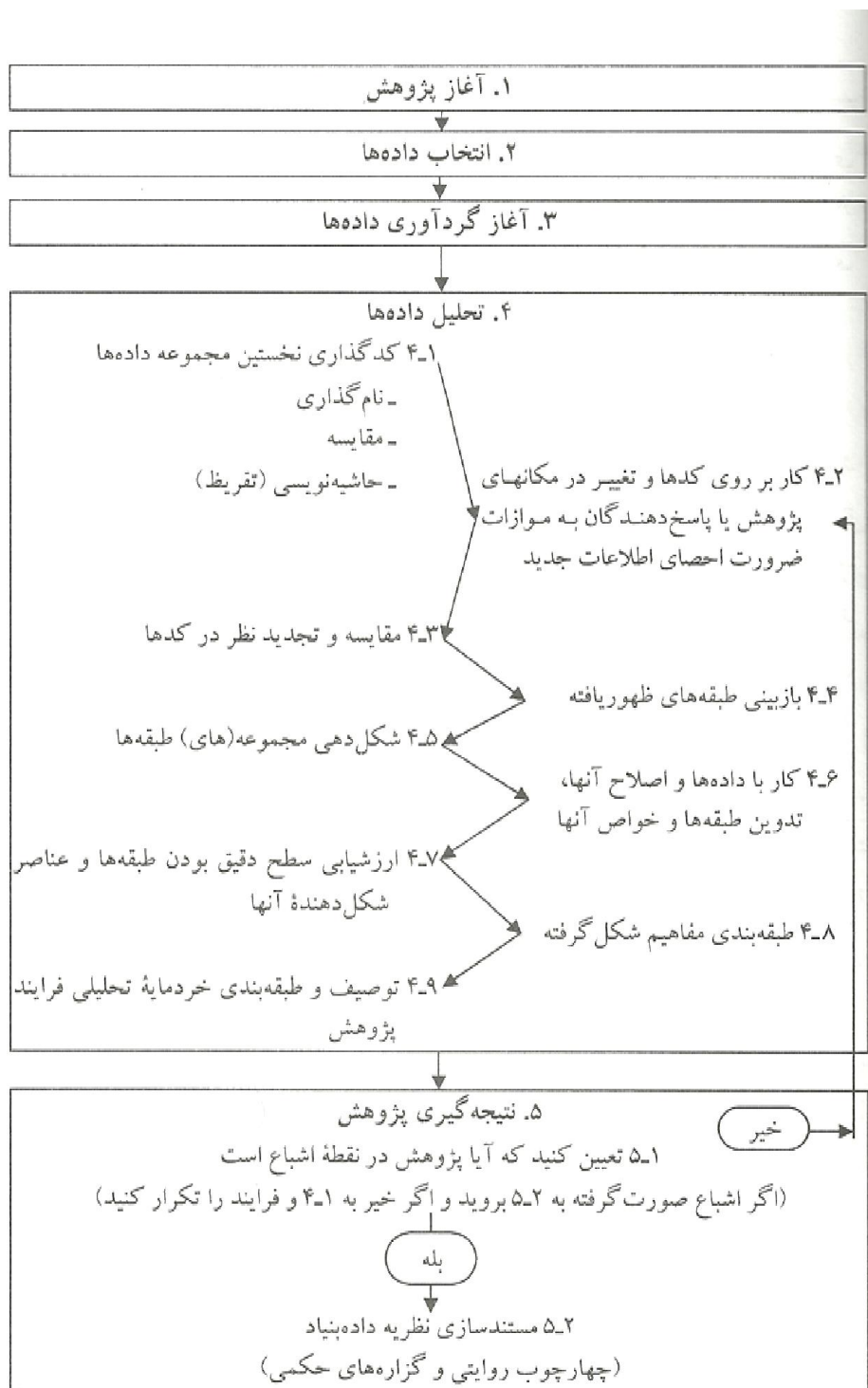
- ابعاد مدیریت جهادی چگونه تبیین می‌شود ؟
- مدل مدیریت جهادی در محورهای پارادایمی ذیل چگونه تبیین می‌شود ؟
- شرایط علی مدیریت جهادی چیست ؟
- مقوله محوری مدیریت جهادی چیست ؟
- راهبردهای مدیریت جهادی چیست ؟
- مدیریت جهادی دارای چه زمینه‌هایی است ؟
- مدیریت جهادی دارای چه شرایط مداخله‌گری است ؟
- پیامد حاصل از مدل پارادایمی نظریه‌سازی داده‌بنیاد چیست ؟

۵-۱- مدل تحقیق

گلاس و استراوس در سال ۱۹۶۷ به عنوان پدیدآورندگان نظریه داده‌بنیاد، در کتاب خود به نام *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* در صفحه ۴۵ چنین بیان می‌کنند: «نظریه از داده‌های گردآوری شده در فرآیند پژوهش کشف می‌شود، بنابراین تصمیم‌های اولیه در ارتباط با پژوهش نظریه داده‌بنیاد بر نوعی چارچوب نظری از پیش تصور شده در مورد پدیده‌ای که پژوهشگر در پی تئوریزه کردن آن است، استوار نیست تنها درک کلی از پدیده‌ی تحت بررسی برای آغاز این پژوهش کافی است.» به اعتقاد گلاس و استراوس (۱۹۶۷) رویکرد مناسب برای پژوهشگر آن است که در ابتدای پژوهش، پیشینه پژوهش و نظریه‌های موجود را نادیده گیرد تا احتمال آلودگی داده‌ها با مفاهیم موجود یا مفاهیم سوگیرانه کاهش یابد. در واقع فلسفه‌ی وجوری این رویکرد استقرایی بجای قیاسی در پژوهش، پرهیز از موشکافی پدیده‌ها بر اساس زمینه‌های پیشین یا پیشینه‌ی موجود است. به زعم ایشان پژوهشگران قیاسی در دام نوعی شیوه‌های محدود، غیر مولد و زائد گرفتار می‌شوند. در حالی که پژوهشگران استقرایی برای ایجاد نگاه‌ها و دیدگاه‌های جدید، علیه پارادایم‌های موجود در حال مبارزه‌اند.

همچنین چارمز در کتاب *Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods* خود می‌گوید: «هر جنبه‌ای که تجارب را مخدوش می‌سازد، نظیر اصطلاحات یا زبان فنی پیچیده با نمودارها یا مدل‌های مفهومی، باید از نظریه داده‌بنیاد کنار گذاشته شود.» استراتژی داده‌بنیاد با استفاده از رویکرد استقرایی سعی در مفهوم سازی داده‌ها، گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت توأم به گونه‌ای دارد که مدل به صورت مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. این برخلاف رویکرد قیاسی غالب در پژوهش است که با بررسی ادبیات موضوع، چارچوب مفهومی یا تئوری تدوین می‌گردد و سپس داده‌ها با استفاده از ابزارهای پژوهش جمع‌آوری می‌شوند تا در پی تحلیل آن‌ها، چارچوب مفهومی استخراج گردد (دانائی‌فرد، ۵۷، ۱۳۸۴).

به اعتقاد کرسول (۱۹۹۸) پژوهشگر برای اینکه اجازه دهد نظریه‌ی واقعی از دل داده‌ها ظهور کند باید چارچوب نظری پیشین را کنار گذارد (دائی‌فرد، ۵۹، ۱۳۹۲).



شکل ۱-۱- فرایند پژوهش تدوین نظریه داده‌بنیاد (ایگن، ۲۰۰۲، ۲۸۳)

۱-۶- تعاریف اصطلاحات و متغیرهای تحقیق:

بطور کلی مدیریت جهادی از دو واژه مدیریت و جهاد تشکیل شده است که در ادامه به تعریف هر کدام از این دو مفهوم می‌پردازیم.

- مدیریت :

به نظر هنری فایول «مدیریت عبارت‌است از علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی به منظور رسیدن به هدف مطلوب با حداکثر کارایی است» (جاسبی، ۱۳۷۴، ۱۱۹).

«مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری براساس نظام ارزشی مورد قبول می‌باشد» (رضائیان، ۱۳۸۰، ۸).

- جهاد :

کلمه جهاد سابقه و ریشه در فرهنگ اسلامی دارد که بارها در قرآن کریم به آن اشاره شده است به‌طور مثال در آیه ۴۱ سوره مبارکه توبه خداوند متعال می‌فرماید: «انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ»^۱ جهاد در لغت از ریشه «جَهَد و جُهِد» به معنای مشقت و زحمت و همچنین به معنای توان و طاقت است، جَهْد به معنای مشقت و جُهِد به معنای تلاش فراوان می‌باشد و گفته شده است جُهِد در مورد انسان استعمال شده است (راغب اصفهانی، ۱۳۶۳، ص ۱۰۱). در اصطلاح، جهاد، بذل جان و مال و توان در راه اعتلای اسلام و برپا داشتن شعائر دین است (نجفی، ج ۲۱، ص ۳).

- مدیریت جهادی :

تاکنون به دلیل بدیع بودن این مفهوم تعریف جامع و مانعی از سوی اندیشمندان علم مدیریت ارائه نگردیده است.

مدیریت جهادی همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولین مدیریت شهری تهران مورخ ۲۳/۱۰/۹۲) «علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفا در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد. (هزاوه، ۱۳۹۳، ۲۳)

^۱ سبکبار و گرانبار، بسیج شوید و با مال و جانتان در راه خدا جهاد کنید. اگر بدانید، این برای شما بهتر است

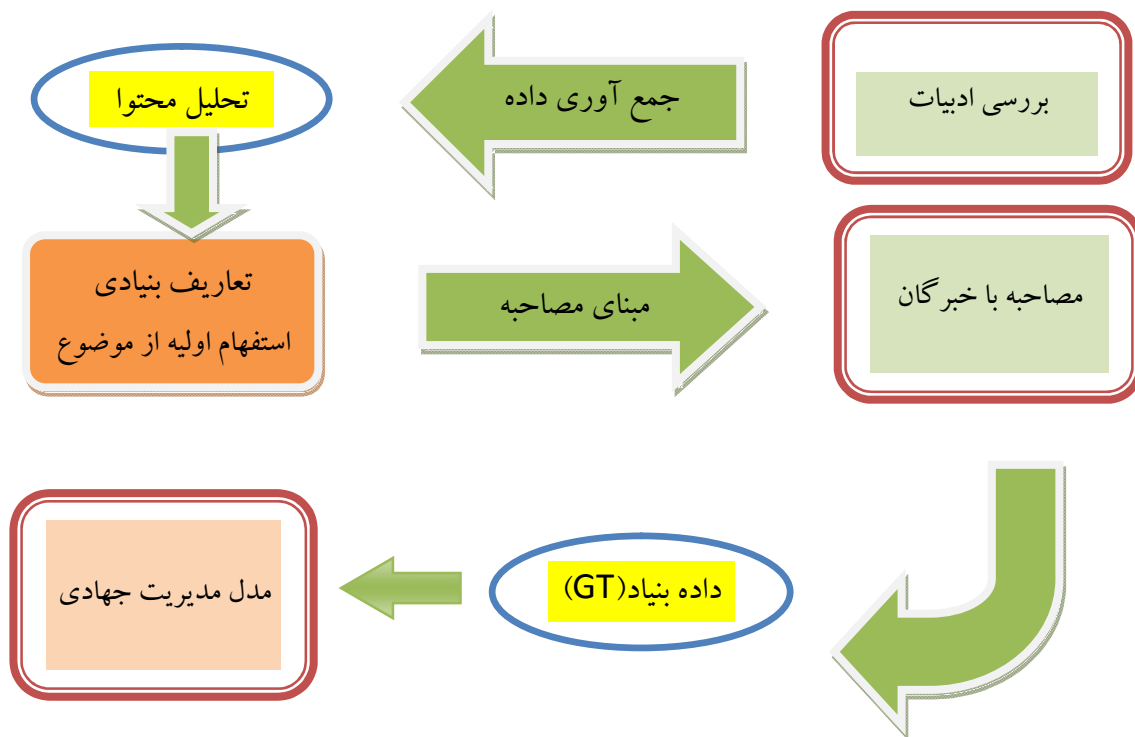
۷-۱- روش تحقیق:

این پژوهش از نظر فلسفه و رویکرد، پژوهشی کیفی بوده و از نظر جهت‌گیری چون به‌دنبال شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی می‌باشد، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. از آنجا که درک عمیقی از موضوع وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی است. از حیث استراتژی، تحقیق پیش رو از استراتژی «نظریه داده بنیاد» (Grounded Theory) با رویکرد استقرایی بهره می‌برد. برای جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از نوعی نمونه‌گیری هدفمند، که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد و خبرگان مصاحبه‌شونده منابع تحقیق می‌باشند.

رویکرد	روش جمع آوری داده	منابع مورد استفاده	روش تجزیه و تحلیل	خروجی پژوهش
کیفی: (پیشینه)	بررسی اسنادی	منابع علمی مکتوب و دیجیتال، پایگاه‌های اطلاعاتی علمی	تحلیل محتوا	تعاریف بنیادی، استفهام اولیه از موضوع
کیفی: شناسایی ابعاد «مدیریت جهادی»	مصاحبه	خبرگان	داده بنیاد (GT)	تبیین مفهوم اصلی پژوهش (مدیریت جهادی و ابعاد آن)

جدول ۱-۱- مراحل پژوهش

نمودار ذیل نیز نشان دهنده مراحل پژوهش و روشها و ابزار های مورد استفاده در تحقیق را نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۱- مراحل پژوهش و ابزار تحقیق

۸-۱- قلمرو تحقیق:

قلمرو زمانی این پژوهش از نیمسال دوم ۱۳۹۲-۱۳۹۳ الی نیمسال اول ۱۳۹۳-۱۳۹۴ می‌باشد. درواقع تاکید ویژه مقام معظم رهبری در فروردین سال ۱۳۹۳ و نامگذاری این سال با عنوان «مدیریت جهادی» محقق را بر آن داشت تا به این موضوع که توجه کمتری به آن شده بود بپردازد و ابعاد آن را شناسایی کند. این موضوع از مجموعه مدیریت اسلامی، در حوزه بین رشته‌ای است.

۹-۱- جامعه و منبع کیفی:

منابع مورد استفاده در پژوهش در بخش پیشینه، منابع علمی مکتوب و دیجیتال، پایگاه‌های اطلاعاتی علمی بوده و جامعه و منابع مورد استفاده در بخش کیفی این پژوهش، یازده تن از خبرگان و صاحب نظران در حوزه مدیریت جهادی بوده که به مصاحبه با ایشان پرداخته شده و متون مصاحبه با ایشان به عنوان منابع کیفی تحقیق استفاده گردیده است.

۱۰-۱- ذکر برخی محدودیت‌ها :

۱. کمبود ادبیات و تعریف مشخص از موضوع
۲. عدم وجود پژوهش مستند و جامع در این زمینه
۳. آشنا نبودن مدیران نسبت به این سبک
۴. اعتقاد نداشتن برخی از مدیران به انواع سبک مدیریت اسلامی و جهادی
۵. عدم وجود زمان کافی جهت ادامه کار در بخش کمی
۶. محدودیت‌های پیش رو در انجام مصاحبه با خبرگان

فصل دوم:

ادبیات موضوع

مقدمه

همراه با اختراعات جدید، مراکز بزرگ صنعتی و تولیدی ایجاد شدند و سازمان‌های^۱ عریض و طویل و سیستم‌های پیچیده اداری بوجود آمدند. در این میان یکی از مهمترین مسائلی که مطرح گردید، چگونگی اداره مجموعه‌های عظیم انسانی و طریقه بوجود آوردن سازمان‌هایی بود که بتوانند با بهترین شکل ممکن این پدیده‌های نوین را به سوي اهداف بنیان‌گذارانش حرکت دهند. کم‌کم علم و دانش «مدیریت»^۲ به صورت فعال پا به دنیای علوم نهاد (نبوي، ۱۳۷۸، ۲۱). شاید مدیریت را بتوانیم یکی از مهمترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروز بدانیم. در عصر حاضر به‌مدد این فعالیت است که مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها تحقق می‌یابند، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل در می‌آید (الواني، ۱۳۸۶، ۱۱).

در این فصل قصد داریم به ادبیات موضوع و بررسی پیشینه بپردازیم. ابتدا به علم مدیریت و سیر تحول در اندیشه‌های آن پرداخته، مکاتب و نظری‌های مختلف مدیریت را بررسی و با یکدیگر مقایسه می‌نماییم. در ادامه به مدیریت اسلامی و جایگاه آن و همچنین موضوع مدیریت جهادی به‌عنوان زیر مجموعه‌ای از مدیریت اسلامی می‌پردازیم.

^۱. organization
^۲. management

۲-۱- مدیریت

۲-۱-۱- مفهوم مدیریت

در تعریف مدیریت مثل دیگر علوم انسانی اتفاق نظر وجود ندارد. اگرچه هر یک از زاویه‌ای به این مقوله نگریسته‌اند. مدیریت در واژه به معنای «اداره کردن» و مدیر اسم فاعل است و به معنای «به گردش در آورنده‌ی امور» می‌باشد.

درباره‌ی مدیریت، صاحب‌نظران با توجه به خاستگاه اجتماعی و فلسفی خود، و نیز اهداف و جهت‌گیری‌های گوناگون، دیدگاه و تعاریف ویژه‌ای از مدیریت ارائه نموده‌اند. برخی در تعاریف خود به کارکردهای مدیریت و برخی دیگر بر فرایند کار و در نهایت تعدادی دیگر بر جنبه‌هایی از وظایف مدیریت تأکید کرده‌اند (نایینی، ۱۳۸۹، ۲۱).

از میان این تعاریف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• مدیریت به معنی فرایند کارها به طور اثر بخش و کارآمد به وسیله دیگران است (رابینز و ای.دی سنزو، ۱۳۹۲، ۱۹).

• مدیریت، فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۴، ۷).

• مدیریت، عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی به شیوه کارا و اثربخش از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع سازمانی (ال دفت، ۱۳۸۷، ۱۹).

• مری پی فولت^۱، مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آن‌ها تأکید نموده است (الوانی، ۱۳۹۱، ۱۱).

• گالیک^۲ و ارویک^۳، مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین است (الوانی، ۱۳۹۱، ۱۱).

• به نظر هنری فایول^۴، مدیریت عبارت از علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی به منظور رسیدن به هدف مطلوب با حداکثر کارایی است (جاسبی، ۱۳۷۴، ۱۱۹).

• مدیریت عبارت است از عملی که به صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و به سازمان شکل می‌دهد (ای.اف.اس‌تونر و دیگران، ۱۳۸۷، ۷).

• مدیریت، طراحی یا پدید آوردن محیطی است که در آن مردمی که در گروه‌ها با هم کار می‌کنند، بتوانند به هدف‌های خود برسند (کونتز، اودانل و ویهریخ، ۱۳۸۸، ۲۵).

¹. Mary P. Follet

². Luther Gulic

³. L.Urwick

⁴. Henry Fayol

۲-۱-۲- فرآیند مدیریت^۱

کسانی که مدیریت را تعریف کرده اند به سلسله وظایفی اشاره نموده اند که هر مدیر در انجام وظیفه خطیر خود ملزم به انجام آنهاست. نویسندگان و عالمان این رشته بنابر نگرش و تخصص های خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد نموده اند. گروهی وظایف خاصی را اصلی قلمداد کرده اند و گروهی دیگر بر وظایف دیگری تأکید ورزیده اند (الوانی، ۱۳۷۲، ۱۸). در نگرش فرایندی مدیریت، مدیر، منابع سازمانی را برای رسیدن به اهداف بکار می گیرد و چهار وظیفه مدیریتی «برنامه ریزی^۲ و تصمیم گیری»، «سازماندهی»^۳، «رهبری»^۴ و «کنترل»^۵ را انجام می دهد (طالب پور، ابویی اردکان و احمدی، به نقل از Dubrin 1987، ۱۳۸۸، ۸۸)

- برنامه ریزی و تصمیم گیری: متضمن تعیین هدفها، مقاصد سازمان و تهیه نقشه و برنامه کار است. برنامه ها نشان می دهند که هدفها چگونه باید تحقق یابند (رابینز، 1381، 19). برنامه ریزی اصولاً اولین نقطه در فرایند مدیریت است. برای موفقیت، سازمانها نیاز دارند تا بیشتر با برنامه ریزی سروکار داشته باشند. افراد در سازمانها نیازمند اهداف و برنامه هایی برای رسیدن به آنها می باشند. برنامه ریزی عبارت از فرایند هدف گذاری و تعیین پیشرفت دقیق در چگونگی رسیدن به اهداف می باشد.

- سازماندهی: سازماندهی مستلزم آن است که منابع یعنی افراد، سرمایه و تجهیزات به مؤثرترین شیوه برای حصول هدفها فراهم شود؛ بنابراین سازماندهی شامل ترکیب و یگانه سازی منابع است. (هرسی و بلانچارد، 1368، 14)

- هدایت و رهبری: هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول هدفهای تعیین شده گام بردارند؛ به تعبیر دیگر رهبری عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند (میرسپاسی، 1375، 390)

- نظارت و کنترل: کنترل عبارت است از توجه به نتایج کار و پیگیری برای مقایسه فعالیت های انجام شده با برنامه ها و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی که از انتظارات، انحرافی صورت گرفته است (رابینز، 1381، 19)

۲-۱-۳- سیر تحول در اندیشه های مدیریت

مدیریت از دیرباز در جامعه بشری سابقه داشته است به گونه ای که پیدا شدن اندیشه مدیریت به روزگاری باز می گردد که مردمی که گروهی کار می کردند نخستین بار کوشیدند تا به هدفهای گروهی دست یابند (کونتز، اودانل، ویهریخ، ۱۳۸۸، ۱۷). آن چنان که «جی.ام.

¹ the process of management

² planning

³ organizing

⁴ leading

⁵ controlling

شفریتز^۱ و «جی. استیون اوت»^۲ در کتاب «تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها» به مواردی از تاریخچه تئوری سازمان که پیش از مکاتب علمی مدیریت شکل گرفته‌اند، بدین شرح اشاره نموده‌اند:

- 1991 قبل از میلاد، به هنگام خروج قوم بنی اسرائیل از مصر، حضرت شعیب به حضرت موسی توصیه می‌کند که اختیارات خود را به رؤسای قبیله‌های بنی اسرائیل (بر حسب سلسله مراتب اختیار) واگذار کند.
- 500 قبل از میلاد، «سان تزو»، در کتاب خود به نام «هنر جنگ» مسأله نیاز به وجود سازمان سلسله مراتبی، ارتباطات درون سازمانی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی را مطرح می‌کند.
- 400 قبل از میلاد، «سقراط» در مورد جهانی بودن مدیریت به عنوان یک هنر (به خودی خود) بحث می‌کند.
- 360 قبل از میلاد، «ارسطو» در کتاب خود به نام «سیاست» ابراز می‌دارد که در همه‌ی کشورها (سازمان‌ها) ماهیت ویژه قدرت و وظایف اجرایی نمی‌تواند یکسان باشد، بلکه باید بازتابی از محیط فرهنگی آن‌ها را نشان دهد.
- 370 قبل از میلاد، «گزنفون» هنگامی که کار در یک کارخانه تولید کفش در یونان باستان را شرح می‌دهد، برای نخستین بار درباره‌ی مزایای تقسیم کار صحبت می‌کند.
- 770 پس از میلاد، «ابویوسف» یکی از نخستین دانشمندان مکتب اسلام درباره نحوه اداره وظایف اساسی حکومت اسلامی در کتاب «الخراج» (کتاب عوارض زمین) به بحث می‌پردازد و درباره سیاست‌های مالی عمومی و مالیات بندی بحث می‌کند.
- 1058 پس از میلاد، «الاحکام السلطانیة» (قوانین دولتی) اثر «المواردی»، به بحث درباره قانون اساسی در کشورهای اسلامی می‌پردازد و جنبه‌های نظری و عملی رفتارها و اندیشه‌های سیاسی اسلامی را تشریح می‌کند. همچنین درباره رفتار سیاستمداران و مدیران در کشورهای اسلامی بحث می‌کند.
- 1093 پس از میلاد، «الغزالی» بر نقش آیین و تعالیم اسلامی در بهبود سازمان اداری و بوروکراتیک در کشورهای اسلامی تأکید می‌کند. به ویژه درباره‌ی شرایط و وظایف فرمانروایان، وزرا و دبیران در کتاب خود به نام «احیاء علوم الدین» (تجدید حیات علوم دینی) و در کتاب دیگری به نام «نصیحت الملوک» (نصیحت به سلاطین) به بحث می‌پردازد.

- 1377 پس از میلاد، مقدمه‌ای بر تاریخ، اثر دانشمند مسلمان «ابن خلدون» درباره‌ی آن دسته از روش‌های بهبود سازمانی بحث می‌کند که می‌تواند از طریق مطالعه علم فرهنگ صورت پذیرد. به ویژه او درباره‌ی مفاهیم سازمان‌های رسمی و غیررسمی به بحث می‌پردازد و معتقد است که سازمان‌ها به عنوان دستگاه‌های طبیعی محدودیت‌هایی دارند که نمی‌توانند

¹. Jay M. Shafritz

². J. Steven Ott

فراتر از آن‌ها رشد کنند. ولی همچنین درباره صمیمیت و روح همکاری اعضای سازمان مطالبی ارائه می‌نماید.

• 1513 پس از میلاد، «ماکیاولی»^۱ در کتاب خود به نام «مباحثات» درباره اصل وحدت فرماندهی بحث می‌کند و می‌گوید: «بهتر است هر کار یا مأموریت را به فرد واحدی که دارای توانایی معمولی است واگذار کرد و نه به دو نفر؛ حتی اگر این دو نفر دارای بیشترین شایستگی بوده و هر دو دارای توانایی‌های برابر باشند».

• 1776 پس از میلاد، «آدام اسمیت»^۲ در کتاب مشهور خود به نام «ثروت ملل» درباره سازماندهی بهینه در یک کارخانه تولید سنجاق بحث می‌کند. این کتاب بیانیه مؤثری از اصول اقتصادی شد که مورد سیستم کارخانه و تقسیم کار مطالب ارزنده‌ای عرضه کرد (شفریتز و اوت، 1381، 16-18).

یکی از ثمرات انقلاب صنعتی استفاده از ماشین به‌جای نیروی کارگر و ماشینی کردن تولید بود که باعث شد زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع صنعتی غرب دگرگون شود، شهرنشینی گسترش یابد و جوامع صنعتی به دلیل تولید انبوه به‌دنبال بازارهای جدید مصرف باشند و به سبب تشکیل سازمان‌های بزرگ و نیاز به سرمایه‌های کلان، سازمان‌ها مالکان متعدد ببابند، مدیریت از مالکیت منفک و در نتیجه برای دستیابی سازمان‌ها به بازدهی و کارایی بیشتر، تخصص مدیریت و ضرورت تفکر علمی در مدیریت مطرح شود.

در نتیجه در قرن بیستم، مدیریت به‌عنوان یک پدیده نو جلوه گر شد، زمانی که «تیلور» و «فایول» اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند و «ویر» نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دهه سی شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه‌های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است (الوانی، ۱۳۸۶، ۱۶-۱۵).

¹. Machiavelli

². Adam Smith

مکاتب مدیریتی را می‌توان به سه دسته‌ی کلی تقسیم کرد. جدول ۱-۲، مشخصات کلی از نظریات مطرح شده را نشان داده است و در ادامه به طور گذرا، محتوای مهم‌ترین نظریه‌های مدیریتی مرور می‌گردد:

نظریه‌پردازان	بسترها و روندها	نوع و زمانی	مکاتب و نظریه‌ها
تیلور، گیلبرت و فورد	رونق شدید فعالیت‌های صنعتی و نیاز به توجه به عامل تولید انبوه و وجود بازارهای منتظر محصول	۱۸۹۰ به بعد	مکتب کلاسیک
فایول و فالت	بزرگ شدن حجم سازمان‌ها و نیاز به توجه به عامل نظم و ترتیب	۱۹۲۰	
ماکس وبر	تداوم روند گسترش سازمان‌ها و لزوم توجه به مستندسازی	۱۹۲۰	
مونتزبرگ، مایو و مازلو	تغییرات فرهنگی اجتماعی جوامع غربی و لزوم توجه به عامل انسانی و رضایت نیروی انسانی به جای محرک‌های صرفاً اقتصادی به منظور افزایش بهره‌وری	۱۹۴۰	مکتب نئوکلاسیک
هرزبرگ، آلدرفر، مک کلند، آرجیس، مک گریگور	داوم تحولات فرهنگی و تقویت نقش تعیین کننده‌ی نیروی انسانی و روابط آنان و لزوم توجه به عامل نیروی انسانی و انگیزش و رهبری به منظور افزایش بهره‌وری	۱۹۴۰	
جرج دانتز یگ، توماس ال. ساعتی، لطفعلی عسگر زاده،	تلاش برای استفاده از ریاضیات در جمع‌بندی و بهره‌برداری دقیق از انبوه اطلاعات و نیز تبدیل اطلاعات کیفی به کمی	۱۹۴۰ به بعد	نظریه‌های نوین
بولدینگ، چرچمن، چستر، بارنارد	نگرش چند سویه و کل نگر به پدیده‌های عالم در قالب سیستم و کاربرد آن در نظریه‌های مدیریت و سازمان تحت عنوان نگرش سیستمی و جامع و توجه به سیستم‌های اجتماعی و اقتصادی	۱۹۵۰ به بعد	
فیدلر، گالبرایت، وودوارد، پرو، پارسونز	برخورد و تحلیل وضعیت‌های متغیر و نیاز به اتخاذ رویکردهای خاص متناسب با شرایط خاص برای به دست آمدن بهترین نتیجه	۱۹۷۰ به بعد	
ادوارد لورنز، فیگن بام، بنویت مندلبروت، هیلز، ادگار شاین و ...	لزوم مطالعه سیستم‌های پویای غیر خطی و پیچیده، در مقیاس جهانی و کشف تأثیرات سیستم‌ها بر یکدیگر ارائه‌ی نگرش‌های مدیریت فرهنگی به شکل‌های مختلف	۱۹۸۰ به بعد	
سنگه، مینتزبرگ، آدیزس، اوچی و گرینر	افزایش پیچیدگی، آشوب و بی‌ثباتی در سطح محیط و سازمان‌ها و توسعه فناوری اطلاعات ادغام بیشتر نظریه‌های مدیریت فرهنگی در مدیریت به صورت روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت در سازمان‌ها	۱۹۹۰ به بعد	

جدول ۱-۲- جدول نظریه‌های مدیریت در یک نگاه

۱-۲-۱-۳-۱- مکتب کلاسیکی ۱

٢-١-٣-١-١- نظريه مديريت علمي^٢

هدف نظریه‌ی «مدیریت علمی»، تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین- کارگر است. برای رسیدن به این هدف، به جای تاکید بر روش‌های سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه‌گیری و ابزارهای کار را نیز مطالعه کردند. شعار مدیریت علمی عبارت بود از «انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار» (فیضی، ۱۳۸۶، ۲۷).

۲-۱-۳-۱-۲- نظریه مدیریت اداری^۳

قبل از طرح نظریه «مدیریت اداری» عقیده بر این بود که «مدیران مادرزاد مدیر هستند» و نیازی به تربیت خاص برای مدیر شدن ندارند، ولی این نظریه تأکید دارد که مدیریت نیز مهارتی مانند همه مهارت‌هاست و می‌توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد. به همین جهت اصول مدیریت اداری ارائه شد تا رهنمودی برای حل مشکلات مدیران باشد (علاقه‌بند، ۱۳۷۰، ۱۶۹).

۲-۱-۳-۱-۳- نظریه مدیریت بوروکراتیک^۴

«بوروکراسی» شکلی از سازمان با ویژگی‌های خاص مانند سلسله مراتب، اختیار، مقررات و جز آن است (Cole, 1990, 28). بوروکراسی روشی است، برای سازماندهی و هرگاه بحث درباره بوروکراسی مطرح می‌شود، سازمان‌های بزرگی که به طور نظام یافته کار می‌کنند به ذهن متبادر می‌گردد (فیزی، ۱۳۸۶، ۳۵).

به طور کلی نظریه‌های سنتی، در سه مسیر بوروکراسی، اداری و مدیریت علمی تحول یافت. این سه جریان اساساً با فرضیات مشابهی پایه‌ریزی شدند و تأثیر عملی آن‌ها یکسان بود. از دید طرفداران این سه جریان فکری، سازمان دارای ساختاری «مکانیستی» است. در هر یک از آن‌ها، ساختار ماشینی همچون چتری، گستره سازمان را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، روش ماشینی در هر یک از نظریه‌های دیوان‌سالارانه (بوروکراتیک)، اداری و مدیریت علمی به وضوح قابل مشاهده است و این معنا در تعریفی که نظریه پردازان سنت‌گرا از سازمان ارائه کرده‌اند هویداست (هیکس و گولت، ۱۳۶۹، ۱۲۰).

¹. Classical School².Scientific Management Theory

3. Administrative Management Theory

4. Bureaucratic Management Theory

یکی از مفروضات نظریه کلاسیک که در مدیریت علمی مطرح شده، ارتباط کارگر یا کارمند با کارش است و در آن توجه و تمرکز اصلی بر کار است، نه بر شخصی که کار را انجام می‌دهد. کارگر یا کارمند خوب، فردی است که طبق دستورات عمل می‌کند و از خود ابتکاری ندارد. در نظریه کلاسیک، هر کارگر یا کارمند به‌عنوان «انسان اقتصادی» در نظر گرفته می‌شود که علاقه‌مند است درآمد پولی خود را به حداکثر برساند. به انسان، همچون ابزار عقلایی تولید نگاه می‌شود. در واقع، انگیزه‌های پیچیده، احساسات، کنش‌ها و واکنش‌های اجتماعی افراد در سازمان مورد توجه قرار نمی‌گیرند (تورانی، ۱۳۸۵، ۹۱).

در این نظریه سازمان ساختاری از روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها، ارتباط‌ها و عوامل دیگری است که بین افرادی که با یکدیگر به صورت گروهی کار می‌کنند، وجود دارد. این سه جریان در یک مقطع زمانی (۱۹۵۰-۱۹۰۰) رشد و توسعه پیدا کرده اند. نظریه کلاسیک، افراد را تابع سازمان می‌خواهد و از آنان انتظار دارد، نقشی ظاهری و قراردادی در سازمان بر عهده گیرند. در انتقادی اساسی از این نظریه، می‌توان گفت: نظریه کلاسیک، «مدل ماشینی» و پرمدعاست که تمایل به ثبات دارد و همین خاصیت آن، باعث می‌شود، تا برای برآوردن خواسته‌های خویش، مانند جلب اعتماد افراد به سازمان، مسئولیت‌پذیری آنان و انجام روش‌های کاری استاندارد، افراد را تغییر شخصیت دهد. این پدیده، اغلب موجب کاهش خلاقیت و نوآوری و بی‌علاقگی افراد به سازمان خواهد شد (هیکس و گولت، ۱۳۶۹، ۱۳۰-۱۲۵).

۲-۳-۱-۲- مکتب نئوکلاسیک^۱

مکتب «نئوکلاسیک» که «نهضت روابط انسانی» نیز نامیده می‌شود، همچنان که از نام آن پیداست، بر پایه‌های نظریه کلاسیک بنا شده است. به زبان ساده‌تر، این نظریه همان نظریه کلاسیک اصلاح شده، کامل‌تر شده و به عبارت دیگر توسعه یافته و در اثر پیشرفت‌ها و تحولات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی پدید آمده و تئوری‌های آن پاسخی برای شرایط و مطلوب‌های زمان خود بوده است (تورانی، ۱۳۸۵، ۹۴-۹۳).

در حالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می‌کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری «التون مایو» مطالعاتی را درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک‌ها آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به «مطالعات هائورن» مشهور شد. نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می‌کردند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت، باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند (رضائیان، ۱۳۸۳، ۱۷). عمده فعالیت‌هایی که در این دوره انجام شد به دو دسته زیر تقسیم می‌شود:

^۱. Neoclassical School

۱-۲-۳-۱-۲- نظریه‌ی روابط انسانی^۱

نظریه «روابط انسانی» بر آن است که جلب نظر افراد و مشارکت آن‌ها در تعیین اهداف، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها، روحیه افراد را تقویت می‌کند و آنان را به اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف متعهد می‌سازد و عالی‌ترین شکل مدیریت مشارکت جویانه مدیریت مبتنی بر هدف است. نهضت روابط انسانی با اجرای آزمایش‌های هاثورن در سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد.

آنچه مسلم است، آن که این تحقیقات با پدیده‌ای نوظهور مواجه بود که با روند پژوهش‌های گذشته تفاوت فاحشی داشت؛ بدین معنا که جنبه‌های انگیزشی و روانی انسان‌ها چارچوب اساسی این مطالعات را تشکیل می‌داد (شفیعی، ۱۳۷۸، ۳۵). در دهه ۱۹۲۰ و اوایل ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی، که ابتکار التون مایو و همکارانش بود، در نیمه‌های کار، راه را بر روش تیلور بست. عقیده این نظریه پردازان این بود که علاوه بر یافتن بهترین روش‌های فن آوری برای بازده بالای کار، نفع مدیریت در آن است که به شئون انسانی نیز توجه کند. ادعای آنان این بود که مراکز واقعی قدرت در سازمان‌ها، ارتباطات و مناسباتی است که میان انسان‌ها در درون واحدهای کاری به وجود می‌آید. مطالعه این روابط برای مدیریت و تجزیه و تحلیل سازمان مهم‌ترین مسأله بود. سازمان باید در کنار کارگران توسعه پیدا می‌کرد و احساسات و گرایش‌های انسانی را در نظر می‌گرفت (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲، ۸۷).

۱-۲-۳-۲- نظریه نگرش رفتاری^۲

در تداوم «جنبش روابط انسانی»، نظریه‌ی «نگرش رفتاری در مدیریت» ایجاد گردید، این نظریه بر این عقیده است که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند می‌توانند به بهرهوری دست یابند. به علاوه تداوم جنبش روابط انسانی، مرحله‌ای را ایجاد کرد که تکامل یافته آن امروز به‌عنوان رشته‌ی «رفتار سازمانی»، یعنی مطالعه افراد و گروه‌ها در سازمان مطرح است.

بنابراین مکتب نئو کلاسیک (جنبش روابط انسانی) اگرچه جهشی در این زمینه داشت و تا حدی از نگرش ماشینی تهی بود، اما همچون نظریه‌های سنتی جزءنگر بود. به عبارت دیگر، هم نظریه پردازان مناسبات انسانی و هم سنت گرایان، گرایشی جزءنگرانه داشتند؛ یعنی یکی به درون افراد می‌نگریست و از جنبه‌های بیرونی و محیطی غافل بود و دیگری به جنبه ماشینی توجه می‌نمود و به درون افراد وقعی نمی‌نهاد. شایان ذکر است که سنت گرایان در بعضی از اصول، به جنبه انسانی تصریح نموده اند، اما در عمل، به ساختار ماشینی بیش تر توجه کرده اند. از این رو، نقطه اشتراک هر دو گروه از نظریه‌ها، جزءنگر بودن آن‌هاست و برای آن‌ها، نوعی نقیصه و محدودیت محسوب می‌شود که در ادامه روند تکمیلی نظریه‌ها،

^۱. Human Relations Theory

^۲. Behavioral Management Theory

پژوهشگران با نگرشی نظام‌مند به سازمان، این نقیصه را رفع نموده و «نظریه سیستمی»^۱ را که کل‌نگر است، مطرح ساخته‌اند (شفیعی، ۱۳۷۸، ۳۵).

۲-۱-۳-۳- مکاتب نوین

دکتر رضاییان معتقد است که، امروز نظریه‌پردازی در مدیریت به حدی رشد یافته است که به تعبیر هارولد کنتر: «جنگلی از تئوری‌های مدیریت» به وجود آمده است. وجه مشخصه غالب این تئوری‌ها، تصمیم‌گیری علمی، به کارگیری ابزارها و فن‌آوری مانند رایانه و ابزارهای تصمیم‌گیری در مدیریت است (نابینی، ۱۳۸۹، ۱۹). در ادامه به نظریات مهم این دسته از مکاتب اشاره می‌شود.

۲-۱-۳-۳-۱- نگرش کمی مدیریت (دهه ۱۹۴۰)

اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت به حدی است که در تعریف مدیریت گفته‌اند: «مدیریت یعنی تصمیم‌گیری». «نگرش کمی‌گرایی» به دیدگاهی اطلاق می‌گردد که تلاش دارد برای حمایت از تصمیم‌گیری مدیریت، ابزار کمی تأمین نماید. این نگرش به دنبال کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی سازمان، در وسطح وسیع است. همکاری دانشمندان علم ریاضیات و نیز پیدایش و توسعه علوم رایانه دو عامل عمده پیدایش و پیشرفت این نگرش بوده که همچنان در حال توسعه است.

۲-۱-۳-۳-۲- نگرش سیستمی

نگرش سیستمی تقریباً از سال ۱۹۶۰ به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است (علاقه بند، ۱۳۷۰، ۱۸۰).

۲-۱-۳-۳-۳- نگرش اقتضایی

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به‌عنوان بهترین راه وجود ندارد. بلکه با توجه به شرایط زمان و مکان و اقتضائات خاص، الگوی خاصی می‌تواند بهترین باشد. در نگرش اقتضایی، بهترین راه حل برای مسائل مدیریتی راه حلی است که به خصوصیات منحصر به فرد موقعیتی که مدیر با آن مواجه است، پاسخ می‌دهد. شعار نگرش اقتضایی این است: «هر چیزی به موقعیت بستگی دارد» (هیکس، ۱۹۸۱، ۶۲۵-۶۲۶).

درواقع «نظریه سیستمی»، که «برتالانفی»^۲ مبتکر آن بود، در تجزیه و تحلیل سازمان به تمام عوامل محیطی مؤثر، توجه داشت و چون تفکر نظام‌مند در آن حاکم بود و با دیدی باز سازمان را مورد بررسی قرار می‌داد، در آن نظام مدیریت انداموار از اهمیت ویژه‌ای

^۱. System Theory

^۲. Burtalanfy

برخوردار بود؛ زیرا شیوه بازخورد^۱ در آن قابل بازیافت بود و نگرشی پویا به همراه داشت. اما آنچه از دریچه نقادی می توان بر این نظریه مطرح ساخت این که اولاً، در نظر گرفتن تمام عوامل و شاخص ها در سازمان و آثار آن ها را نسبت به همدیگر سنجیدن، بسیار مشکل و امکان عملی آن، به خصوص در جوامع در حال توسعه و بالاخص در توسعه پایدار، بسیار کم است. ثانیاً، این دیدگاه تنها يك نگرش کلی است و در زمینه روش، هیچ چیز تازه ای ارائه نمی دهد. در واقع، شعارش این است که «به محیط اطراف خوب نگاه کن، سپس به مدد متخصصان و با بهره گیری از مدیریت علمی و روابط انسانی، مدیریت کن». از این رو، ضعف های موجود این نظریه محققان را بر آن داشت که نظریه ای نو، که بتواند در تمامی مؤسسات منشأ تحولات گردد، ارائه کنند.

سرانجام پس از مطالعات بسیار، روشی به نام «اقتضایی»^۲ ابداع کردند. اقتضایی و شرطی به معنای آن است که يك چیز به چیزهای دیگر وابسته است یا ویژگی يك سازمان به کل موقعیت بستگی دارد؛ چیزی که در يك محیط، مؤثر واقع می شود در محیط دیگری نمی تواند مؤثر واقع شود؛ راه منحصر به فردی که بهترین باشد وجود ندارد. معنای نظریه اقتضایی این است: «آن بستگی دارد» (ال دفت، ۱۳۷۴، ۳۹).

جمع بندی

در نتیجه اگر بخواهیم نگرش های مربوط به هر دوره زمانی از نظریه ها را در نوع نظام و چگونگی ساختار هر کدام بررسی کنیم، شاید هر کدام از آن ها در جایگاه خود موفقیت هایی داشته اند. اما این نکته حائز اهمیت است که «بومی سازی مدیریت» و نوع آن، موفقیت های بیشتری را برای هر نظام مدیریتی به بار خواهد آورد. در این برهه از زمان و مکان که حکومت کشور ایران بر مبانی اسلامی استوار است، هم اکنون نیازمند مدیریتی بومی و اسلامی-ایرانی می باشیم.

به عبارت واضح تر، اگر بتوانیم طیفی از نظریه ها را در نظر بگیریم که نظریه های سنتی در يك طرف طیف و نظریه های سنت گرایان جدید در طرف دیگر باشد، می توانیم بگوییم که «ماشینی»، ساختاری مناسب برای سنت گرایی و «انداموار»، ساختاری مناسب برای سنت گرایان جدید است. در نظریه اقتضایی هم شیوه منحصر به فردی که بهترین باشد وجود ندارد؛ یعنی «بستگی به کل موقعیت دارد» (شفیعی، ۱۳۷۸، ۳۶-۳۵). در نتیجه همان گونه که بیان گردید مدیریت ماشینی شیوه ای از مدیریت است که سازمان را در حال ماشینی و ایستا نگاه می دارد و ساختار آن را تحکیم می بخشد. مدیریت انداموار شیوه ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می گیرد. اما «مدیریت اسلامی» شیوه ای از مدیریت است که تمامی افراد سازمان را به صورت انسان های مسؤول و متأثر از ارزش ها با جهت دهی «نظام ارزشی اسلام» در کل سازمان می بیند. چنان که از تعاریف فهمیده می شود، وجه تمایز مدیریت اسلامی از دیگر نظام ها در

^۱. Feed back Mechanism

^۲. Contingency Theory

نظام ارزشی است که نشأت گرفته از «جهان بینی الهی» می‌باشد؛ کل جهان هستی را به صورت مجموعه‌ای هماهنگ و هدف‌دار می‌بیند که سنت‌های ربوبی بر آن حاکم است (آرمند و ذبیحی (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۸، ۱۲).

اکنون که تا حدی با شرایط ساختاری^۱ نظریه‌های علمی مدیریت آشنا شدیم، با توجه به این مهم که کشور ایران پس از پیروزی انقلاب با هدف پیاده سازی جمهوری اسلامی پایه ریزی شد و با توجه به این امر که قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران متخذ از منابع اسلامی است و جایگاه هدایت سازمان‌ها و نهادها بر اساس اصول مدیریت صحیح اسلامی مشخص گردیده و قانون‌مند شده است (همان‌گونه که در فصل اول بیان گردید)، ضرورت توجه هرچه بیشتر به مباحث مدیریت اسلامی بیش از پیش احساس می‌گردد (انصاری، ۱۳۸۱، ۲۹). بنابراین در ادامه به بررسی اهمیت جایگاه و اهمیت مدیریت اسلامی از منظر اندیشمندان این عرصه می‌پردازیم.

۲-۲- مدیریت اسلامی

دایره جامع دین اسلام به وسعت و گستردگی همه نیازهای حیات مادی و غیر مادی انسان تبیین و ارائه شده است و هر نوع فعالیت فکری و غیرفکری او در صورتی مورد رضایت خداوند خواهد بود که سازگار و منطبق بر این دایره‌ی بزرگ باشد، تکالیف و فعالیت‌های فردی، اجتماعی، اعتقادی، اخلاقی، علمی، سیاسی، نظامی، اقتصادی و موارد دیگر در درون دایره اسلام قرار دارد و هیچ نوع نیاری نیست، که مربوط به حیات انسان باشد و خارج از دایره قرار گیرد؛ زیرا خالق که انسان را آفریده و همه‌ی مختصات حیات و مشخصات او را می‌داند بهترین وجود برای ارائه دستورالعمل حیات او می‌باشد و هیچ عقل سلیمی نمی‌پذیرد سازنده که نزدیک‌ترین به مخلوق است و عقل کل می‌باشد بخشی از نیازهای او را مورد توجه قرار نداده باشد و عقل ناقص انسان که ساخته شده خداست بتواند آن را تشخیص دهد و تأمین نماید (کاظمی، ۱۳۸۱، ۲۴-۲۵).

همان‌گونه که خداوند متعال در آیه‌ی ۵۰ سوره مبارکه «طه» می‌فرماید: «خداى ما كسى است كه به هر چیز- به هر آفریده‌ای- آفرینش ویژه آن چیز را عطا فرمود، آنگاه- به‌سوي سعادت و هدف ویژه‌اش- هدایت و راهنمایی کرد»^۲ و باز در آیه ۳ سوره مبارکه «اعلی» می‌فرماید: «خدایی که اجزای آفریده را گرد آورده و درست کرد، خدایی که اندازه گرفت و هدایت نمود»^۳

علامه طباطبایی در «کتاب قرآن در اسلام» اشاره می‌نماید که ماحصل آیات فوق و آیات دیگری که در همین مضمون می‌باشد، این است که خدای متعال هر يك از آفریده‌های خود و از آن جمله انسان را به‌سوي سعادت و هدف آفرینش ویژه خودش از راه آفرینش

1. Structural Conditions

2. «رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى»

3. «الَّذِي خَلَقَ فَسَوَّى وَالَّذِي قَدَّرَ فَهَدَى»

خودش راهنمایی می‌فرماید و راه واقعی برای انسان در مسیر زندگی همان است که آفرینش ویژه وی به‌سوی آن دعوت می‌کند و مقرراتی را در زندگی فردی و اجتماعی خود باید به‌کار بندد که طبیعت يك انسان فطری (طبیعی) به‌سوی آن‌ها هدایت می‌کند. در ادامه قصد داریم تا با توجه به یک سیر منطقی به ضرورت و جایگاه مدیریت اسلامی بپردازیم.

۲-۲-۱- لزوم تشکیل حکومت و جایگاه مدیریت از منظر اسلام

با تأمل در احادیث، روایات، آیات و تاریخ اسلام در می‌یابیم که اسلام از همان آغاز، با اعلام ولایت تشریعی خداوند که به موجب آن اطاعت از غیر خدا شرک بوده و کفر به ولایت طاغوت لازمه ایمان است^۱ وارد حوزه سیاست اجتماعی شده‌است و در آیه ۲۵۷ سوره بقره^۲ اعلام نموده‌است که: «خداوند سرور کسانی است که ایمان آورده‌اند آنان را از تاریکی‌ها به سوی روشنائی به در می‌برد [ولی] کسانی که کفر ورزیده‌اند سرورانشان [همان عصیانگران]=] طاغوتند که آنان را از روشنائی به سوی تاریکی‌ها به در می‌برند آنان اهل آتش‌اند که خود در آن جاودانند» و همچنین با توجه به آیه ۵۹ سوره مبارکه نساء^۳ «افراد جامعه باید اطاعت کنند خدا، رسول و اولی الامر را». پس امامت و رهبری سیاسی جامعه را کسانی باید بر عهده بگیرند که میثاق و ارتباط محسوس با خداوند متعال داشته باشند. بنابراین از همان آغاز، عملاً جامعه به طرف حاکمیت قانون الهی و پیروی از برگزیدگان در امر حکومتی سوق پیدا کرد.

بدین ترتیب رسول اکرم (صلی‌الله‌علیه و آله‌وسلم) در آغاز تمرکز سیاسی در رأس تشکیلات حکومتی جامعه مسلمانان قرار گرفت و به اجرای احکام بر پایه نظامات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، نظامی، اطلاعاتی و تبلیغاتی مربوطه همت گماشت، تا این که «حکومت اسلامی» را پایه‌گذاری نمود (جهان بزرگی، ۱۳۸۰، ص ۲۰۳-۲۰۱). این نظامات در زمان حکومت امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در قالب الگویی نظری و عملی در کتاب نهج البلاغه ارائه گردید.^۴

۱. در این باره در آیه ۲۵۶ سوره بقره آمده است: «لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِن بِاللَّهِ فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انْفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» در دین هیچ اجباری نیست و راه از بیراهه بخوبی آشکار شده است پس هر کس به طاغوت کفر ورزد و به خدا ایمان آورد به یقین به دستاویزی استوار که آن را گسستن نیست چنگ زده است و خداوند شنوای داناست»

۲. «اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أُولَئِكَ هُمُ الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُم مِّنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ أُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ»

۳. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا»

۴. برای آگاهی بیشتر با نظریات شش‌گانه مدیریت اسلامی نگاه کنید به: چاووشی، سیدکاظم، بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی، فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآنی، سال اول، شماره ۲، ۱۳۸۸

مسأله تشکیل حکومت به حدی دارای اهمیت و ضرورت است که در روایات از ضروریات جامعه به حساب می آید، تا آنجا که حکومت و مدیریت حاکمان جائز و ستمگر، بهتر از بی حکومتی قلمداد شده است. آن گونه که امام علی (علیه السلام) می فرماید: «والی ستمگر ظالم بهتر از هر ج و مرج همیشگی است» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۶، ص ۱۲) و همچنین حضرت در خطبه ۱۴۶ نهج البلاغه نقش مدیر و زمامدار کشور را به نخی تشبیه می کنند که مهره های فراوانی را به طور منظم به یکدیگر پیوند زده و هرگاه نخ پاره شود مهره ها عامل ارتباطی خود را از دست داده و پراکنده می شوند.

با توجه به این مهم که اجزای پیکره هر نظام و حکومتی را مدیریت ها تشکیل می دهند؛ از این رو هنگامی که گفته می شود تشکیل حکومت لازم و ضروری است، باید مدیریت هایی از رأس حکومت تا پایین ترین اجزای آن به وجود آید (نبوی، ۱۳۷۸، ۲۹-۲۷). لزوم و نیاز به اعمال مدیریت در مکتب اسلام به حدی است که در زمینه های جزئی نیز توصیه و تذکر به حضور مدیر حتی در اجتماعات و سازمان های کوچکتر مشاهده می شود و نمونه ابتدایی آن در مسأله سفر ملاحظه می گردد. همان گونه که پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) می فرماید: «اگر تعداد مسافران مسافرتی به سه نفر برسد، یکی از آن سه نفر باید به عنوان مدیر انتخاب شود» (کنز العمال، ج ۶، ص ۷۱۷)؛ و از نمونه مدیریت های اسلامی در زمان حکومت پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) تشکیل سازمان «جبایات الصدقات» که مؤسسه جمع آوری بیت المال مسلمین بود و نیز «دوائر حسبیه» که امور لازم جامعه اسلامی را بر عهده داشت، را می توان نام برد (انصاری، ۱۳۸۱، ۲۹).

۲-۲-۲- مدیریت تابع ارزشهای حاکم بر جامعه

نظام اسلام باتوجه به تعریف استعاری نظام، همان معنای حکومت اسلامی است و مدیریت و رهبری در حکومت اسلامی همانگونه که گفته شد رکن اساسی نظام را تشکیل می‌دهد (همان، ۲۶) مدیران، اصولاً کارگزاران حکومت‌ها هستند و از آنجا که هیچ حکومتی فاقد ایدئولوژی یا مکتب خاصی نیست، لذا مدیران نیز در سازمان‌ها که کارگزاران برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی این برنامه‌ها هستند، خواه ناخواه بایستی مجری ارزش‌های مکتبی یا عقیدتی حاکم بر اذهان رهبران آن برنامه‌ها نیز باشند (افجه ای، ۱۳۶۴، ۲۵).

الگو و مدل هر جامعه تحت تأثیر شیوه‌های رهبری در آن جامعه است، در جامعه‌ای که حکومت خودکامه فردی حاکم است، الگوی مدیریت نیز بر اساس خود محوری و دیوان سالاری خشک و بی روح استوار است. برعکس در نظام اسلامی که رهبری بر اساس ارزش‌های اسلامی پی‌ریزی شده است، الگوی مدیریت بر اساس اصول و مبانی اسلامی مشخص و معین می‌گردد (عباس زادگان، ۱۳۷۶، ۱۸۰).

بنابراین اگر به دنبال مدیریت اسلامی هستیم، باید در درون ظرف مدیریت محتوایی قرار داد که دقیقاً منطبق بر دین اسلام باشد. با توجه به این مطلب با بیان اصول و مبانی مدیریت اسلامی می‌توان به نقش و مأموریت فرایندی و نهایی یک سیستم و ساختار سازمانی و مدیریتی پی‌برد، که دین اسلام از آن ساختار که می‌خواهد بر اساس دستورات اسلام مدیریت کند، چه انتظاری داشته باشد و باید‌ها و نبایدهای مورد نظر که می‌بایست با روش‌های علمی مدیریت پیاده و اجرا گردد چه مواردی است (کاظمی، ۱۳۸۱، ۹۵).

با توجه به این‌که اصلی‌ترین و بنیادی‌ترین پایه‌های دین اسلام توحید، نبوت، معاد، امامت و عدل می‌باشد که فلسفه وجود بشر، زیستن و فرجام او را تفسیر می‌کند؛ لذا موارد ذیل به‌عنوان زیر مجموعه‌های اصول پنجگانه فوق توسط اندیشمندان مدیریت اسلامی بیان می‌گردد: اصل ایمان‌گرایی و خدامحوری، اصل وحدت و هماهنگی، اصل عدم تقدم بر خدا و رسول، اصل توجه به جایگاه انسان و حفظ کرامت انسانی، اصل اختیار و مسئولیت، اصل آخرت‌گرایی و هدف‌گزاری، اصل هدایت و رهبری، اصل بشارت و انذار، اصل عدالت، صداقت، امانتداری و رازداری و غیره.

در نتیجه سبک مدیریت هر جامعه متأثر از ارزش‌های حاکم بر آن جامعه است زیرا ارزش‌ها از یک سو تعیین‌کننده اهداف و از سوی دیگر راهنمای شیوه‌ها و تبیین ابزار رسیدن به اهداف می‌باشند (انصاری، ۱۳۸۱، ۳). از همین رو با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی که خود شیوه خاصی از مدیریت را اقتضا می‌کند لازم است تا مدیریت اسلامی نیز در آنها اجرا گردد تا به موفقیت‌های منحصر به فرد خود، که همان تعالی انسانی می‌باشد، دست یابند.

۲-۲-۳- مفهوم مدیریت اسلامی

نویسندگان و صاحب نظران در قلمرو مدیریت اسلامی به فراخور برداشت‌های خود از اسلام، مبانی اخلاقی، و سیره پیامبر (صلی‌الله‌علیه و آله‌وسلم) و معصومین (علیهم‌السلام) به طور مستقیم و غیرمستقیم تعاریف یا توضیحاتی را ارائه داده‌اند که به نوعی مفهوم مدیریت اسلامی از آن‌ها برداشت می‌شود. البته دامنه این برداشت‌ها و تعریف‌ها، گسترده و از نظر نوع نگاه نیز (در عین نزدیک به هم بودن) متنوع است.

• علی احمدی، مدیریت اسلامی را یک دانش اسلامی می‌داند که از سبک‌ها و روش‌های عمومی علوم اسلامی پیروی می‌نماید (علی احمدی، ۱۳۸۶، ۹۹).

• گایینی مدیریت اسلامی را چنین تعریف می‌کند؛ مجموعه‌ای از گزاره‌ها یا مفاهیم دقیق و مشخص و مرتبط با یکدیگر که برگرفته از منابع اسلامی است و ناظر به نحوه اداره افراد و منابع در جامعه و سازمان برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده است (گایینی، ۱۳۸۲، ۷۲).

• افجه‌ای، مدیریت اسلامی را مقوله‌ای مکتبی می‌داند و وظیفه مکتب نیز از نظر او ارائه راحل‌هایی است که با مفهوم عدالت خواهی سازگار است (افجه‌ای، ۱۳۷۷، ۲۲).

• مصباح یزدی، مدیریت اسلامی را مدیریت مدیران مسلمان می‌داند و می‌گوید همان‌گونه که فلسفه اسلامی به معنای فلسفه فیلسوفان مسلمان است، مدیریت اسلامی هم این‌گونه است... نظام ارزشی اسلام مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در روش‌های علمی آن‌ها اثر می‌گذارد و این معنای صحیح مدیریت اسلامی است (مصباح یزدی، ۱۳۷۶، ۲۸۳).

• شهید مطهری قائل به این هستند؛ امروزه عصر ما را عصر مدیریت می‌گویند چه مدیریت بازرگانی، چه اداری و چه مدیریت روحانی. مسأله مدیریت خود یکی از فروع مسأله رشد است... و رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت اداره، نگهداری و بهره‌برداری یکی از سرمایه‌ها و امکانات مادی و معنوی سپرده شده به انسان... رشد یعنی قدرت مدیریت خود و دیگران و اگر موضوع، اداره انسان‌های دیگر باشد نام آن هدایت و رهبری است... مدیریت و رهبری در اصطلاح اسلامی هدایت و به تعبیر رساتر امامت نامیده می‌شود (محمودی به نقل از مطهری، ۱۳۷۹، ۱۸).

• کاظمی، مدیریت اسلامی را مدیریتی می‌داند که زمینه رشد انسان به سوی الله (الی الله المصیر) را فراهم می‌نماید و مکاتب، کتاب، سنت و سیره و روش پیامبر (صلی‌الله‌علیه و آله‌وسلم) و امامان معصوم (علیهم‌السلام) و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف (ابعاد انسانی، اهداف، تشکیلات و منابع مادی)، همانند یک محور و مدار و قطب عمل می‌کند (کاظمی، ۱۳۸۱، ۱۲-۱۳).

• حمیدی‌زاده نیز معتقد است که نظام مدیریت در تفکر اسلامی از اصول اعتقادی آن سرچشمه می‌گیرد. بنابراین، مدیریت بر یک مجموعه انسانی و در یک سازمان در راستای مدیریت جهان خلقت است، با این ویژگی، وی مدیریت را به‌عنوان یک بینش مطرح می‌کند

که در آن مدیر نیز عضوی از اعضای آفرینش است که باید همراه و هماهنگ با ضوابط و قوانین کلی آن باشد زیرا تشکیلاتی که به وی سپرده شده، هدفش در جهت نظم کلی جهان و برای پیشبرد فعالیت‌های بشری به منظور دستیابی به سطوح آرمانی است (حمیدی زاده، 1377، 2).

- به عقیده نبوی، مدیریت اسلامی علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول به اهداف سازمانی است، به نحوی که با موازین شرعی مغایرت نداشته باشد. در دنیای مدیریت اسلامی رعایت قوانین شرع از مهم‌ترین مسایل است. اسلام نه کاپیتالیسم و سرمایه داری غربی است که تنها جهت تولید و سود بیشتر به عنوان اصلی‌ترین هدف و برنامه را ارائه کند و نه دین مسیحیت امروز است که در چارچوب خشک کلیسا محصور شده و برای اداره جامعه برنامه نداشته باشد، بلکه دینی است که جهت اداره، رهبری و مدیریت جامعه برنامه ارائه می‌کند اما در مسیری که حقوق انسانی افراد بشر رعایت شود و در ضمن حرکت و پویایی بیشتر، انسان‌ها را در مسیر مستقیم و الهی خود رشد دهد (نبوی، 1378، ص 33).

- عسگریان، مدیریت از دیدگاه اسلام را در مسیر نزدیکی به خداوند می‌داند. بدین معنی که در کلیه سطوح آن زهد و تقوی پیشه می‌شود، سعی در بخشش و ارشاد فزونی می‌یابد و جلب رضایت اکثریت بیشتر می‌شود (عسگریان، 1370، 52).

- باهر، مدیریت اسلامی را «اداره‌ی امر اسلامی به طریق اسلامی» می‌داند. به عبارتی دیگر، در مدیریت اسلامی نه تنها امر باید اسلامی باشد، یعنی از نظر موازین اسلامی موجه باشد، بلکه تحقق آن هم باید اسلامی باشد، یعنی با راه و روش‌های اسلامی صورت گیرد (باهر، 1370، ص 16).

- مشرف جوادی معتقد است، در مدیریت اسلام (اسلامی)، ابتدا محور رابطه با خدا و حرکت به سوی او همراه با قادر مطلق دانستن وی و شهادت به یگانگی، یعنی فقط یاری و کمک طلبیدن از او منظور است (مشرف جوادی، 1378، 11).

- انصاری قائل است که ترکیب مدیریت اسلامی، ترکیب اضافی است و جزء دوم به گونه‌ای در مضاف تخصیص ایجاد می‌کند. مدیریت از مفاهیمی است که زیر مجموعه‌ای از حوزه روابط انسانی را در بردارد که ارکان اصلی آن تعامل انسانی است و در مفاهیم عالی‌ه اسلامی جایگاهی برای طرح این مباحث وجود دارد. محور عمده مباحث علوم انسانی را خود انسان تشکیل می‌دهد و با توجه به نگرش عمیق اسلام و جایگاه والای مباحث انسان‌شناسی در قرآن مجید می‌توان گفت که دو محور مباحث قرآن را خدا و انسان تشکیل می‌دهد. مفاهیم مدیریت نیز در این مجموعه جایگاه خود را می‌یابند. در نتیجه مدیریت با پسوند اسلامی دارای مفهوم واقعی است و می‌توان زیربنای کلی و قاعده‌های هر می‌اندیشه‌های مدیریتی را به مفهوم گسترده آن در اسلام تبیین نمود (انصاری، 1381، 7-8).

۲-۲-۴- زیربنای فکری مدیریت اسلامی

برای شناخت مدیریت اسلامی قبل از هر چیز بایستی زیربنای فکری و فلسفی آن را بررسی و تجزیه و تحلیل کرد تا معلوم شود که مسائل و موضوعات مدیریت در اسلام بر چه زیربنای فکری و فلسفی پی ریزی گردیده است. در میان علوم انسانی، مسائلی چون «هستی‌شناسی»، «انسان‌شناسی» و «معرفت‌شناسی» سازنده این زیربنای فکری هستند. از این رو، در ادامه به بررسی این موارد در مدیریت و مدیریت اسلامی می‌پردازیم.

۲-۲-۴-۱- هستی‌شناسی^۱

مهم‌ترین رابطه بین علم مدیریت و اسلام، رابطه جهان‌بینی اسلامی و رابطه نظام ارزشی اسلام با علوم انسانی است. که رابطه اول از راه تأثیر نظریات اسلامی پیرامون مسائل هستی‌شناسی به عنوان اصول موضوعه در علوم انسانی و از جمله مدیریت تجلی می‌کند و رابطه دوم از راه تأثیر ارزش‌های اسلامی در تعیین اهداف، خط مشی‌ها و روش‌های علمی ظاهر می‌گردد (مصباح یزدی، ۱۳۷۱، ۱۸).

بسیاری از اصول سازمانی، برگرفته از واقعیت‌های هستی است. هر حرکت معنی‌دار و تعمدی هدفی را دنبال می‌کند. از این رو، اصل هدف‌گرایی بین همه جوامع یکسان است، ولی این شباهت صرفاً یک شباهت شکلی است و محتوای ارزشی اهداف، این دو را، تا حد غیرقابل تصویری از هم دور می‌سازد. یک سازمان اقتصادی در فرهنگ سرمایه‌داری به عنوان هدف نهایی خود مفاهیم اقتصادی بود را دنبال می‌کند ولی در فرهنگ اسلامی هرچند مدیریت مثلاً مربوط به یک سازمان اقتصادی باشد ولی اسلامی بودن آن اقتضا می‌کند که در همان محدوده نیز اهداف معنوی رعایت شود، لذا حتی المقدور سعی بر این است که منافع مادی در جهت مصالح انسانی و مقدمه‌ای برای توسعه و تعمیق بینش‌های الهی و ترویج ارزش‌های اسلامی- معنوی قرارگیرد (همان، ۱۹).

^۱ . Ontology

۲-۲-۴-۲- معرفت‌شناسی^۱

معرفت‌شناسی یکی از شاخه‌های علم فلسفه است که موضوع آن معرفت یا شناخت است و در حقیقت ترازو و معیار سنجش علم می‌باشد، که با درک ریشه‌ها، زمینه‌ها، ماهیت و به ویژه اعتبار دانش در ارتباط درصدد فراهم کردن دانش لازم برای ارزیابی دانش است (میرزایی اهرنجانی و سرلک به نقل از Khrogh & Roos, 1995، ۱۳۸۴، ۶۹-۷۰). معرفت‌شناسی به موضوع شناخت، ابزار شناخت، منبع شناخت، روش شناخت و اعتبار شناخت می‌پردازد (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴، ۷۰-۷۱).

مدیریت، دانشی است در مورد سامان‌دهی زندگی جمعی انسان. این دانش عهده‌دار تبیین قواعد و دستورالعمل‌هایی است که بر اساس آن‌ها، به گروه‌های جمعی انسان‌ها خواه در شکل خرد آن یعنی سازمان، یا در سطح کلان یعنی نظام اداری، روش‌ها و تکنیک‌های اداره افراد در رسیدن به اهداف مشترکشان آموخته می‌شود. این قواعد و دستورالعمل‌ها، بر شناخت‌های هستی‌شناسانه و انسان‌شناسانه مبتنی هستند؛ بنابراین، بر اساس شناخت‌های توصیفی از هستی و انسان، نظریه‌های تجویزی ارائه می‌شود. از آن‌جا که این نظریه‌ها مبتنی بر نظریه‌های توصیفی از عالم‌اند و فرض بر این است که عالم تکوین، بر اساس حکمت و عدالت آفریدگار تکنون یافته و تابع مصالح عالی اوست، پس، مبتنی بر این ادراک از هستی هم، تابع مصالح (در اوامر) و مفاسد (در نواهی) واقعی است (گایینی، ۱۳۸۲، ۹۳).

امروزه یکی از ضعف‌های علم مدیریت فقدان چنین معرفت‌هایی است. با انحصار یافتن ابزار کسب معرفت به عقل تجربی، این دانش از بسیاری از منابع معتبر معرفتی دیگر محروم شده است. رویکرد تدریجی عالمان اسلامی به شناخت‌های غیرتجربی و دخالت دادن آنان در فرآیند علم مدیریت، فرصت مناسبی را در اختیار اندیشمندان اسلامی قرار می‌دهد تا با تحقیق مناسب و روی‌آوری دوباره به معارف دینی- تلقی یافته از شهود معصوم است- و ارائه‌ی راهکارهای علمی برای تشویق و تکامل انسان‌ها، در کنار عقل نظری، به شهود عینی در راه کسب معارف نیز راه یابند. از آن‌جا که عقل و وحی دو ابزار مهم شناخت عالم واقع هستند، محصول این دو مهم مکمل و مؤید یکدیگر است؛ بنابراین، تعبیر معرفت‌شناسی دینی، جمع‌کننده بین معرفت‌شناسی عقلی و نقلی است (همان، ۹۲-۱۰۱).

دانش مدیریت اسلامی، همانند هر دانش دیگر، از دالان‌های معرفتی خاصی عبور کرده است. معرفت‌شناسی اسلامی به‌عنوان پیش‌فرض مهم برای ورود به این دانش می‌باشد و آبشخور معرفتی‌ای را که این دانش از آن تغذیه می‌کند، می‌شناساند (همان، ۱۰۶).

۲-۲-۴-۳- انسان‌شناسی^۲

طرز تفکر هر انسانی از مفروضات شخصی او نسبت به خود، دیگران و سیستمی که در آن زندگی می‌کند، نشأت می‌گیرد. مهم‌ترین تفاوت میان مدیریت اسلامی با مدیریت بر اساس

^۱ . Epistemology

^۲. Onthropology

داشت غرب، در نگرش به انسان نهفته است؛ یعنی تصویری که انسان از خود و هم‌نوعان خود دارد. جوهر هر نظام ارزشی را در تصویری که از انسان ارائه می‌دهد، می‌توان یافت. در تفکر غربی، به ترتیب تاریخی، تا کنون چهار تصویر از انسان ارائه شده است. انسان اقتصادی-عقلایی (مدیر با او دستوری رفتار می‌کند)، انسان اجتماعی (سبک رفتاری مدیر با او استدلالی-تشویقی است)، انسان خودشکوفای (سبک مدیر تفویضی است و به کارکنان اختیار می‌دهد) و انسان پیچیده (مدیر به صورت‌های چهارگانه دستوری، ترغیبی، حمایتی و تفویضی بنا به مقتضای امر رفتار می‌کند) (رضاییان، ۱۳۸۲، ۹-۱۱).

نگاه قرآن کریم به انسان از جهات آفرینش، هدف از زندگی، طبیعت و حقیقت و ارزش محوری، با نگاه اندیشوران مغرب زمین کاملاً متفاوت است. بر اساس این تفاوت‌ها نظام سیاسی و مدیریتی حاکم بر غرب کاملاً، از نظام سیاسی و مدیریتی اسلامی متمایز خواهد بود؛ یعنی تمایز در نظام سیاسی و مدیریتی، برخاسته از نگاه‌های متفاوت قرآن کریم و اندیشموران غربی به انسان است؛ مثلاً در دوران معاصر، تفکر اومانیستی و انسان محوری بر دنیا غرب حاکم است و این یک نظام سیاسی و مدیریتی متناسب خود همانند نظام سکولاریستی می‌طلبد. در حالی که از نظر قرآن کریم، محوریت با خداوند است. در نگاه قرآن کریم همه چیز انسان به خداوند وابسته است، از آفرینش گرفته تا وضع قانون و مقرراتش در زندگی فردی و اجتماعی. از نگاه قرآن کریم سعادت دنیا و آخرت انسان به این است که تحت رهنمودهای پیامبران درونی (عقل) و بیرونی (انبیا) به قرب الهی نایل شود و رنگ خدایی بگیرد. بدیهی است که این نگاه به انسان نظام سیاسی و مدیریتی خاص خود را می‌طلبد تا اینکه زمینه رشد او را در این دنیا و کمال و رستگاری او را در عالم آخرت فراهم کند (واثق غزنوی، ۱۳۹۰، ۳۲-۳۳).

از سوی دیگر جایگاه و منزلت انسان از دید مکاتب غربی، میزان قابلیت‌های مادی، فیزیکی و اقتدار اوست؛ درحالی که جایگاه انسان در اسلام، میزان ارزش‌های معنوی و اخلاقی اوست و خداوند متعال در قرآن مجید عنوان‌های خلیفه‌اللهی^۱، امانت‌داری^۲ و کرامت^۳ را به انسان‌ها عنایت کرده است (بهارستان، ۱۳۸۳، ۲-۳).

۱. آیه ۳۰ سوره بقره: «وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...» - هنگامی که پروردگار تو به فرشتگان گفت: من در روی زمین جانشین و حاکمی قرار خواهم داد.

۲. آیه ۷۲ سوره احزاب: «أَنَا عَرْضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانْظِلُومًا جَهُولًا-امانت (تعهد، تکلیف، مسئولیت و ولایت الهیه) را بر آسمانها و زمین و کوهها عرضه داشتیم آنه از حمل آن ابا کردند و از آن هراس داشتند، اما انسان آن را بر دوش کشید او بسیار ظالم و جاهل بود (قدر این مقام عظیم را ندانست و به خود ستم کرد)»

۳. آیه ۷۰ سوره اسراء: «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا- ما بنی آدم را گرامی داشتیم و آنها را در خشکی و دریا (بر مرکبهای راهوار) حمل کردیم، و از انواع روزیهای پاکیزه به آنها روزی دادیم، و بر بسیاری از خلق خود برتری بخشیدیم.»

۲-۲-۵- مدیریت اسلامی برپایه معیارهای الهی

آنچه در بحث مدیریت اسلامی مطرح شد حاکم بودن ارزش‌های اسلامی و انسانی و معیارهای الهی بر مدیریت در کنار بهره‌مندی از چارچوب‌ها و ساختارهای علمی و مدیریتی است، یعنی اگر علم مدیریت برای داده‌های خود دست خواهد یافت. در واقع به نظر می‌رسد مدیریت بهره‌مند شود، به موفقیت حقیقی خود دست خواهد یافت. در واقع به نظر می‌رسد مدیریت اسلامی بر مبنای ارزش‌های الهی اسلام، زمینه‌های تعالی و شکوفایی انسان را فراهم می‌آورد. این امر چه در سطح جامعه (مدیریت و رهبری در جامعه اسلامی) و چه در سطح سازمان (مدیریت و رهبری سازمانی) مصداق دارد؛ که نمونه آن در تغییر نوع نگاه به انسان‌ها در سازمان، از نگاه منابع به انسان در کنار دیگر منابع سازمانی، به نگاه سرمایه‌ارزشمندی است که با پرورش آن زمینه خلاقیت و نوآوری در سازمان فراهم شد. از منظر اندیشمندانی که در حوزه مدیریت اسلامی صاحب نظر می‌باشند، مدیریت در جامعه اسلامی مبتنی بر دو اصل «تعالی» و «تولید» است؛ آن گونه که در آیه نه سوره مبارکه جمعه خداوند سبحان می‌فرماید: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید چون برای نماز جمعه ندا در داده شد به سوی ذکر خدا بشتابید و داد و ستد را واگذارید اگر بدانید این برای شما بهتر است»^۱. در واقع تا زمانی «تولید» صاحب ارزش است که در خدمت رشد و «تعالی» انسان‌ها باشد. ولی در سایر مکاتب مدیریتی اصل بر «تولید» و افزایش آن بوده و اگر «تعالی» نیز در کار است در جهت افزایش مهارت‌های انسانی برای افزایش تولید می‌باشد و نه افزایش ارزش‌ها و اعتقادات جهت تکامل و «تعالی» انسان‌ها (افجه‌ای، ۱۳۶۴، ۲۰-۱۹). بنابراین مهم‌ترین تفاوت‌های نظام مدیریت ارزشی اسلام با سایر مدیریت‌ها را می‌توان نخست از نظر مبانی تشکیل دهنده و ثانیاً از نظر اهداف بررسی نمود:

- مبانی : مبانی مدیریت ارزشی اسلام بر حق محوری، آخرت گرایی، معنویت طلبی، خدا محوری و... استوار است، ولی مدیریت غربی بر اساس سکولاریسم، اومانیسم، لیبرالیسم، منفعت‌گرایی و... استوار است.
- اهداف : در جوامع غیر الهی مدیران از دانش مدیریت به عنوان ابزار کارآمد جهت دست یافتن به خواسته‌های مادی و منافع فردی استفاده می‌کنند اما در نظام مدیریت اسلام هدف غایی دستیابی به قرب و رضای خدا است و مدیریت و برنامه‌ریزی کمال و رشد الهی انسان است. بنابراین سایر ارزش‌ها (از جمله سودآوری) جنبه وسیله‌ای و مقدماتی دارد و نسبی محسوب می‌گردد (مصباح یزدی، ۱۳۷۹، ۱۱۲-۱۱۱).

۱. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ»

۲-۲-۶- گفتمان پذیرش علوم و فناوری از تمدن غرب در مقابل گفتمان رد اصالت آن

پس از ظهور تمدن جدید غرب و نفوذ و گسترش آن با دو رویه متفاوت- رویه دانش و کارشناسی، شامل نوآوری در زمینه علوم مختلف و نواندیشی در شیوه‌های حکومتی و مسائل سیاسی و اجتماعی از یک سو و رویه استعماری و سلطه‌جویانه از سوی دیگر- در جوامع شرقی از جمله ایران، مسأله چگونگی برخورد با این تمدن دورویه، به یکی از مسائل مهم و اساسی این ملت‌ها تبدیل شد. و آنها را بر دو راهی انتخابی دشوار قرار داد. زیرا از سویی خود را نیازمند بهره‌گیری از دانش و تجربه پیشرفته تمدن جدید غرب می‌دیدند و از سوی دیگر از سلطه استعماری آن گریزان بودند و حاضر به پذیرش سلطه استعماری و تسلیم در برابر غرب نبودند. غرب و حضور پر قدرت آن نیز روند حرکت و زندگی را در جوامع غیر غربی به هم ریخت و آن‌ها را دچار تشنیت‌های فراوان سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و حتی فکری کرد. جهان اسلام از جمله ایرانیان به‌عنوان جزئی از کشورهای غیراروپایی، راهی را برای ادامه زندگی برگزیده و چاره‌ای اندیشیدند. پس از آن بود که در میان نخبگان سیاسی جهان اسلام از جمله ایران چند نوع مواجهه کلی در برابر تمدن غرب و مظاهر گوناگون آن اتخاذ گردید که می‌توان بدین شکل تقسیم‌بندی نمود (کرمی، ۱۳۸۴، ۶۷-۶۶).

۱- گفتمان پذیرش مطلق (غرب‌گرایی و غرب‌زدگی)

در ایران به دلیل نبودن مراکز و مراجع علمی مدرن در دوره قاجار که بتواند از منظر فکری به شالوده شکنی یا نقد نگرش استعلائی و فلسفه خود بنیان غرب بپردازد از یک‌سو و غلبه تکنولوژیکی و صنعتی غرب موجب شد که روشنفکران ایرانی همچون افرادی چون ملک‌خان، آقاخان کرمانی، مستشارالدوله و تقی‌زاده، غرب را نماد تمدن، عقلانیت، علم، پیشرفت، قانون، آزادی و خلاصه همه‌ی خوبی‌ها بدانند. در این بستر است که گفتمان غرب‌گرا شکل می‌گیرد و تلاش می‌کند هویت خود را از همان منظری ببیند که غرب برای او تدارک دیده است (آقا حسینی و ذاکر اصفهانی، ۱۳۸۵، ۵). امام خمینی (ره) این گفتمان را مورد انتقاد قرار داده و می‌فرمودند: «امثال تقی‌زاده که در ایران یک وقتی قدرت داشته‌اند، (معتقد بود) که ما باید سر تا پایمان فرنگی باشد و باید این‌طور باشیم تا اینکه آدم بشویم، آدم بودن را به کلاه و کفش و لباس و بزک و امثال ذلک می‌دانستند» (امام خمینی، ج ۱۶، ص ۸۴).

۲- گفتمان نفی مطلق (غرب‌گریزی و غرب‌ستیزی)

این گروه با طرد کامل استعمار و بی‌دینی غرب، دیگر دستاوردهای جدید آن را نیز نفی و طرد می‌کردند و برای ایمن داشتن ذهن و زندگی مسلمانان از آلودگی، قطع ارتباط همه‌جانبه با غرب را توصیه می‌کردند. این گفتمان بر این باور است که غرب هیچ چیز تازه‌ای حتی در مدنیت و فرهنگ برای ما ندارد و لذا رویکرد به غرب را در تمام وجوهش با روح فرهنگ خودی و سنت‌های پایدار اجتماعی و فرهنگی معارض می‌دانستند (کرمی، ۱۳۸۴، ۶۸).

امام خمینی (ره) برخلاف شارحان گفتمان غرب‌گریزی که نفي مطلق غرب را داشتند، معتقد بودند که: «ما هرگز داخل درهاي بسته زندگي نمي‌کنیم» (امام خمینی، ۱۳۶۹، ج ۳، ص ۱۵۹) و «ما تمدن غرب را قبول داریم لکن مفاسدش را نمي‌پذیریم» (همان، ج ۵، ص ۱۲۹).

۳- گفتمان پذیرش اجمالي (غرب‌گزینی و گفتمان بازگشت به خویشتن)

گفتمان بازگشت به خویشتن براي همه کسانی که دغدغه مسائلي چون استقلال ملي، مبارزه با امپریالیسم و یافتن راه‌حل‌هاي بومي را داشتند، جاذبه پیدا کرد. این گفتمان در نیمه قرن دوم قرن بیستم که موج آن اکثر کشورهای اسلامي را فرا گرفت و با انقلاب اسلامي ایران به اوج خود رسید. از سوي سيدجمال‌الدین اسدآبادي مطرح گردید. او با آگاهی از دو رویه تمدن جدید غرب، راهکارهایی از واپس‌ماندگی جهان اسلام را در بازگشت به خود و مقاوت در برابر یورش بی‌رحمانه سياسي و فرهنگی غرب می‌دید. او بر این دیدگاه بود که مسلمانان باید اول کسب استقلال بکنند و آنگاه از موضع قدرت و با خودباوري و احساس هویت و آگاهی و ابتکار، علم و فن جدید غرب را اقتباس کنند.

امام خمینی (ره) علی‌رغم اینکه علم و تمدن عاري از معنویت و دین را مورد شالوده شکنی قرار می‌دهد اما خلاقیت و نوآوری بشر در زمینه تکنولوژی را بر اساس اسلام می‌داند (مهدی‌پور و آقا حسینی، ۱۳۹۱، ۱۳۵). ایشان می‌فرمایند:

«اگر مراد از مظاهر تمدن و نوآوردها، اختراعات و ابتکارات و صنعت‌هاي پیشرفته که در پیشرفت و تمدن بشر دخالت دارد، باشد هیچ‌گاه اسلام و هیچ مذهب توحیدی با آن مخالفت نکرده و نخواهد کرد بلکه علم و صنعت مورد تأکید اسلام و قرآن مجید است» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۲۱، ۴۰۶).

انقلاب اسلامي ایران نیز با تأسی و تأثیر پذیری از این نوع گفتمان که بر مبنای جهان بینی توحیدی و اصول و مبانی اسلامي پایه‌ریزی شده است، با نگاه نقادانه معیارهاي سازنده مکاتب مدیریتی که تا کنون ارائه گردیده اند را مورد بررسی و ارزیابی مجدد قرار داده و از جمله ضوابط مدیریت، که عمده‌تاً هدف آنها بهره‌وری از انسان به‌عنوان یک وسیله افزایش سرمایه و یا ایجاد کار در جامعه است را مورد انتقاد قرار می‌دهد. اما منظور از این نقد و بازنگری به هیچ وجه نفي آن چه را که دانش مدیریت محقق ساخته و بیان می‌کند، نمی‌باشد. زیرا اسلام از دیرباز خود پیشرو دانش بشري بوده و تحصیل دانش و پژوهش علمي را در اقصی نقاط جهان لازم شمرده است. همان‌گونه که رسول اکرم (صلی‌الله‌علیه و آله‌وسلم) فرموده اند: «اطلبوا العلم ولو بالصین». بلکه منظور بینش، بصیرت و معیارهاي اسلامي است که اگر با دانش و ابزار و تکنیک هاي علمي مدیریت در خدمت جامعه قرار گیرد، متناسب با اهداف انقلاب اسلامي خواهد بود (جمعی از نویسندگان، ۱۳۶۵، ۷).

نظام ارزشي اسلام، نقش مهمي را در نظریه‌هاي علمي مدیریت و نیز در شیوه‌هاي آن ایفا می‌کند، از این‌رو در روش‌هاي علمي مدیران مسلمان اثر می‌گذارد و به آنها جهت ارزشي می‌بخشد، چنان‌که در اقتصاد اسلامي نیز مطلب این گونه است. مؤلفه‌هاي پنجگانه و

اصلي دانش اقتصاد همچون قانون عرضه و تقاضا، توليد، توزيع و مصرف با قوانين مطرح در دانش اقتصاد اجرا مي‌شود اما در همه اين مراحل نظام ارزشي اسلام مبنا قرار مي‌گيرد، بنابر اين همان گونه که در اقتصاد اسلامي نظام ارزشي اسلام به جاي قوانين علمي و «دانش اقتصاد» قرار نمي‌گيرد، بلکه مبناي آنها قرار مي‌گيرد، در مديريت اسلامي و جهادي نيز نظام ارزشي اسلام مبناي قوانين علمي مديريت قرار مي‌گيرد نه به جاي آن، از اين رو مديريت جهادي و اسلامي بر دو پايه استوار است:

الف- دانش مديريت

ب- نظام ارزشي که مبناي قوانين مديريت و اساس شيوه‌هاي عملي مديريت مديران قرار مي‌گيرد.

حاصل سخن اين که، اسلام در همه شئون زندگي انسان از جمله مديريت خرد يا کلان رهبري جامعه و روابط بين‌الملل، قانون و پيام دارد و از طريق نظام ارزشي خود بر همه امور مذکور تأثير مي‌گذارد (ابراهيمی‌فر (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۶، ۳-۴).

۲-۳- مديريت جهادي

ممکن است در تحليل پديدارشناسانه و واقع‌گرايانه مديريت موجود، به کاستي‌هاي هم بر بخوريم که البته بر مي‌خوريم، زيرا مبرا دانستن مديريت موجود از کاستي‌ها، نوعي قناعت کردن به وضع موجود است و مانع پيشرفت خواهد بود. اما نگاه انتقادي به آنچه در حال جريان است با انضمام بایسته‌ها و وضعیت آرمانی و مطلوب می‌تواند افق بهتر و موفق‌تری را پيش روی مديران بگشاید (ابراهيمی‌فر، ۱۳۸۶، ۱). از اينرو آنچه در اين باب بررسی می‌شود، در حقيقت بيان رویکردهاي ارزشي و اسلامي در باب مديريت است که از آن به «مديريت جهادي» تعبير می‌شود.

«مديريت جهادي» گرچه ریشه در مديريت اسلامي دارد لیکن می‌توان آن را محصول دو رویداد تاریخي انقلاب اسلامي و جنگ تحميلي به شمار آورد. عنصر مذهب و مدنيت به‌عنوان شالوده و اساس اين نگرش بوده است. در آغازين سال‌هاي انقلاب اسلامي اين سبک از مديريت ارزشي به سرعت در بخش بزرگي از عرصه‌هاي سازندگي و مراکز علمي و تحقيقاتي گسترش يافت و نماد عيني آن در نهادي به‌عنوان جهاد سازندگي متبلور شد. عنصر دين به‌عنوان عامل وحدت بخش و بسیج کننده‌ي توده‌ها اين سبک از مديريت را تأييد و تقويت کرد (ملکی زوارم (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۸، ۴۲۹).

۲-۳-۱- نگاهی گذرا بر فرایند تشکیل جهاد سازندگی

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی که نظام ارزشی و مدیریت جامعه با تحولاتی بسیار عمیق روبه رو شد، لزوم تغییر ساختار اداری به شدت محسوس بود. به دنبال آن سازمان‌ها و نهادهایی با رویکردهای ایدئولوژیک و متناسب با کارکردهای ویژه، برای از بین بردن شکاف‌های موجود ناشی از اجرای سیاست‌های رژیم گذشته، تأسیس شد. تأسیس جهاد سازندگی در سال ۱۳۵۸ در واقع پاسخی به این نیاز بود.

در پرتو چنین انگیزه‌ای جهاد سازندگی شکل گرفت. نحوه تشکیل جهاد سازندگی در یکی از گزارش‌های مربوط به سال‌های آغازین انقلاب چنین تشریح شده است: «تصمیم به تشکیل جهاد در ماه‌های اولیه پس از انقلاب در چارچوب گفتگوهای غیررسمی اتخاذ گردید. این گفتگوها هر جمعه توسط شورای وزیران انجام می‌شد. در هجدهم اردیبهشت ۱۳۵۸، پیشنهاد مورد نظر به «مجمع استانداران» تقدیم شد و مورد تصویب آنان قرار گرفت. چند روز بعد دولت، امام خمینی(ره) را از این تصمیم آگاه ساخت و از ایشان تقاضا کرد که مردم را برای مشارکت در تحقق این امر فرا خواند. و ایشان نیز در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸، با این کار موافقت کرده و طی پیامی درخواست نمودند که «همه‌ی قشرهای ملت، زن و مرد، پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسين و متخصصين، شهري و دهاتي همه با هم باید تشریک مساعي کنند و این ایران را که خراب شده‌است بسازند و در این حرکت مشارکت کنند و برای شروع این تلاش مقدس برای سازندگی «همه با هم متحد شوند». امام خمینی(ره) جهاد سازندگی را این چنین توصیف می‌کند: «یکی از نهادهایی که از خود ملت جوشید و متکفل آن خود ملت بود، همین جهاد سازندگی بود... نهادهایی که در ایران از خود ملت پیدا شد، اولش با یک قصد خالص الهی پیدا شد و ظاهر شد. اگر این قصد خالص الهی از پیش شما کوچ بکند دست خدا هم برداشته می‌شود، کوشش کنید که این خدمت در راه خدا باشد، خدمت به بندگان مستضعف خدا که مورد عنایت حق تعالی هستند.» (شعبانی و تاج‌آبادی (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۶، ۲۹۵)

این پیام تاریخی بنیان‌گذار انقلاب اسلامی ایران در روزهای آغازین شکل‌گیری انقلاب خود نشان‌گر اهمیت، شناخت و توجه هرچه بیشتر به مقوله «جهاد»، «فرهنگ جهادی» و در نهایت «مدیریت جهادی» است.

۲-۳-۲- جهاد

کلمه جهاد سابقه و ریشه در فرهنگ اسلامی دارد که بارها در قرآن کریم به آن اشاره شده‌است به طور مثال در آیه ۴۱ سوره مبارکه توبه خداوند متعال می‌فرماید:

«انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ»

«سبکبار و گرانبار، بسیج شوید و با مال و جان‌تان در راه خدا جهاد کنید. اگر بدانید، این برای شما بهتر است.»

جهاد در لغت از ریشه «جَهَد و جُهِد» به معنای مشقت و زحمت و همچنین به معنای توان و طاقت است، جَهَد به معنای مشقت و جُهِد به معنای تلاش فراوان می‌باشد و گفته

شده است جُهد در مورد انسان استعمال شده است. (راغب اصفهانی، ۱۳۶۳، ص ۱۰۱) در اصطلاح، جهاد بذل جان و مال و توان در راه اعتلای اسلام و برپا داشتن شعائر دین است. (نجفی، ۱۹۸۱، ج ۲۱، ص ۳)

یکی از مفاهیم کلیدی دین اسلام جهاد است که حدود صدو هشت بار در قرآن تکرار شده است (قزی، ۱۳۹۱، ۲۶۴).

واژه جهاد کاربرد گسترده‌ای در فرهنگ اسلام دارد و با دید تقدس و احترام به آن نگاه می‌شود. همان‌گونه که خداوند متعال در آیه ۹۵ سوره نساء فرموده است:

«لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَىٰ وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا»

«مؤمنان خانه‌نشین که زیان‌دیده نیستند با آن مجاهدانی که با مال و جان خود در راه خدا جهاد می‌کنند یکسان نمی‌باشند. خداوند مجاهدانی را که با مال و جان خود جهاد نمودند بر [ترك کنندگان جهاد] برتری مهمی بخشیده و به هر يك از این دو گروه [به نسبت اعمال نیکشان] خداوند وعده پاداش نيك داده و مجاهدان را بر قاعدان با پاداش عظیمی برتری بخشیده است.»

جهاد هرگونه کار و تلاشی است که برای خدا و در راه خشنودی او صورت پذیرد خواه جهاد با مال و کمک به محرومان و رزمندگان باشد و خواه مجاهدی باشد که در صحنه نبرد و دفاع از اسلام گام بر می‌دارد و خواه در راه به دست آوردن ارزش‌های اخلاقی و تزکیه و پاکي نفس باشد، لذا در آیه ۶۹ سوره مبارکه عنکبوت هم می‌فرماید:

«وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ»

«و آنان که در راه ما [با خلوص نیت] جهاد و تلاش کنند قطعاً به راه‌های خود هدایتشان خواهیم کرد و خداوند با نیکوکاران است.»

با توجه به نکات فوق دانشمندان اسلامی جهاد را به دو گونه تقسیم کرده‌اند و در کتب روایی بخش‌ها و ابواب آن به چشم می‌خورد:

جهاد اصغر: کارزار کوچک، جدال با کافران

جهاد اکبر: کارزار بزرگ، جدال با نفس، ریاضت (معین، ۱۳۷۵، ۱۲۵۷)

در حدیثی امام صادق (علیه السلام) از پیامبر (صلی‌الله‌علیه و آله) چنین نقل می‌کند:

«عن ابي عبدالله (ع) ان النبي (ص) بعث سريّة فلما رجعوا قال مرحباً ب قوم قضوا الجهاد الاصغر و بقي عليهم الجهاد الاكبر فقيل: يا رسول الله ما الجهاد الاكبر ؟ فقال : جهاد النفس.» (حر عاملی، ج ۱۱، ۱۲۲)

امام صادق (ع) فرمود پیامبر يك گروه از رزمندگان را به عملیاتی فرستاد هنگامی که برگشتند فرمود: آفرین به گروهی که جهاد کوچک خود را انجام دادند و بر آنان جهاد بزرگ‌تری باقی مانده است. فردی پرسش کرد: منظور شما از جهاد بزرگ‌تر چیست؟ فرمود: جهاد با هوای نفس.

امام علي (ع) فرمود: «ان افضل الجهاد من جاهد نفسه التي بين جنبيه.» (حرعاملی، ج ۱۱، ۱۲۴)

«برترین مبارزه جهاد با هوای نفسانی است که نزدیکترین چیزها به انسان است.»
نیز فرمود: «المجاهد من جاهد نفسه.» (حرعاملی، ج ۱۱، ۱۲۴)
«مبارزه و رزمنده واقعی کسی است که با هوای نفسانی و امیال خاطر مبارزه کند (خود را تهذیب و اصلاح نماید).»

جهاد در راه خدا از فروع دین اسلام و واجب کفایی است، که نظم امور و حفظ شرایع و آرامش جامعه بوسیله آن حاصل می‌شود. از تعبیری که قرآن و روایات درباره این واجب دینی کرده‌اند و آن را «جهاد فی سبیل الله» نامیده می‌فهمیم که هدف از آن کوشش و جدیت در راه گسترش اسلام به عنوان مکتب الهی که فضایل اخلاقی و عدالت اجتماعی و حقوق انسانی را تعلیم می‌دهد، می‌باشد (رکنی یزدی، ۱۳۸۹، ۱۳-۱۴) جهاد تنها کارزار در میدان نبرد نیست. بلکه یک مسلمان باید در هر زمانی برای احیای قلمرو دین الهی از جان و مال خود بگذرد. این قلمرو مرز سیاسی، علمی، اقتصادی و فرهنگی را نیز دربرمی‌گیرد. اصل جهاد واجب است، اما مصداق آن در هر زمان به شکلی متفاوت است (قزی، ۱۳۹۱، ۲۷۱). منظور از جهاد صرفاً نبرد و مبارزه رودررو نیست بلکه جهاد به معنای زندگی پویا، هدفمند و آمیخته با کار و تلاش مفید است که می‌تواند در عرصه های دفاعی، سازندگی، مدیریتی و رفع مشکلات بشریت باشد. با این مبنا می‌توانیم از پدیده ای به نام «سبک زندگی جهادی» سخن بگوییم. (هزاوه، ۱۳۹۳، ص ۱۹)

امام راحل (قدس سره) در این باره می‌فرماید:

«شما آقایان هم که در جهاد سازندگی هستید توجه کنید که جهاد سازندگی، سازندگی باشد در آن تخریب نباشد در آن انحراف نباشد. اگر جهاد سازندگی در آن انحراف نباشد و برای خدا باشد این همان جهادی است که توأم با جهاد اکبر هم هست. من ضمن تقدیر از تمام شما جوانان سرتاسر کشور که در جهاد سازندگی هستید و زحمت می‌کشید لکن از شما می‌خواهم که در ضمن جهاد سازندگی، جهاد نفس هم داشته باشید، اگر این کار را که انجام می‌دهید برای خدا خالص شود جهاد نفس هم تحقق پیدا کرده است.» (خمینی، ج ۱۲، ۴۴۹)

مقام معظم رهبری نیز می‌فرمایند:

«جهاد یعنی مبارزه. در زبان فارسی جنگ و ستیزه‌گری معنای مبارزه را نمی‌دهد. می‌گوئیم من دارم مبارزه می‌کنم: مبارزه علمی می‌کنم، مبارزه اجتماعی می‌کنم، مبارزه سیاسی می‌کنم، مبارزه مسلحانه می‌کنم، همه‌ی این‌ها مبارزه است و معنا دارد. مبارزه یعنی تلاش پر نیرو در مقابل یک مانع و یا یک دشمن. اگر هیچ مانعی در مقابل انسان وجود نباشد مبارزه وجود ندارد. در جاده آسفالته انسان پایش را روی گاز بگذارد و با باک پر از بنزین سفر کند این را مبارزه نمی‌گویند. مبارزه آنجایی است که انسان با مانعی برخورد کند که این مانع در جبهه‌های انسانی می‌شود دشمن و در جبهه‌های طبیعی می‌ود موانع طبیعی. اگر انسان با این موانع درگیر شود و سعی کند آن‌ها را از میان بردارد این می‌شود مبارزه. جهاد

در قرآن و حدیث و در زبان عربی عیناً به همین معنا است. همه جا به معنای جنگ مسلحانه نیست...» (دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۳/۸/۲۰)

۲-۳-۳- زیرساخت فکری و گفتمان فرهنگ و مدیریت جهادی

نظام اسلامی، همانند هر نظام اجتماعی دیگر دارای جهان بینی، عناصر، ارکان و اجزائی است که آن را از دیگر برنامه‌ها متمایز می‌سازد. از آنجا که فرهنگ جهادی به عنوان فرهنگ کار و تلاش توأم با ایمان شناخته شده، در واقع جزئی از فرهنگ و نظام اسلامی است، می‌توان گفت که این فرهنگ با مجموعه خرده فرهنگ‌های اعم از رویه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها و کنش‌های مخصوص به خود، ناشی از یک جهان بینی و نگرشی خاص به مسائل است که ریشه در جهان بینی توحیدی دارد. (صمدی (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۶، ۴۱۱)

نظام مقدس جمهوری اسلامی با مبانی فکری دینی و منبعث از تفکرات قرآنی، طرح‌ریزی شد و در تار و پود ساختار سازمانی شکل عملیاتی به خود گرفت. چارچوب فرهنگی و مدیریتی آن برخواسته از «فرهنگ و مدیریت جهادی» بود و این مهم توسط امام خمینی (ره) از ابتدای قیام ایشان تا پیروزی انقلاب اسلامی به‌طور مکرر مطرح و تبیین شده بود. مقام معظم رهبری نیز در بیانات، ابلاغیه‌ها و اعلام سیاست‌های اداری و رویکردهای توسعه کشور به صور مختلف بر گسترش، حیطة‌بندی و به‌کارگیری فرهنگ و مدیریت جهادی تأکید فرموداند (هدایت نژاد، میررحیمی و زهدی، ۱۳۹۲، ۲۵). در این بخش به دیدگاه‌های ایشان در این مورد اشاره می‌کنیم.

فرهنگ جهاد در اندیشه امام خمینی (رضوان الله تعالی علیه)

• «جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و تلاش و پیکار علیه فقر و تنگدستی و رذالت و ذلت است. فرزندان عزیز جهادیم به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی است» (خمینی، ج ۲۱، ۱۳۸۵، ۲۴).

• «کشور ما و ملت ما به سازندگی احتیاج دارد و سازندگی روحی بر همه سازندگی‌ها مقدم است. جهاد سازندگی باید از خود افراد شروع شود [افراد باید خودشان را] بسازند و با شیطان باطنی جهاد کنند که این جهاد منشأ همه جهادهایی است که بعد واقع می‌شود، انسان تا خود را نسازد نمی‌تواند دیگران را بسازد و تا دیگران ساخته نشوند کشور ساخته نمی‌شود. جهاد نفس؛ جهاد اکبر است برای اینکه اگر بخواهید همه جهادها نتیجه داشته باشد موقوف به این است که در جهاد نفس پیروز باشد. همه فسادهایی که در عالم واقع می‌شود برای این است که جهاد اکبر واقع نشده است» (خمینی، ج ۱۱، ۱۳۷۸، ۳۷۹).

فرهنگ جهادي در اندیشه مقام معظم رهبري

• «آنچه انقلاب اسلامي به مردم ما داد فرهنگ جهادي بود. فرهنگ جهادي در تمام صحنه‌ها و عرصه‌ها به کار می‌آید».

• «ما این روحیه را باید حفظ کنیم. این روحیه با کار علمي و نظم تشکيلاتي هیچ منافاتي ندارد بلکه اتفاقاً کار علمي را هم همین روحیه جهادي بهتر می‌کند. آنجایی که حرکت و روحیه جهادي وجود دارد انسان در ایمان، آرمان و خدمت به دیگران حاضری می‌شود و خود را فراموش می‌کند. این روحیه را باید در جامعه تقویت کرد».

فرهنگ جهادي که ظهور مجدد آن زاینده تفکرات نوین دینی قرن بیستم در جامعه اسلامی ایران است، توانسته است از جایگاه ارزشمندی در تار و پود جامعه اسلامی و نظام پیشرو حکومتي بر خوردار باشد. این سبک فرهنگی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی مانند: ایثار، مسئولیت‌پذیری، همت و پشتکار، مشورت با خبرگان و پرداختن به ارزش‌های ملی و دینی است. از طرفی «مدیریت» نوعی تدبیر برای اداره امور در حوزه تخصصی یا عمومی است. دانشمندان زیادی در این حوزه به نظریه پردازی و تعریف سبک‌ها و مدل‌های مختلفی مانند بوروکراسی، کلاسیک، پویا، انسانی و... پرداخته‌اند. در این میان، «مدیریت جهادي» برخاسته از مبانی اسلامی و زاینده تجربیات ارزشمند مدیران از صدر اسلام تا کنون است. بعد از انقلاب اسلامی ایران، این سبک مدیریتی پرورش یافت و با اخذ تجربیات خبرگان و خبرگان، انسجام علمی پیدا کرد (هدایت نژاد، میررحیمی و زهدی، ۱۳۹۲، ۵۱-۵۰).

در فرهنگ و مدیریت جهادي بیشتر بعد معنوي فرهنگ (زیر ساخت‌ها) مورد تأکید قرار می‌گیرند. در این بعد بر روی دو محور اساسی یعنی ۱- محور اندیشه‌ها، بینش‌ها و عقاید ۲- محور ارزش‌ها، مکارم و اخلاقیات نسبت به بعد مادی آن (رو بناها) تأکید زیادی شده است که عقیده به خدا، معاد و عقیده به وحی یکی از شعائر مهم فرهنگ در حوزه جامعه اسلامی به‌طور عام و در حوزه فرهنگ جهادي به‌طور خاص است. از طرفی در مدیریت جادي علم و قوانین علمي در یک فضای ارزشی به‌کار گرفته می‌شود و جامعه، سازمان و افرادی که در محیط جهادي فعالین می‌نمایند اعتقادات، رسوم و ارزش‌ها و سیاست‌های فرهنگی خاص اسلامی دارند و مدیریت نیز ناگزیر از عمل در بستر ارزشی جامعه و سازمان می‌باشد (مظاهر محمدی (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۸، ۴۴۸).

۲-۳-۴- مولفه‌ها و ابعاد و سازه‌های مدیریت جهادي

متأسفانه تاکنون تعریف جامع و مانعی متناسب با موضوع مدیریت جهادي از سوی اندیشمندان علم مدیریت ارائه نگردیده است، اما برخی از محققان در این زمینه تلاش کرده و مطالبی را عنوان نموده اند که در ادامه به تعاریف و مفاهیمی که ایشان در این زمینه قلم زده‌اند، اشاره می‌کنیم.

- مدیریت جهادي همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتني بر علم و درایت است (بیانات مقام معظم رهبري در دیدار با مسئولین مدیریت شهری تهران مورخ 92/10/23).
- علم و هنر رهبري و کنترل فعالیت‌های دسته جمعي، مبتني بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامي بلکه در تمامی عرصه های علمي، سياسي، اقتصادي، فرهنگي و... جهت نیل به اهداف راهبردي و کلان یک سیستم و رفع موانعي که در رسیدن به آن وجود دارد. (هزاوه، 1393، 23)

- مدیریت جهادي غير از مدیریت علمي نیست که براساس فرمول‌ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه‌ريزي شده است. فرق این نوع مدیریت که از ترکیب اضافي (جهادي يا اسلامي) برخوردار است با مدیریت مطلق؛ در این است که مبناي آن را «نظام ارزشي اسلام» می‌سازد. بینش الهی با اشتغال بر باورهای هستی‌شناختی و انسان‌شناختی و نیز با داشتن نظام ارزشی، ویژگی‌هایی را برای مدیریت ایجاد می‌کند که خلاصه آن از قرار ذیل است:

- ا. کمال معنوی و نزدیک شدن به خدا (تقرب الهی)
- ب. تلاش برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین
- ج. وحدت هویت مدیران اجرایی با برپادارندگان دین در اجرا صحیح متعلق مدیریت
- د. بهره‌مندی مجموعه انسان‌هایی که در مسیر هدف آرمانی قرار دارند نه فقط منافع شخصی
- ه. مهرورزی و تکریم مردم
- و. نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه (ابراهیمی فر (مجموعه مقالات)، 1386، 3)

- اساس مدیریت در نظام جهادي بر پایه رهبري و هدایت انسان‌ها به سوي وظایف خودشان و به سوي سازندگی پایه‌گذاري شد. مدیران در جهاد، وظیفه هدایت، رهبري و نقش سوق دادن انگیزه‌ها را برای کار و تلاش داشتند. مدیران جهادي در همه عرصه‌ها و زمینه‌ها، تلاش خود را بر این گذاشته‌اند که با امر رهبري و اطاعت از رهبري در تمام صحنه‌های حساس انقلاب حضور داشته و به‌عنوان بازوي انقلاب باشند. مدیران جهاد از متن جامعه برخاستند و به همین جهت رابطه‌ای عمیق با بقیه جامعه داشته و از این عامل به بهترین نحو در اجرای کارهای جهاد بهره‌برداري کردند. ارزش‌هایی که مدیران جهادي به وجود آوردند توانسته آنها را از دیگر ادارات و سازمان‌ها متمایز نماید. بطور کلی ویژگی‌های مدیریتی جهاد را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

- ا. مدیریت برای خدا
- ب. مدیریت ولایتی
- ج. انعطاف پذیری ساختار و تشکیلات مناسب با شرایط
- د. مدیریت داوطلبانه، تحول آفرین، پویا و انعطاف پذیر در مأموریت‌ها
- ه. خودباوري
- و. توجه به نیروي انساني به‌عنوان منابع مهم کاري
- ز. پرکاري، سخت‌کوشي، خستگی‌ناپذيري و سرعت عمل در کارها

ح. مدیریت مشارکت‌پذیر
ط. نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار
ی. مدیریت قناعتی با اهمیت دادن به بیت‌المال (مجموعه مقالات)، (1386، 306)

• مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرامی داشتن مردم است. از اهداف این نوع مدیریت، انجام کار به شیوه مناسب و ارزشمند و کسب رضای خدا می‌باشد تا رضایت درونی برای فرد ایجاد شود. در این شیوه مدیریت، اجر معنوی قبل از پاداش دنیوی مدنظر بوده و تعهد از محوری‌ترین مولفه‌های آن است. (پالوج و تقی‌پور (مجموعه مقالات)، (1386، 463)

• 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 می‌شوند 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 می‌باشد. (محمدی (مجموعه مقالات)، (1388)

• رابطه فرهنگ جهادی و مدیریت جهادی همچون دو برادر غلطان است که سبب ایجاد چرخه مدیریت جهادی می‌گردد بدین ترتیب که ایجاد و تقویت فرهنگ معنایی در جهادگر سبب می‌شود تا جهادگر با تلفیق آن و اصول مدیریت اسلامی که بر پایه برابری و برادری استوار است بتواند کلیه اعمال خود را با بالاترین درجه خلوص ارائه نماید و این همان مدیریت جهادی است. (هاشمی کیا (مجموعه مقالات) (1388)

• بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می‌شود. علم مدیریت و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت است. «مدیریت جهادی» را می‌توان از نوع هنر مدیریت دانست. به دیگر سخن "علم دانستن و هنر توانستن". مدیریت جهادی هنر توانستن و ارائه طرح و ایده جدیدی بود که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت. (دانیالی (مجموعه مقالات)، (1386)

• اندیشه، تفکر خلاق و تدبیر در چگونگی سعادت و تکامل بشر و کرامت انسان‌ها، اداره جامعه با ارزش‌های برگرفته از منابع وحی و تعالیم انبیاء، توسعه کشور بر پایه عقلانیت و فضیلت اخلاقی، تخصص و تعهد با کار و تلاش هوشمندانه می‌باشد. مدیریت و فرهنگ جهادی حاصل تعالیم الهی و انسان ساز اسلامی است که در جریان دو واقعه و رویداد انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی عینیت یافت. این نوع مدیریت با پویایی و توانمندی خویش توانست با انتخاب آگاهانه سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی، فرصت‌های مناسب توسعه‌ای برای کشور خلق نماید. در این نوع مدیریت، همسو کردن منافع مردم با منافع ملی و سازمانی، مهم‌ترین استراتژی تلقی شده و توانست با مدیریت مطلوب و ارتقاء توانمندی‌های

فکري، مديران راهبردي، کارآمد و خلاق و آزموده تربيت کند(محقق معين(مجموعه مقالات)،
۱۳۸۶).

فصل سوم:

روش شناسی پژوهش

مقدمه

از آغاز تاریخ بشر، انسان در صدد پی بردن به قاعده و نظم موجود در پدیده‌ها و رویدادهای جهان اطراف خود بوده است. بدین جهت به کشف قوانین، اصول و نظریه‌های حاکم بر پدیده‌ها و رویدادها نایل آمده است. اما باید توجه داشت که این قوانین و اصول تحت شرایط خاصی اعتبار دارد. این شرایط زیربنای صحت آن‌ها را تشکیل می‌دهد. تحقیق علمی که همان کاربرد روش علمی است در جستجوی شرایطی است که تحت آن‌ها پدیده خاصی رخ می‌دهد. (سرمد و دیگران، ۱۳۸۵، ۲۲)

روش در برابر کلمه Method به کار می‌رود که خود برگرفته از دو واژه یونانی meta و hodos است و از مجموع آن معنای "در جست‌وجوی مقصود" مستفاد می‌شود. در اصطلاح به مجموعه‌ای از تدابیر، فنون، و ابزارها اطلاق می‌گردد که برای نیل به هدف هر تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد. با افزودن پسوند (logos) (logy یونانی)، به معنای مطالعه و شناسایی، کلمه «Methodology» پدید آمده است که در فارسی «روش‌شناسی» خوانده می‌شود و معنای آن مطالعه روش‌هایی است که برای کسب معرفت به کار می‌رود. بنابراین، روش‌شناسی را می‌توان راهبردهای استفاده از روش‌های گوناگون گردآوری داده‌ها همراه با حفظ حدّ مطلوب اعتبار و پایایی دانست. (پاول، ۱۳۷۹، ۳۴۵)

تعریف واحدی برای پژوهش وجود ندارد. هیلوی^۱ (۱۹۶۴، ۵) پژوهش را «روشی از مطالعه که به واسطه آن، از طریق تفحص دقیق و جامع در تمامی شواهد قابل بررسی مساله ای تعریف شدنی، به راه حل آن مساله می‌رسیم» تعریف کرده است. و به بیان مولی^۲ (۱۹۷۸، ۱۲) «پژوهش فرآیند رسیدن به راه حل‌های قابل اعتماد برای مسائل، از طریق گردآوری، تحلیل و تفسیر برنامه ریزی شده و نظام مند داده هاست» (پاول، ۱۳۸۹، ۲).

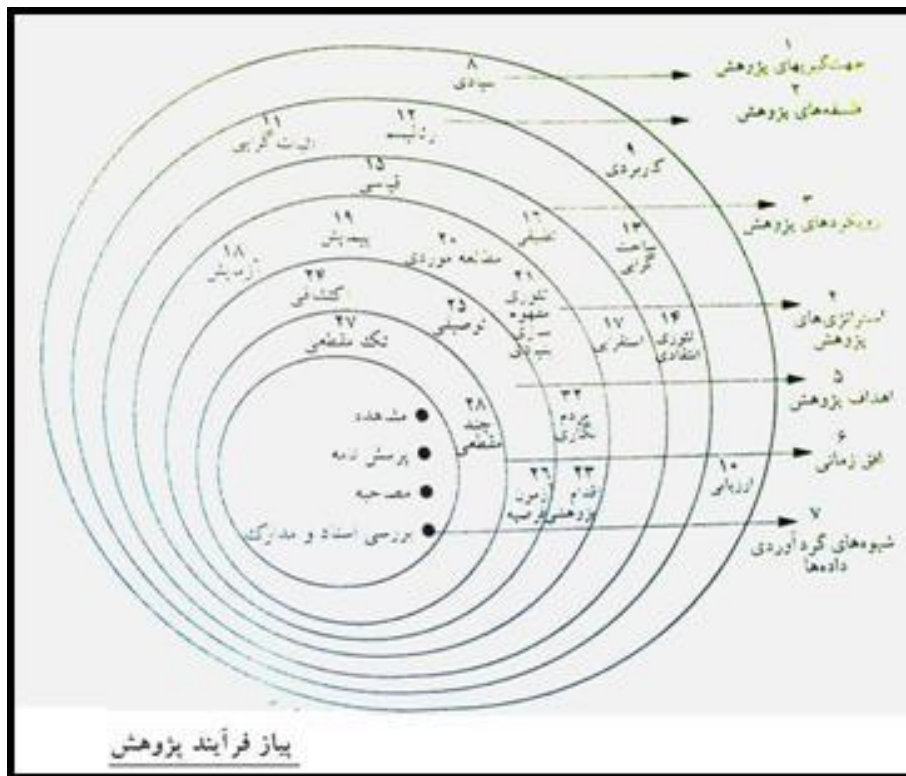
¹ - Hillway

² - Mouly

۱-۳- روش پژوهش

طرح پژوهش حاضر را بر مبنای پیاز فرآیند پژوهش که در کتاب «روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت» بیان گردیده است و شامل مراحل جهت‌گیری پژوهش، فلسفه پژوهش، رویکرد پژوهش، استراتژی پژوهش، هدف پژوهش، افق زمانی و شیوه گردآوری داده‌ها می‌باشد، تبیین می‌نماییم:

۱-۱-۳- جهت‌گیری پژوهش:



شکل ۱-۳- پیاز فرآیند پژوهش (دانائی‌فرد، الوانی، آذر، ۱۳۸۳)

بر اساس هدفی که پژوهش دنبال می‌نماید می‌توان سه نوع تحقیق را برشمرد: **تحقیق بنیادی** که در پی شناخت جدیدی از پدیده‌های اجتماعی است؛ **تحقیق کاربردی** که در پی درک مسأله‌ای اجتماعی و ارائه رهنمود عملی به سیاست‌گذاران برای رفع آن است و **تحقیق ارزیابی** که در پی برآورد پیامدهای اجتماعی برنامه‌ها و اقدامات جاری است (میلر، ۱۹۹۱، ۱۸).

از آنجا که هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی می‌باشد لذا جهت‌گیری پژوهش بنیادی تعریف می‌گردد.

۳-۱-۲- فلسفه پژوهش:

پژوهش‌ها بر اساس نوع داده‌های مورد تحلیل به دو گروه پژوهش‌های کمی و کیفی تقسیم می‌شوند، داده‌های کمی حداقل دارای یک ویژگی قابل سنجش با عدد هستند و داده‌های کیفی دارای خصوصیتی از موضوع تحقیق هستند که به فهم زمینه مورد نظر کمک می‌کند. پروفیسور اسمیت ایستربی دو پارادایم از دو سویه طی رویکردهای فلسفی را مبنای کار تحقیق قرار می‌دهد و متناظر با هر یک، روش و ابزار تحقیق مناسب را پیشنهاد می‌کند. در نظریات ایستربی، اثبات‌گرایی^۱ (پوزیتیویسم) مبنای فلسفی کلیه روش‌های تحقیق کمی دانسته می‌شود. پارادایم مقابل پوزیتیویسم، پدیدارشناسی^۲ (فنومنولوژیسم) است که در آن، حقیقت، صرفاً امری عینی و خارج از ذهن انسان به شمار نمی‌آید بلکه موضوعی ساخته‌ی جامعه دانسته می‌شود که توسط مردم معنا یافته است. در این دیدگاه حقیقت به‌جای یک واقعیت صرفاً خارجی، زاینده‌ی برداشت انسان از مشاهدات خود تلقی می‌شود.

در پارادایم اثبات‌گرایی به محقق توصیه می‌شود تا صرفاً بر واقعیت‌ها تکیه کند، پدیده را به کوچکترین جزء ممکن تقسیم نماید و به دنبال ارتباطات علی باشد و فرضیه‌های ممکن را فرموله و آزمون کند. ولی در پارادایم پدیدارشناسی از محقق خواسته می‌شود تا به‌جای صرف واقعیت‌ها، به مفاهیم نهفته در آن‌ها توجه کند، تلاش کند تا به چگونگی پدیده پی ببرد، هر وضعیت تحقیق را به‌عنوان یک کل مورد مطالعه قرار دهد^۳ و برای خلق مفاهیم جدید به‌دنبال ایده‌های نهفته در داده‌ها باشد (علی‌احمدی و غفاریان، ۱۳۸۲، ۲۴۵).

روش‌های تحقیق کیفی با تکیه بر پارادایم پدیدارشناسی قادر به درک تغییرات پدیده‌ها در طول زمان و خلق تئوری‌های جدید هستند، مفاهیم انسانی را به نحو مؤثرتری به‌کار می‌گیرند و نحوه گردآوری داده در آن‌ها طبیعی‌تر است. در عوض زمان‌بر بودن مرحله گردآوری داده و پیچیدگی تجزیه و تحلیل آن و دشوار بودن کنترل فرآیند کار از نقاط ضعف آن‌ها می‌باشند (همان، ۲۴۶).

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفی در حوزه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. به دیگر سخن، از آنجا که جهت‌گیری پژوهش حاضر، بنیادی است و در پی احصاء ابعاد مدیریت جهادی در قالب یک مدل هستیم، از این‌رو از روش کیفی و استراتژی‌های آن، به منظور کشف مفاهیم و روابط آنها بهره می‌بریم.

۳-۱-۳- رویکرد پژوهش:

محقق در مسیر انجام تحقیق ممکن است از جز به کل نتیجه‌گیری کند که «رویکرد استقرایی» را در پیش گرفته است و یا از کل به جز نتیجه‌گیری کند که «رویکرد قیاسی» خواهد بود. همچنین ممکن است از مقایسه چند پدیده و مشاهده دست به نتیجه‌گیری بزند که در آن صورت از «رویکرد تطبیقی» بهره برده است. (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۸۳، پیش

¹ positivism

² Phenomenologism

³ Holistic Approach

گفتار) از آن جا که در تحقیق پیش رو، تلاش خواهیم کرد با استفاده از داده‌های جزئی، به یک مدل دست یابیم، رویکرد این پژوهش «رویکرد استقرایی» خواهد بود. همانگونه که مشاهده می‌شود جهت درک بهتر تفاوت دو رویکرد کیفی و کمی پژوهش در جدول ۱-۳ تفاوت‌های این دو روش از منظرهای مختلف تحقیق نشان داده شده است. موارد اشاره شده در ستون روش کیفی جدول ذیل کاملاً با پژوهش حاضر به لحاظ عناوین ارائه شده منطبق می‌باشد.

جدول ۱-۳- مقایسه روش‌های کمی و کیفی، (منبع: علی احمدی، غفاریان، ۱۳۸۲، ۲۴۹)

عنوان مقایسه	روش کیفی	روش کمی
مبنای فلسفی	پدیدارشناسی	اثباتگرایی
کارکرد اصلی	خلق تئوری از داده	آزمون تئوری در مقایسه با داده
منطق استنتاج	استقراء	قیاس
نگرش به پدیده	تمام نگر	جزءنگر
رابطه روش با زمینه تحقیق	وابستگی شدید	وابستگی کم
نمونه‌برداری	کم و انتخابی	زیاد و تصادفی
مراحل نمونه‌برداری و تحلیل	توأم	مستقل از هم
فرآیند تحقیق	وابسته به موضوع و نامشخص	کام به کام و مشخص
دستیابی به نتیجه	خودجوش	الزامی
اعتبارسنجی	سنجش خطانبودن	سنجش صحیح بودن

۳-۱-۴- استراتژی پژوهش

پس از مشخص شدن پارادایم تحقیق، می‌بایستی بر مبنای ویژگیهای تحقیق، استراتژی مناسب انتخاب شود. استراتژی تحقیق نحوه ارتباط محقق با موضوع تحقیق را مشخص می‌کند. استراتژی تحقیق پیش رو «تئوری مفهوم سازی بنیادی» یا همان «Grounded Theory» است که در ادامه تبیین می‌شود.

۳-۱-۵- هدف پژوهش (ماهیت پژوهش)

ماهیت یک پژوهش می‌تواند اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه باشد. پژوهش‌های اکتشافی به منظور آشنایی با پدیده مورد بررسی و درک بهتر ماهیت مسأله انجام می‌شوند.

پژوهش‌های توصیفی به منظور تشریح جنبه‌ها و ویژگی‌های متغیرهای پدیده مورد بررسی صورت می‌گیرند. پژوهش با هدف آزمون فرضیه، ماهیت روابط را در یک وضعیت مورد مطالعه قرار می‌دهد.

از آنجا که درک عمیقی از موضوع وجود ندارد به منظور پیش‌برد و ماهیت مسأله می‌توان پژوهش حاضر را در زمره پژوهش‌های اکتشافی دانست.

۳-۱-۶- افق زمانی پژوهش:

پژوهش «تک مقطعی» بر پژوهشی اشاره دارد که در آن داده‌ها یکبار در یک برهه‌ی زمانی به منظور مطالعه موضوع جمع‌آوری می‌شوند. پژوهش «چند مقطعی» پژوهشی است که در آن داده‌ها به صورت دوره‌ای و چندباره جمع‌آوری و تحلیل، بیشتر بر تفاوت میان دوره‌ها مبتنی است (دانایی فرد و الوانی و آذر، ۱۳۸۳، ۲۱۹). پژوهش حاضر در شمار پژوهش تک مقطعی طبقه‌بندی می‌شود.

۳-۱-۷- شیوه گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها بر مبنای یک طرح تحقیق بخش بسیار مهمی است چراکه کیفیت پژوهش بر کیفیت داده‌ها مبتنی است. شیوه‌های گوناگونی برای گردآوری داده‌ها وجود دارد که شامل مشاهده، پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه می‌شود.

الف- مشاهده

شیوه جمع‌آوری داده از طریق مشاهده به دو صورت امکان‌پذیر است: پژوهشگر به صورت مشارکت‌کننده در پدیده اجتماعی حضور داشته، از درون به موضوع نگریند و داده‌های مربوط را بدست می‌آورد (مشاهده‌گر فعال)؛ یا این‌که پژوهشگر از بیرون تنها نظاره‌گر پدیده اجتماعی بوده و به جمع‌آوری داده می‌پردازد (مشاهده‌گر غیرفعال) (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۲، ۱۹۴).

ب- پرسشنامه

مجموعه‌ای از سؤالات از پیش تدوین شده است که به منظور دریافت داده از پاسخ‌دهندگان در موضوع پژوهش در اختیار آن‌ها قرار داده می‌شود. سؤالات در یک پرسشنامه می‌توانند بسته (دارای گزینه‌های معین به منظور انتخاب پاسخ‌دهندگان) یا باز (بدون گزینه و انشاء پاسخ به عهده پاسخ‌گو) و نیمه باز (تلفیقی از دو روش پیش گفته) باشند. (همان، ۱۳۸۵).

ج- بررسی اسناد و مدارک

منظور از بررسی اسناد و مدارک دریافت داده از هرگونه نوشتار یا منبع مشابه حاوی اطلاعات است. این داده‌ها را می‌توان در قالب‌هایی بدین شرح یافت: کتاب‌های عمومی (دریافت دانش کلی)، کتاب‌های تخصصی (دریافت دانش تخصصی در باب موضوع پژوهش)، کتاب‌های مرجع (دانشنامه‌ها، اطلس‌ها، واژه‌نامه‌ها و...)، منابع آماری (سرشماری‌های عمومی، گزارش‌های آماری منتشر شده از سوی مراکز خصوصی و

دولتی)، نشریات (روزنامه‌ها، مجلات دربرگیرنده مقالات، مصاحبه‌ها، نقدها، گزارش‌ها و خبرها)، اسناد دولتی (تصویب‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، اسناد تاریخی و گزارش عملکرد دستگاه‌های دولتی)، پایان‌نامه‌ها و منابع مشابه همچون شبکه جهانی^۱، شبکه‌های محلی و نمایه‌ها و رسانه‌های دیداری-شنیداری (فیلم، میکروفیلم عکس، اسلاید و...) (فرحزاد، ۱۳۸۴، ۶۹-۶۴).

در پژوهش حاضر به منظور بررسی پیشینه موضوع و تعاریف اصطلاحات و همچنین تدوین ادبیات موضوع از روش مطالعه اسناد و مدارک استفاده کرده و به موضوعات مرتبط با مدیریت جهادی پرداخته‌ایم تا به فهم و شناخت کلی از موضوع دست یابیم، سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا، داده‌های به‌دست آمده را تجزیه و تحلیل نمودیم تا تعاریف بنیادی را استخراج و به یک مدل اولیه پژوهش جهت جهت‌گیری سوالات مصاحبه‌ها برسیم.

ج- مصاحبه

مصاحبه دریافت اطلاعات دقیق و غنی از طریق به کارگرفتن فرآیندهای بنیادین ارتباط و برهم‌کنش انسانی است. در مصاحبه فرد توصیف خود را از پدیده و نیز تفسیر معنای آن را برای خویش مطرح می‌سازد (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۲، ۱۸۸). مصاحبه از منظر افراد را می‌توان در دو قسم کلی ساختار یافته (منظم) و ساختار نیافته (نیمه رهنمودی یا نامنظم) طبقه‌بندی نمود.

از آنجا که ما در این پژوهش بر اساس جهت‌گیری بنیادی، به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی بوده و مبتنی بر فلسفه پدیدارشناسی، به منظور کشف چارچوب مفهومی، روش کیفی با رویکرد استقرائی را در پیش گرفته و استراتژی خود را با هدف درک بهتر موضوع، روش داده بنیاد (GT) انتخاب نموده‌ایم. این همه ما را بر آن می‌دارد تا از مصاحبه‌های نیمه رهنمودی («نمونه‌گیری نظری»)، که مفصلاً به آن می‌پردازیم استفاده نماییم.

۳-۲- مراحل پژوهش

پژوهش حاضر دارای دو مرحله کیفی در بخش پیشینه و بخش تبیین مفهوم اصلی پژوهش می‌باشد که کمی قبل‌تر به تفصیل هرکدام از این مراحل توضیح داده شد که در جدول ۳-۲ و همچنین نمودار ۳-۱ مراحل هر کدام قابل مشاهده است.

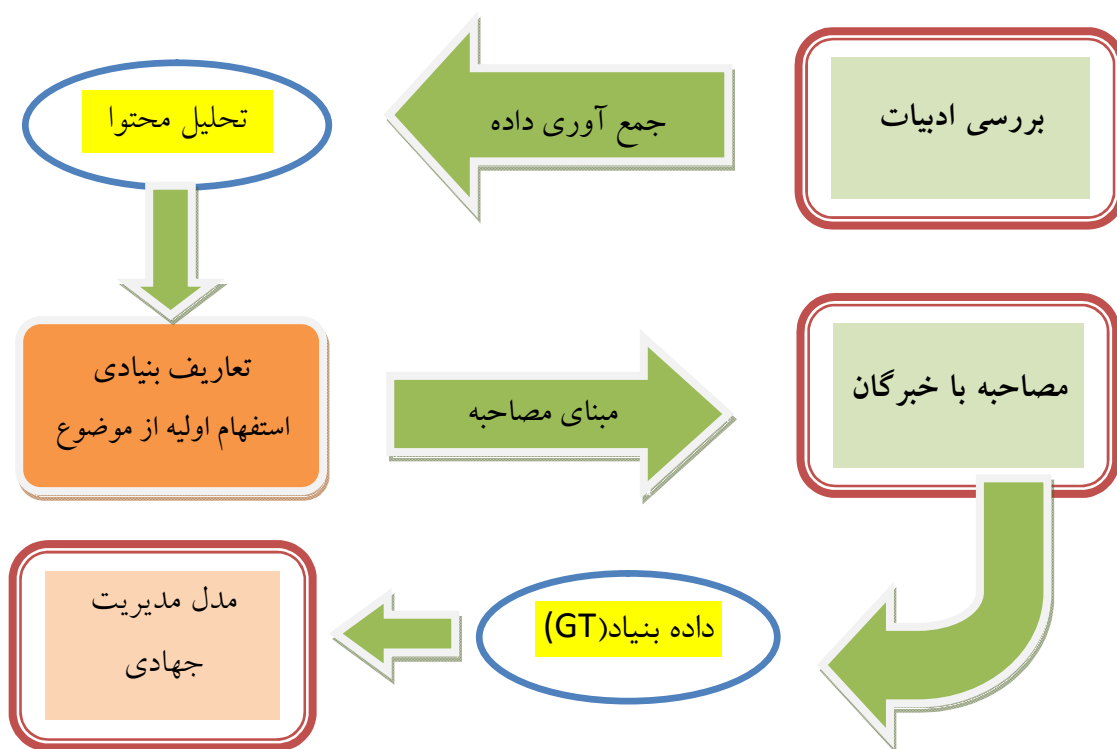
¹ -internet

جدول ۳-۲- مراحل پژوهش

رویکرد	روش جمع آوری داده	منابع مورد استفاده	روش تجزیه و تحلیل	خروجی پژوهش
۱- کیفی: (پیشینه)	بررسی اسنادی	منابع علمی مکتوب و دیجیتال، پایگاه‌های اطلاعاتی علمی	تحلیل محتوا	تعاریف بنیادی، استقهام اولیه از موضوع
۲- کیفی: تبیین ابعاد «مدیریت جهادی»	مصاحبه	خبرگان	داده بنیاد (GT)	تبیین مفهوم اصلی پژوهش (مدیریت جهادی و ابعاد آن)

۳-۲-۱- نمودار مراحل پژوهش

در پژوهش حاضر به منظور بررسی پیشینه موضوع و تعاریف اصطلاحات و همچنین تدوین ادبیات موضوع از روش مطالعه اسناد و مدارک استفاده کرده و به موضوعات مرتبط با مدیریت جهادی پرداخته‌ایم تا به فهم و شناخت کلی از موضوع دست یابیم، سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا، داده‌های به‌دست آمده را تجزیه و تحلیل نمودیم تا تعاریف بنیادی را استخراج و به یک مدل اولیه پژوهش جهت جهت‌گیری سؤالات مصاحبه‌ها برسیم. پس از آن نیز به مصاحبه با ده تن از خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه پرداخته و با استفاده از روش داده بنیاد داده‌های حاصل از مصاحبه را تجزیه و تحلیل نموده و به تبیین ابعاد مدیریت جهادی می‌پردازیم.



نمودار ۳-۱- مراحل پژوهش

۳-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی یا تدوین تئوری تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد، همچنین نظر به سازگاری با جهت‌گیری، فلسفه و رویکرد پژوهش، از استراتژی «نظریه‌سازی داده‌بنیاد» بهره می‌برد:

۳-۳-۱- تئوري نظريه‌سازي داده‌بنیاد (مفهوم سازي بنیادی)

نوعي استراتژي پژوهشی است که در پی تدوین تئوري است و ریشه در داده‌هایی مفهومی دارد که به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. (دانائی‌فرد و الوانی و آذر، 19، 1383) این استراتژي با استفاده از رویکرد استقرائي سعي در مفهوم سازي داده‌ها، گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت توأم به گونه‌ای دارد که مدل به صورت مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. این بر خلاف رویکرد قیاسی غالب در پژوهش است که با بررسی ادبیات موضوع، چارچوب مفهومی یا تئوري تدوین می‌گردد و سپس داده‌ها با استفاده از ابزارهای پژوهش جمع‌آوری می‌شوند تا در پی تحلیل آن‌ها، چارچوب مفهومی استخراج گردد (دانائی‌فرد، ۵۷، 1384).

داده‌هایی که توسط نظریه‌پرداز داده‌بنیاد برای تشریح فرآیندها جمع‌آوری می‌شود، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی است؛ از جمله مشاهدات، گفت‌و شنوندها، مصاحبه‌ها، اسناد دولتی، خاطرات پاسخ‌دهندگان و مجلات، و تأملات شخصی خود پژوهشگر (Creswell, 2005: 405)

۳-۳-۱-۱- ارکان نظریه‌سازي داده‌بنیاد

سه عنصر مفاهیم^۱، مقوله‌ها^۲ و قضیه‌ها^۳ ارکان اصلي این استراتژي هستند. در پی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مفاهیم و از کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، مقوله شکل گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه بندی روابط این عناصر در بستر و فرآیند آن پدیده، مدل مفهومی تبیین کننده پدیده آشکار می‌شود (دانائی‌فرد، 1384، ۴۷؛ دانائی‌فرد، الوانی، آذر 1383، ۱۳۵).

شما هنگامی به سراغ استفاده از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد می‌روید که نیازمند یک نظریه یا تبیین کلی (اجمالی) از یک فرآیند هستید. در زمانی که نظریه‌های موجود، به مشکل مورد نظر شما یا به مشارکت کنندگان در فرآیندی که شما در برنامه‌ی مطالعه‌ی خود دارید، نمی‌پردازند، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک نظریه «تولید» می‌کند. از آنجا که این نظریه، در داده‌ها «بنیان» دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد، در عمل واقعاً کارآمد است، افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته و احساسات آن‌ها را درک می‌کند و ممکن است همه‌ی پیچیدگی‌هایی را که در فرآیند یافت می‌شود، نشان دهد (Creswell, 2005, 396).

۳-۳-۱-۲- مراحل نظریه‌سازي داده‌بنیاد

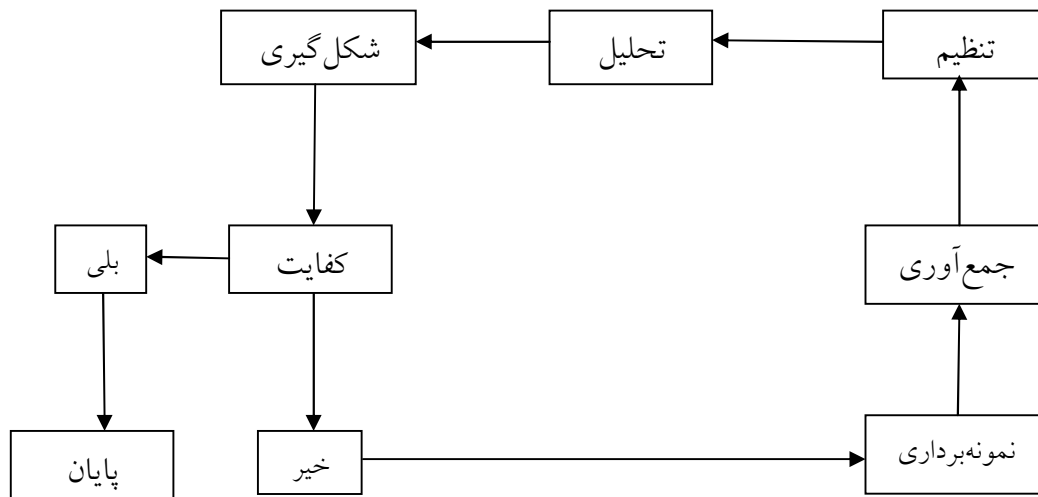
پنج مرحله تا حصول نتیجه در استراتژي تئوري مفهوم سازي بنیادی وجود دارد که در ذیل به آن اشاره و در نمودار ۲-۳ مراحل جمع‌آوری و تنظیم و تحلیل داده‌ها نشان داده

¹ -Concepts

² -Categories

³ -Propositions

می‌شود : طرح پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها، تحلیل داده‌ها و نهایتاً مقایسه با متون.



نمودار 3-2- فرایندهای بهم وابسته جمع‌آوری، تنظیم و تحلیل داده (دانائی‌فرد و الوانی و آذر، 147، 1383)

۳-۱-۳-۳- نمونه‌برداری نظری

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در نمونه‌برداری هدفمند افراد، برای مصاحبه یا مشاهده، از نگرشی منحصر به فرد حمایت می‌کند که آن را از دیگر رهیافت‌های کمی و کیفی به جمع-آوری داده‌ها متمایز می‌سازد. از سویی برخلاف نمونه‌برداری انجام شده در بررسی‌های کمی، نمونه‌برداری نظری نمی‌تواند قبل از شروع مطالعه و نظریه داده‌بنیاد، برنامه‌ریزی شود و تصمیمات خاص نمونه‌برداری در خلال فرآیند پژوهش شکل می‌گیرند (Strauss & Corbin, 1999, p192).

گلیسر و استراوس (۱۹۶۷م.) و گلیسر (۱۹۷۸م.) نمونه‌برداری نظری را این‌گونه تعریف می‌کنند: «نمونه‌برداری نظری»، فرآیند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله تحلیل‌گر، به‌طور همزمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری و در کجا آن‌ها را پیدا کند (Glaser & Strauss, 1967, p45 ; Glaser, 1978, p36). نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه تعمدی و قضاوتی است (بازرگان، ۱۳۷۸، ۹۷).

نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری انجام شد. در پژوهش حاضر یازده منبع (مصاحبه‌شونده) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. منبع اول پژوهش (مقام معظم رهبری) بوده که بدلیل عدم دسترسی به ایشان سراغ بیانات و توصیه‌های ایشان رفته و سخنان مرتبط با موضوع مدیریت جهادی را از سخنان ایشان استخراج نمودیم. سپس به سراغ مسئولین عالی رتبه نظام که مدیریت سازمان‌های موفق جهادی را دارا بودند، مدرسین علوم مدیریت دانشگاه و برگزیدگان و صاحب‌نظرانی که سابقه و صبغه جهادی داشته‌اند و بعضاً دارای مقالات و سخنرانی‌های مرتبط با موضوع پایان‌نامه بوده‌اند، رفته و با ایشان مصاحبه کردیم که در این میان بدلیل آن‌که یک منبع قبلاً مصاحبه‌ای مشابه انجام داده بود از همان مصاحبه استفاده شد. همچنین در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز سعی گردید با استفاده از نظر خبرگان مصاحبه‌شونده، افراد دیگری به لیست مصاحبه‌ها اضافه کردند تا بر غنای کار افزوده گردد. در نهایت با ۹ نفر از اساتید و صاحب‌نظران این حوزه به‌طور مستقیم، مصاحبه کرده و ۲ منبع دیگر را از مصاحبه‌های صورت گرفته قبلی استفاده نمودیم.

۳-۱-۴- کفایت نظری

معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌برداری نظری، «کفایت نظری» مقوله‌ها یا نظریه‌ها است. گلیسر و استراوس با این واژه به وضعیتی اشاره دارند که در آن: «... هیچ داده‌ی بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد. به موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که مقوله‌ها به کفایت رسیده‌اند» (Glaser & Strauss, 1967, p65).

۳-۱-۵- فرایند تحلیل نظریه‌سازی داده‌بنیاد

رکن اساسی در فرایند تحلیل، کدگذاری است. فرایند تفکیک داده‌های حاصل از نمونه‌گیری، توصیف و بیان آن‌ها با عباراتی کوتاه در یک جدول را کدگذاری گویند. فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ است.

کدگذاری باز:

کدگذاری باز فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، مشخص و خواص و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. به طور کلی، در طول کدگذاری باز، داده‌ها به قطعات مجزا شکسته شده، از نزدیک مورد بررسی قرار گرفته و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998, p101-102).

¹ -Open coding

² -Axial coding

³ -Selective coding

کدگذاری محوری:

رویه کدگذاری محوری، عملی مربوط به دسته بندی مفاهیم به زیر شاخه ها در امتداد خطوط ویژگی ها و ابعاد آن است. هدف از کدگذاری محوری، آغاز فرآیند مونتاز مجدد داده هایی که در طول کدگذاری باز شکسته شدند، می باشد. در کدگذاری محوری، دسته بندی به زیر شاخه ها، مربوط به تشکیل توضیحات دقیق تر و کامل در مورد پدیده است. با انجام این کار، تحلیلگر شروع به تمرکز بر ساخت یک بافت متراکم از روابط، در اطراف مقوله «محوری» می کند (Strauss & Corbin, 1998, p124).

کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله ها با زیر مقوله هایشان و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگی ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل که کدگذاری حول «محور» مقوله تشریح می شود «محوری» نامیده می شود (امیدی کیا و دیگران، به نقل از Lee 2001، ۱۳۹۱، ۴۶).

بر اساس «رهیافت نظام مند» استراوس و کوربین (۱۹۹۸) مجموع مقوله های مستخرج از داده های خام، در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می شوند. این الگو شامل ۶ جعبه یا محور به ترتیب زیر است:

۱. «شرایط علی»: مقوله هایی مربوط به شرایطی که مقوله محوری تأثیر می گذارند؛
۲. «مقوله محوری»: مقوله ای اصلی که می توان دیگر مقوله ها به آن ربط داده و به کرات در داده ها ظاهر می شود؛
۳. «راهبردها»: کنش ها و برهم کنش های خاصی که از پدیده محوری منتج می شود؛
۴. «زمینه»: شرایط خاصی که بر راهبرها تأثیر می گذارند؛
۵. «شرایط مداخله گر»: شرایط زمینه ای عمومی که بر راهبرها تأثیر می گذارند؛
۶. «پیامدها»: خروجی های حاصل از به کارگیری راهبردها

کدگذاری انتخابی:

کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه سازی و پالایش نظریه است. در یکپارچه سازی، مقوله ها در اطراف یک مفهوم تبیینی مرکزی، سازمان می یابد. یکپارچه سازی در طول زمان رخ می دهد، یعنی با شروع اولین گام در تجزیه و تحلیل آغاز و اغلب تا پایان نوشتن نهایی ادامه می یابد (Strauss & Corbin, 1998, p161).

۳-۲-۳- نرم افزار تجزیه و تحلیل کیفی

در فرآیند تحقیق، پس از گردآوری داده ها، گام بعدی شامل تجزیه و تحلیل داده ها است. وقتی سخن از تجزیه و تحلیل داده ها به میان می آید، این تصور حاصل می شود که منظور تجزیه و تحلیل داده ها تنها به شیوه آماری است، در صورتی که چنین نیست و این شیوه فقط

یکی از طرق مهم تجزیه و تحلیل است که برای تحقیقات و داده‌هایی به‌کار می‌رود که جنبه آماری داشته باشد. تحقیقات فراوانی وجود دارد که فاقد جنبه آماری است و عمدتاً متکی به اسناد و مدارک و شهود و ادراک و تحلیل عقلانی است. و این‌گونه تحقیقات نیز از فرایند کامل تحقیق علمی تبعیت می‌کند و دارای مرحله تجزیه و تحلیل است (حافظنیا، ۱۳۸۶، ۲۳۱). بنابراین، تجزیه و تحلیل، به‌طور کلی بر دو قسم است: تجزیه و تحلیل کمی و تجزیه و تحلیل کیفی.

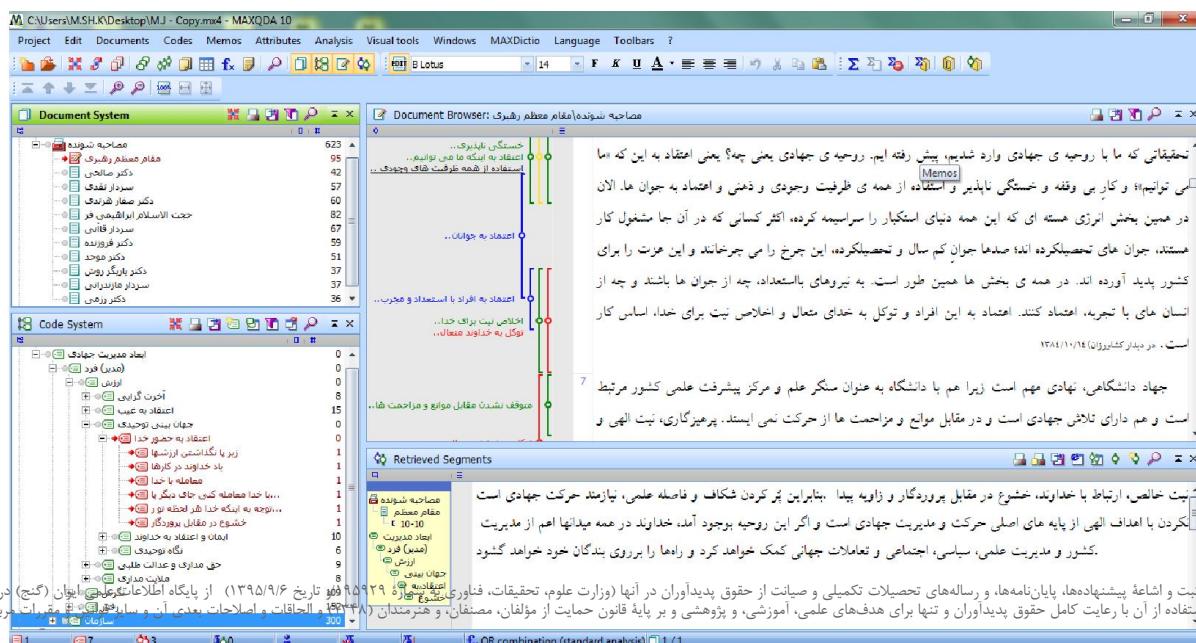
از جمله معروفترین و پرکاربردترین نرم افزارهای تحلیل داده های کمی عبارتند از: اس.پی.اس.اس (Spss) و لیزرل (Lisrel). در حوزه تحلیل داده های کیفی نیز با نرم افزارهای بسیار متعددی رو برو هستیم که از جمله مشهورترین آن‌ها می‌توان به مکس.کیو.دی.ای (MAXQDA)، ان.ویو (Nvivo) و اطلس.تی.آی (Atlas.Ti) اشاره نمود؛ که در این میان مکس.کیو.دی.ای یا مکس کیودا به علت پیشرو بودن در پشتیبانی از زبان‌های مختلف و سازگاری کامل با زبان فارسی و همچنین بواسطه برخورداری از رابط کاربری اثربخش، از محبوبیت و کارآمدی بیشتری برخوردار است.

۳-۲-۱- نرم افزار MAXQDA

نرم افزاری پیشرفته جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها است که بسیار در حوزه‌های علوم اجتماعی و علوم انسانی کاربرد دارد. این نرم افزار برای دانشجویان، پژوهشگران، اساتید و موسسات تحقیقاتی که خواهان بکارگیری روش‌های تحقیق کیفی، از جمله: روش داده بنیاد (Grounded Theory) روش تحلیل مضمون (Content Analysis) هستند، بسیار کارگشا می‌باشد. با بهره‌گیری از این نرم افزار می‌توان پژوهش‌های کیفی را با زمان کمتر، دقت و سهولت بیشتر به انجام رسانید.

در پژوهش حاضر نیز داده‌های بدست‌آمده از متن مصاحبه‌ها را جهت دقت هرچه بیشتر و افزایش سرعت انجام پژوهش، بوسیله نرم افزار مکس.کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم. در وهله نخست کدگذاری باز انجام گرفت، سپس از کنار هم قرار دادن کدهای اولیه مفاهیم ساخته شد و مقوله‌ها نیز از ربطدهی مفاهیم صورت گرفتند.

در شکل ۳-۲ تصویری از محیط کاربری این نرم افزار قابل مشاهده است.



جمع بندی

این پژوهش از نظر فلسفه و رویکرد، پژوهشی کیفی بوده و از نظر جهت‌گیری چون به‌دنبال شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی می‌باشد، پژوهشی بنیادی است. از آنجا که درک عمیقی از موضوع وجود نداشت، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی محسوب می‌شود. از حیث استراتژی، تحقیق پیش رو از استراتژی «تئوری مفهوم سازی بنیادی» یا همان «نظریه داده بنیاد» با رویکرد استقرایی بهره می‌برد. برای جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از نوعی نمونه‌گیری هدفمند، که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد، ۱۱ منبع مصاحبه شونده مورد مصاحبه قرار گرفته و به‌وسیله نرم افزار MAXQDA اقدام به کدگذاری باز، مفهوم‌سازی کدها و مقوله بندی مفاهیم پرداختیم.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

مقدمه

در این فصل، براساس توضیحات ارائه شده در فصل سوم، پیرامون روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازیم.

۴-۱- انتخاب خبرگان جهت مصاحبه

با توجه به فقدان منابع مکتوب پیرامون موضوع پایان نامه، با مشورت اساتید، بنا شد جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه صورت پذیرد. طبق روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، موردهای مصاحبه بر اساس نمونه‌گیری نظری و جهت‌دار انتخاب شده و فرایند انجام مصاحبه‌ها به گونه‌ای اتخاذ گردید تا مولفه‌ها و ویژگی‌های مفاهیم و مقوله‌ها هم از حیث کمی و هم کیفی توسعه یابند.

با توجه به نامگذاری سال جاری با عنوان «اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی» توسط مقام معظم رهبری و اندک تأملی بر این شعار متوجه می‌شویم که مقوله‌های مهم فرهنگ و اقتصاد که از ارکان اساسی هر جامعه و تمدنی هستند، طبق فرمایشات ایشان پس از عزم ملت، تنها با مدیریت جهادی محقق خواهد شد. لذا در ابتدای انتخاب خبرگان به سراغ بیانات و توصیه‌های ایشان رفته و سخنان مرتبط با موضوع مدیریت جهادی را از سخنان ایشان استخراج نمودیم. البته که مخاطبان ایشان در بر گیرنده‌ی احاد جامعه است ولی بیانات منتخب در جلسات مختلف با مسئولان و کارگزاران نظام، مدیران و متخصصان، محققان و دست‌اندرکاران جهادسازندگی و جهاد دانشگاهی، اساتید حوزه و دانشگاه، فرماندهان نیروهای مسلح و... بوده است. از این رو سعی بر آن شد که به سراغ برگزیدگان این اقشار که بعضاً دارای مقالات و سخنرانی‌های مرتبط با موضوع پایان‌نامه و آن دسته که سابقه و صبغه جهادی داشته‌اند و در این خصوص خبره می‌باشند رفته و با ایشان مصاحبه شود. برخی به دلیل مشغله بالایی کاری و یا محدودیت‌های امنیتی حاضر به مصاحبه نشدند و یا زمانی خارج از زمان ارائه پایان‌نامه لحاظ کردند که از این جهت امکان مصاحبه با این افراد فراهم نگردید. و از این بین موفق به مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان که تماماً دارای شرایط فوق بودند شدیم که در ذیل به ایشان اشاره می‌شود. همچنین در زمان انجام مصاحبه‌ها هم سعی شد با استفاده از نظر خبرگان مصاحبه‌شونده، افراد دیگری به لیست مصاحبه‌ها اضافه کردند تا بر غنای کار افزوده گردد.

در این پژوهش با 10 نفر از مسئولین عالی رتبه کشوری، فرماندهان، و اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران شایسته؛ اسامی بزرگوارانی که مخلصانه و دلسوزانه با پژوهشگر همکاری کرده و امکان مصاحبه با آن عزیزان فراهم گردید و با به شرح زیر می‌باشد:

۱. **دکتر علی‌اکبر صالحی** رئیس سازمان انرژی اتمی و وزیر امور خارجه دولت دهم
۲. **سردار محمدرضا نقدی** رئیس سازمان بسیج مستضعفین و از فرماندهان دفاع مقدس
۳. **دکتر محمدحسین صفارهرندی** عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام، مشاور فرمانده کل سپاه و وزیر ارشاد دولت نهم
۴. **حجت الاسلام عبدالجواد ابراهیمی** فر استاد حوزه و دانشگاه و عضو هیأت علمی موسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی(ره)
۵. **سردار اسماعیل قانانی** جانشین سپاه قدس و از فرماندهان دفاع مقدس
۶. **دکتر لطف الله فروزنده** عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، معاون پارلمانی رئیس جمهور دولت دهم
۷. **دکتر خسرو موحد** استاد دانشکده هنر دانشگاه آزاد شیراز، رئیس مرکز آموزش عالی جهاد شیراز و مسئول جنگ جهاد استان هرمزگان در دفاع مقدس
۸. **دکتر حسن یاریگر** روش استاد و نویسنده حوزه مدیریت و مدیر منابع انسانی صنایع پتروشیمی هلدینگ خلیج فارس
۹. **سردار رضا مازندرانی** استاد دانشگاه امام حسین(ع) و مدیر ستاد مهندسی مشاغل و مشاور بازرسی سپاه
۱۰. **خانم دکتر زهرا رزمی** استاد و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه الزهرا(س)

۲-۴- محدودیت‌های مصاحبه

انجام مصاحبه‌ها به واسطه دلایل زیر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده اند:

- ❖ مسئولیت و مشغله‌های برخی از افراد، که بعضاً به‌نظر می‌رسید در زمینه مدیریت جهادی کار کرده و یا صاحب‌نظر باشند مانع از انجام مصاحبه با آن‌ها گشت.
- ❖ مسئولیت داشتن و مشغله کاری خبرگان موجب عدم هماهنگی لازم، ضیق وقت و فشرده شدن زمان مصاحبه‌ها می‌شد.
- ❖ بعضاً مصاحبه شونده‌گان داشته‌های ذهنی خود را مرور می‌کردند. و گاهی از روند مصاحبه خارج می‌شدند.
- ❖ بعضاً مصاحبه‌شونده‌گان مرد عمل بوده و مدیریت جهادی را در کار درک کرده بودند و تبدیل عمل به گفتار و بیان کردن آن در قالب مولفه برایشان سخت بود.

❖ با وجود طرح کلی موضوع و محورها به اکثر عزیزان پیش از مصاحبه برای دسته‌بندی مطالب ذهنی، اکتشافی بودن موضوع مدیریت جهادی، عدم آمادگی ذهنی برای ورود به موضوع و بیان ابعاد و عوامل جزیی‌تر را به‌دنبال داشت.

۴-۳- یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در فصل سوم مطرح شد استراتژی این پژوهش، نوع خاصی از پژوهش کیفی به نام نظریه‌ی داده بنیاد است که در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استفاده، که در آثار مشترک استراوس و کوربین به آن پرداخته شده است. بر اساس رویکرد نظام‌مند، نظریه‌پردازی در سه گام اصلی انجام می‌شود: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی (انتخابی).

در این فصل از پژوهش تنها به ارائه جداول استخراج نکات کلیدی و کدگذاری باز و همچنین جداول مقوله‌بندی مفاهیم حاصل از کدگذاری اولیه که یافته‌های خرد و اصلی پژوهش جهت شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی هستند، پرداخته می‌شود و در فص ۵، کدگذاری محوری (مرحله رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین) ارائه خواهد شد.

۴-۳-۱- استخراج نکات کلیدی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز

۴-۳-۱-۱- مطالعه مورد اول

همان‌گونه که بیان گردید مورد اول، مطالعه و تحلیل بیانات مقام معظم رهبری در جلسات مختلف پیرامون موضوع مدیریت جهادی بوده است. از متن مجموعه سخنرانی‌های ایشان ۹۶ کد باز احصاء شد. کدگذاری باز انجام شده و نکات کلیدی در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۴-۱- جدول کدگذاری باز مورد مطالعه اول

کدهای باز	نکات کلیدی (گزیده متن)
تکیه بر علم و درایت	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
خدمت به مردم	
با نیت خدایی	
کار با نیت الهی مبتنی بر علم	اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی... قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.
غافل نشدن از دشمن	در زمینه های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ضعف ها، غفلت ها و کوتاهی هایی وجود داشته که در بیشتر موارد ناشی از عمل نکردن به وظیفه بوده است. دلیل شکست مسلمانان در جنگ احد و علل و عوامل آن، سرگرم شدن به منازعات و مشاجرات سیاسی، روی آوردن به رفاه طلبی و زندگی اشرافی، غفلت از روحیه جهادی و ایثار، غفلت از تهاجم فرهنگی دشمن، غفلت از در کمین بودن دشمن، غفلت از نفوذ دشمن در فضای رسانه ای کشور، و کم توجهی نسبت به حفظ بیت المال از جمله نقاط ضعف هستند.
غافل نشدن از ایثار	
توجه به حفظ بیت المال	
پرهیز از رفاه طلبی و زندگی اشرافی	
سرگرم نشدن به منازعات و مشاجرات سیاسی	
حفظ اتحاد و انسجام	انجام جهاد اقتصادی نیازمند روحیه جهادی، استحکام معنویت و تدین در جامعه بویژه در میان

ادامه جدول ۴-۱- جدول کدگذاری باز مورد مطالعه اول

پرهیز از حاشیه سازی	جوانان، پرهیز از مسائل حاشیه ای و حاشیه سازیها در کشور و حفظ اتحاد و انسجام ملی در میان مردم، مردم و مسؤولان و در میان مسؤولان است
استحکام معنویت و تدین در جامعه	
توکل بر خدا	باید ضمن حفظ روحیه جهادی یعنی با توکل بر خدا و تکیه بر ایمان و استقلال طلبی، به
تکیه بر ایمان	مرزهای
استقلال طلبی	پیشرفته علم دست یافت
داشتن اعتماد به نفس	از اول انقلاب، هر کار بزرگی که توانسته ایم انجام بدهیم، به برکت اعتماد به نفس و بلندپروازی و کار جهادی بوده است
باور کردن جوانان	در دوران رژیم طاغوت، گندم را از امریکا می خریدند و سیلو را روس ها برایشان می ساختند؛ آنها سیلو را هم نمی توانستند بسازند! باید روس ها می آمدند؛ این صنعت در ایران نبود. در سال های اول انقلاب، این جوانان جهاد دانشگاهی آمدند و گفتند امام دستور داده اند مردم گندم بکارند؛ خوب، گندم سیلو لازم دارد؛ در خانه ی چه کسی برویم، جز در خانه ی همت و ابتکار خودمان؛ شروع کردند. افرادی می دیدند که این سیلو بالا می رود - البته در روز اول، با ظرفیت کم - اما باور نمی کردند! و امروز کشور ما یکی از کشورهای مطرح از لحاظ سیلوسازی در دنیاست
خستگی ناپذیری	در هر بخشی از بخش های گوناگون صنعتی و فنی و علمی و تحقیقاتی که ما با روحیه ی جهادی
استفاده از همه ظرفیت های وجودی و ذهنی	وارد شدیم، پیش رفته ایم. روحیه ی جهادی یعنی چه؟ یعنی اعتقاد به این که «ما می توانیم»؛ و کار بی وقفه و خستگی ناپذیر و استفاده از همه ی ظرفیت وجودی و ذهنی و اعتماد به جوان
اعتقاد به اینکه ما می توانیم	ه
اعتماد به جوانان	اعتماد به جوان ها. الان در همین بخش انرژی هسته ای که این همه دنیای استکیار را سراسیمه کرده، اکثر کسانی که در آن جا مشغول کار هستند، جوان های تحصیلکرده اند؛ صدها جوان کم سال و تحصیلکرده، این چرخ را می چرخانند و این عزت را برای کشور پدید آورده اند
توکل به خداوند متعال	
اخلاص نیت برای خدا	به نیروهای بااستعداد، چه از جوان ها باشند و چه از انسان های با تجربه، اعتماد کنند. اعتماد
اعتماد به افراد با استعداد و مجرب	به این افراد و توکل به خدای متعال و اخلاص نیت برای خدا، اساس کار است
توکل به خداوند متعال	جهاد دانشگاهی، نهادی مهم است زیرا هم با دانشگاه به عنوان سنگر علم و مرکز پیشرفت علمی کشور مرتبط است و هم دارای تلاش جهادی است و در مقابل موانع و مزاحمت ها از حرکت نمی ایستد. پرهیزگاری، نیت الهی و توکل به خداوند متعال، از لوازم تلاش و حرکت جهادی است و چنین تفکر و روحیه ای در کارهای علمی، موجب عنایت پروردگار و باز شدن راه ها بسوی پیشرفت علمی خواهد شد
متوقف نشدن مقابل موانع و مزاحمت ها	
کار با جهت گیری الهی، برکت و کیفیت می آورد	هر فرد برخوردار از تلاش و پشتکار، به محصول و هدف مورد نظر در مسیر حرکت خود، خواهد رسید اما میان کیفیت محصول و پیشرفتی که در چارچوب تلاش با جهت گیری الهی و حرکت در مسیر غیرخدایی به دست می آید، تفاوت اساسی وجود دارد
حرکت علمی در چارچوب تقوای الهی	تلاش ها و حرکت های علمی در چارچوب جهت گیری ها و تقوای الهی باشند، قطعاً نتایج و محصولات آنها، از ضررها و فجایع به دور و برای بشریت نافع خواهند بود. با چنین دیدگاهی

	می توان نتیجه گرفت که دستاوردهای علمی مجموعه دانشگاهی و تحقیقاتی کشور در ۳۵ سال گذشته، قطعاً از دستاوردهای ۳۵ سال بدون شرایط و روحیه جهادی، بیشتر و با کیفیت تر است
ارتباط با خداوند خشوع در مقابل پروردگار	بنابراین پُر کردن شکاف و فاصله علمی، نیازمند حرکت جهادی است. نیت خالص، ارتباط با خداوند، خشوع در مقابل پروردگار و زاویه پیدا نکردن با اهداف الهی از پایه های اصلی حرکت و مدیریت جهادی است و اگر این روحیه بوجود آمد، خداوند در همه میدانها اعم از مدیریت کشور و مدیریت علمی، سیاسی، اجتماعی و تعاملات جهانی کمک خواهد کرد و راهها را بر روی بندگان خود خواهد گشود
اعتقاد به اینکه ما می توانیم	با وجود تزیق روحیه خودباوری در سالهای بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، اما همچنان ریشه فرهنگ غلط «ما نمی توانیم» قلع و قمع نشده است و متأسفانه هنوز عده ای در زمینه های مختلف، نگاه به بیگانگان و پیشرفت های علمی، سیاسی، نظامی و مادی آنها دارند
آموختن دانش و علوم غرب بدون ارزشهای غلط آنان	«ما می توانیم»، به معنای اِبا داشتن از فراگیری علم و دانش از دیگران و صاحبان پیشرفت های علمی نیست اما آنچه که باید توجه کرد، آموختن دانش است و نه، گرفتن دانش به همراه ارزش ها و جهت گیری های غلط آنه
پویایی و جوشندگی در عین نظم و تشکیلات	سیال بودن و جوشندگی و تحرّک و پیشرفت آنها از بین می رود و به دستگاه های ایستا و بی تحرّک تبدیل می شوند. ممکن است در برخی از انقلابها همین طور باشد - ما نسبت به آنها قضاوتی نمی کنیم - اما در مورد انقلاب ما پدیده ای دیده شد که این فرضیه را از کلیت انداخت و در این جا غلط از آب درآمد؛ زیرا خود انقلاب دستگاه هایی را به وجود آورد که در ذاتشان حرکت و جوشش انقلابی و سریع و جهادی وجود داشت. یکی از دستگاه ها جهاد سازندگی بود، یکی از دستگاه ها سپاه بود، یکی از دستگاه ها بسیج بود. اینها دستگاه هایی هستند که شکل اداری و ثابت و ایستا و متحرّج و منجمد نداشتند. ولو سازماندهی و تشکیلات و نظم در اینها وجود داشت، اما همان حالت حرکت، پیشرفت و جهش که در خود انقلاب موجود بود،
خدمت کردن بدون هیچ آداب خاص	امروز هم شما در کمفرسانی به بم همین روحیه را مشاهده می کنید. این روحیه در همه جای دنیا نیست. مهربانی و همکاری و دلسوزی برای مصیبت دیدگان - که مربوط به همه ی بشر است - يك حرف است؛ اما جوشش و تحرّک و نشاط و ورود در میدان، بدون هیچ ترتیب آداب، برای خدمت کردن، يك حرف دیگر است. آنچه در ایران دیده شد، این بود: همه وارد میدان شدند.
داشتن نشاط کاری	این روحیه ی حرکت عمومی، این دلسوزی، این ورود در صحنه ی کار و ابتکار، این کمفرسانی انبوه، مخصوص ملت ی است که دل او از حرکت جهادی گرم است و جوشش جهادی در دل او وجود دارد. این همان روحیه ی بسیج دوران دفاع مقدّس است؛ این همان روحیه ی سنگر سازان بی سنگر جهاد سازندگی است که غسل شهادت می کردند، روی بولدوزر می نشستند تا خاکریز بزنند. ما این روحیه را باید حفظ کنیم. این روحیه با کار علمی و نظم تشکیلاتی هیچ منافاتی ندارد؛ بلکه اتفاقاً کار علمی را هم همین روحیه ی جهادی بهتر می کند.
مدیریت جهادی با کار علمی و نظم تشکیلاتی	آنجایی که فرهنگ جهادی نیست و فرهنگ مادی حاکم است، هر انسانی به تنهایی خودش محور همه ی حوادث عالم است؛ سود را برای خود می خواهد و ضرر را از خود دفع می کند. اصل برای او این است؛ لذا تعارض ها و بی اخلاقی ها و بی صداقتی ها و دشمنی ها پیش می آید
دوری از خود محوری	آنجایی که حرکت و روح جهادی وجود دارد، انسان در ایمان و آرمان و خدمت به دیگران حل می شود و خود را فراموش می کند. این روحیه را باید در جامعه تقویت کرد
حل شدن در خدمت به دیگران	آنها را درست مصرف کنیم. در مصرف آب اسراف نکنیم. با کار علمی و مدبرانه می شود استفاده ی بهینه کرد. خیلی ها قبل از انقلاب به دشت های حاصلخیز ما چشم داشتند. کسانی که از همه چیز این کشور بیگانه بودند، برای دشت قزوین و دشت مغان ما برنامه ریزی کرده بودند؛ ما چرا نتوانیم برنامه ریزی کنیم تا از این خاک های حاصلخیز و از این زمین های واقعاً
مصرف صحیح و با برنامه از منابع	

پرهیز از اسراف	بالتر از قیمت مادی استفاده کنیم؟ می‌شود این کارها را کرد و باید بکنیم؛ با روح جهادی ممکن است.
آرمان‌گرایی واقعیات شیرین را شکل میدهد	بعضی‌ها اشتباه می‌کنند که در مقابل آرمان‌گرایی، واقع‌بینی را مطرح می‌کنند. در نظر اینها واقع‌بینی نقطه‌ی مقابل آرمان‌گرایی است. این خطای بزرگی است؛ چون آرمان‌گرایی، خودش واقعیت‌ها را در جامعه می‌سازد. يك مجموعه‌ی با آرمان و دارای هدفهای بلند می‌تواند واقعیت‌ها را طبق آرمان خود شکل دهد و به‌وجود آورد. دنیا این‌طور پیش رفته است. آرمانها را کنار بگذاریم، به بهانه‌ی واقع‌بینی؟! این کمال غفلت است. آرمان‌گرایی به‌وجود آورنده‌ی واقعیت‌های شیرین و مطلوب است
تکیه به نیروی مردم	و این واقعیت دیگر را هم عرض بکنیم. حالا واقعیت‌های خوب خیلی زیاد است، که ما هر جایی که به خدا تکیه کردیم، به نیروی مردم تکیه کردیم و حاضر به حرکت جهادی شدیم، پیروز شدیم؛ نگاه کنید شما از اول انقلاب تا حالا، هر جا ما مردم را آوردیم وسط کار، به نام خدا شروع کردیم و حرکتان حرکت جهادی بود، ما در آنجا پیروز شدیم
یاد خداوند در کارها	
آوردن مردم وسط میدان	در خود اصل انقلاب این اتفاق افتاد، مردم آمدند، مردم خیابانها را پر کردند، قشرهای مختلف مردم آمدند وسط میدان، و حرکت حرکت جهادی بود. در دفاع هشت ساله - هشت سال جنگ شوی نیست؛ هشت سال جنگ را بر این مملکت تحمیل کردند - مردم آمدند وسط کار. امام (رضوان الله تعالی علیه) - که روح مطهر این مرد بزرگ شاد باد و با انبیاء و اولیاء محشور باد - راز قضیه را فهمید که باید چه‌کار بکند؛ خدا به او الهام کرد، او را هدایت کرد، مردم را آورد وسط میدان و نام خدا را سر دست گرفت و حرکت کرد
کسالت، جامعه را تباه می‌کند	یکی هم پرهیز از تنبلی و کم‌کاری است. کسالت، کم‌کاری و تنبلی، يك انسان را، يك خانواده را، يك کشور و يك ملت را تباه می‌کند. همه باید کار کنند؛ کار جهادی. این که ما امسال گفتیم جهاد اقتصادی، یعنی تحرك اقتصادی باید جهادگونه باش
پرهیز از تنبلی و کم‌کاری	
کار جهادی توأم با قانون	دوّم اینکه در زمینه‌ی خدمت، کار را باید جهادی کرد؛ جهادی به معنای بی‌قانونی نیست
کوچک شمردن موانع و عبور از آنها	معتمد در همان چهارچوب قانون، دو جور میشود کار کرد: يك کار کار مرسوم اداری، يك کار کار جهادی. کار جهادی یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ ندیدن، آرمانها را فراموش نکردن، جهت را فراموش نکردن، شوق به کار؛ این کار جهادی است. کار را باید جهادی انجام داد تا ان‌شاءالله خدمت بخوبی انجام بگیر
مبارزه با خصومت‌ها	جهاد یعنی مبارزه؛ مبارزه‌ی در همین اصطلاح متعارف فارسی امروز ما. مبارزه انواع و اقسامی دارد: مبارزه‌ی علمی داریم، مبارزه‌ی مطبوعاتی داریم، مبارزه‌ی سیاسی داریم، مبارزه‌ی اقتصادی داریم، مبارزه‌ی نظامی داریم، مبارزه‌ی آشکار داریم، مبارزه‌ی پنهان داریم؛ اما يك نقطه‌ی مشترک در همه‌ی اینها وجود دارد و آن اینکه در مقابل يك خصم است؛ در مقابل يك مانع است.
کار جهادی هدفمند و هوشمندانه است	کار جهادی باید هدفمند، درست متوجه به آرمانها و هوشمندانه و عاقلانه و دشمن شکن باشد. یعنی به همان معنایی که ما مبارزه را در اصطلاح معمولی به کار می‌بریم: «دارم مبارزه می‌کنم؛ این يك مبارزه است.» این، يك تعبیر مصطلح است. در جهاد، این معنا هست. این، تعریف بخش جهاد.
مبارزه بلند مدت و طولانی	کار دشواری است، مبارزات طولانی و بلندمدت می‌خواهد. ملت ایران گامهای بلندی را در این راه برداشته است. خود نفس تشکیل نظام اسلامی، بلندترین گام بود؛ تشکیل پیاپی مجلس قانون‌گذاری که مظهر مردم‌سالاری اسلامی است، بزرگترین کار است؛ خود نفس نشستن شما در این جایگاه، نفس حضور شما به‌عنوان نماینده‌ی مردم و مظهر مردم‌سالاری دینی یک مبارزه است
دوری از انگیزه‌های شخصی در کار	طبعاً در حوزه‌ی کار مسئولیت خود مجلس، یعنی تقنین و نظارت که عمده‌ترین مسئولیتهای مجلس است. این مسئولیتهای اگر به‌طور جدی، به‌دور از انگیزه‌های شخصی، به‌دور از

هر چیزی جز انگیزه‌ی خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگترین کار جهادی است؛ کار جهادی یعنی ای	خدمت به مصالح کشور
ما اوّل امسال عرض کردیم «مدیریت جهادی»؛ این مدیریت جهادی مخصوص دولت نیست	مدیریت جهادی صرفاً مخصوص دولت نیست
ما در مقطع حسّاسی هستیم؛ به معنای واقعی کلمه، امروز یک پیچ تاریخی است. این را بدانید! اگر قوی نباشید زور خواهید شنفّت؛ نه از آمریکا و غرب، حتّی از موجودی مثل صدام. اگر قوی نباشید به شما زور می‌گوین	اگر قوی نباشی زور میشنوی
روحیه، امید، کاروتلاش، شناخت رخنه‌های اقتصادی، رخنه‌های فرهنگی، رخنه‌های امنیتی، این‌ها را بشناسید و این رخنه‌ها را ببندید «هم‌افزایی دستگاه‌های مسؤل» به‌هم کمک کنند دستگاه‌ها. هم‌افزایی دستگاه‌های مسؤل با مردم؛ این‌ها عناصر قوّت است. این یک توصیه که این توصیه به همه است	هم افزایی مسئولین و مردم
این است که تا می‌توانید و فرصت هست کار کنید؛ فرصتها محدود است. ما اشخاص رو به زوالی هستیم، فرصت محدودی داریم، تا میتوانیم، تا هستیم، کار کنیم	داشتن روحیه و امید
تا هستیم و میتوانیم کار کنیم	تا هستیم و میتوانیم کار کنیم
نگوید نمی‌گذارند؛ این نمی‌گذارند حرف قابل پذیرشی نیست. خیلی‌ها هم قبلاً می‌گفتند، حالا هم بعضی می‌گویند نمی‌گذارند؛ نمی‌گذارند یعنی چه؟ شما چه در مجلس، چه در دولت، چه در قوه قضائیه، چه نیروهای مسلح، چه در بخش‌های گوناگون مربوط به دولت، توانایی‌هایی دارید، امکانات در اختیار دارید، از این امکانات استفاده کنید؛ تا می‌توانید کار کنید؛ نگذارید لحظه‌ای بیکار بگذرد	استفاده از همه امکانات و توانایی‌های در اختیار
توصیه‌ی سوّم [این است که] حرکت را براساس اصول انقلاب تنظیم کنید؛ از حاشیه‌سازی پرهیز کنید، به حلّ مشکلات مردم بپرداز	پرهیز از حاشیه‌سازی
	حل مشکلات مردم
رابعاً هم‌گرایی بخشی و هم‌گرایی قوه‌ای را مهم بشمارید. بنده توصیه‌ی مکرّر می‌کنم به مسئولین محترم قوای سه‌گانه که جلساتشان را به‌طور مرتّب داشته باشند؛ خیلی از مسائل در این جلسات مشترک حل می‌شود: جلسات دولت و مجلس، جلسات قوه قضائیه و دولت، جلسات قوه قضائیه و مجلس؛ این دیدارها، این تبادل نظرها، این استفاده‌ی از نظرات یکدیگر، موجب هم‌افزایی است. و مسئله‌ی مدیریت جهادی؛ این توصیه مربوط به همه اس	هم گرایی و تبادل نظر
شما قرآن [را] ملاحظه کنید، می‌بینید اوّل تا آخر قرآن چقدر تکرار شده عنوان «شیطان»، عنوان «ابلیس»؛ مکرّر گفته شده، مکرّر تکرار شده. از دشمن که نباید غفلت کرد	غافل نشدن از دشمن
«أعدى عُدُوکَ نَفْسِكَ الَّتِي بَيْنَ جَنَبَيْکَ»؛ از همه‌ی دشمنها بدتر، دشمن درونی ما است، دشمن خود ما است، نفس راحت‌طلب و تنبلی ما است، تن‌آسایی ما است، عدم تدبیر ما در پیشبرد امورمان	دشمنی با نفس درونی و تمایلات
هر جور تلاشی جهاد نیست. جهاد عبارت‌است از آن تلاشی که در برابر یک چالش خصمانه از سوی طرف مقابل صورت می‌گیرد؛ این جهاد است. آن‌وقت معنای مدیریت جهادی در اینجا این است که توجّه بکنید که حرکت علمی کشور و نهضت علمی کشور و پیشرفت علمی کشور مواجه است با یک چالش خصمانه، که در مقابل این چالش خصمانه شما که مدیرید، شما که استادی، شما که دانشجو هستید، باید بایستید؛ این شد حرکت جهادی و مدیریت دستگاه	مبارزه با خصومت ها
چالشهای درونی ما این‌ها است: سرگرم شدن به اختلافات در داخل کشور؛ اختلافات فرعی و اختلافات سطحی، ما را سرگرم بکنند، در مقابل هم قرار بدهد، تعارض به‌وجود بیاورد، ما را از مسائل اصلی و از خطوط اصلی غافل بکنند؛ این یکی از مصادیق آن چالش اصلی است که عرض شد. از دست دادن انسجام ملت از چالشهای ما است	سرگرم نشدن به اختلافات داخلی و سطحی از دست ندادن انسجام
دچار شدن به یأس و ناامیدی، تصور اینکه ما نمیتوانیم، تصور اینکه تا حالا نتوانستیم؛ خیر، همان‌طور که امام فرمودند ما میتوانیم، باید عزم داشته باشیم	پرهیز از یأس و ناامیدی
امروز شما جوانهای این کشور، فعالان این کشور و مدیران جهادی بالارزش، توانسته اید خودتان را به رتبه‌ی بالای ساخت نیروگاه‌های گازی - یعنی رتبه‌ی ششم دنیا - برسانید؛ یک	داشتن همت و پشتکار در امور

عزم راسخ مدیران	شرکتی در آمریکا، شرکتی در آلمان، شرکتی در فرانسه، شرکتی در ایتالیا، شرکتی در ژاپن، ششمین در دنیا شما هستید؛ و شما نیروگاه‌های گازی را دارید میسازید؛ این خیلی مهم است. آن سال‌ها به ما می‌گفتند نمی‌شود، اما با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای با استعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد
تشویق نیروهای با استعداد	آن سال‌ها به ما می‌گفتند نمی‌شود، اما با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای با استعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد
توکل بر خدا	عامل مهم مدیریت جهادی عبارت‌است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی
اعتماد به نصرت الهی	
خودباوری	
داشتن اعتماد به نفس	اینکه من نام مبارک امام باقر (علیه‌السلام) و نام مبارک امیرالمؤمنین و تبریک ایام مبارک رجب را در طلیعه‌ی عریضم عرض می‌کنم، به‌خاطر این است؛ در همه‌ی کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی [کنیم]؛ به کمکهای الهی اعتماد کنیم. [وقتی] شما از خدای متعال کمک می‌خواهید، راه‌ها به‌سوی شما باز می‌شود: وَ مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا، وَ يَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ. این رزقی که در این آیه و در آیات دیگر گفته شده است، به شکل‌های مختلفی به من و شما میرسد؛ گاهی شما ناگهان در ذهنتان یک چیزی برق می‌زند، میدرخشد، راهی باز می‌شود؛ این رزق الهی است
استمداد از کمک الهی	
با حرکت عادی و خواب آلوده نمیشود پیش رفت	نکته‌ی مهم، رویکرد جهادی است که در این سیاست‌ها مورد ملاحظه قرار گرفته؛ همت جهادی، مدیریت جهادی. با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی‌باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد، و هم مجاهدانه باشد.
حرکت علمی	
شروع مدیریت جهادی از رأس جامعه	در درجه‌ی اول، عزم جدی مسئولان و مدیران اصلی و فعالان مردمی است؛ باید تصمیم بگیرند مسئولین کشور – در درجه‌ی اول، قوه‌ی مجریه، مسئولان دولت؛ و نیز قوه‌ی مقننه؛ و قوه‌ی قضائی
داشتن عزم جدی و راسخ	بخش‌های گوناگونی که ارتباطی با مسائل اقتصادی دارند – و حتماً بایستی در این مسئله، عزم جدی و راسخ داشته باشد. بدون تصمیم جدی و راسخ، کار پیش نخواهد رفت
انجام عمل صالح	رود در میدان عمل، عمل در اینجا یک عمل صالح است؛ هرکسی که در این زمینه اقدام و عمل بکند، قطعاً مصداق «وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ» خواهد بود
پرهیز از اسراف	مسئله‌ی مدیریت مصرف، یکی از ارکان اقتصاد مقاومتی است؛ یعنی مصرف متعادل و پرهیز از اسراف و تبذیر. هم دستگاه‌های دولتی، هم دستگاه‌های غیر دولتی، هم آحاد مردم و خانواده‌ها باید به این مسئله توجه کنند؛ که این واقعاً جهاد است. امروز پرهیز از اسراف و ملاحظه‌ی تعادل در مصرف، بلاشک در مقابل دشمن يك حرکت جهادی است؛ انسان میتواند ادعا کند که این اجر جهاد فی‌سبیل‌الله را دارد
ملاحظه تعادل در مصرف	
سربلندی یک مجاهد در بندگی خدا است	برادران عزیز! تلاش، جهاد و مجاهدت، از همه پسندیده و زیباست؛ بخصوص از کسی که ابزار این کار در اختیار اوست و می‌تواند این جهاد را در بهترین جایگاه خود قرار دهد و از آن بهره ببرد. بهره مورد نظر چیست؟ آن بهره دو بخش دارد: یک بخش شخصی دارد که این اصل قضیه است. (این را توجه کنید!) قسمت اعظم مجاهدت در راه خدا، برای شخص خود شماس. «علیکم انفسکم لایضركم من ضلّ اذ اهدیتم» اصل قضیه این است که ما باید به‌عنوان یک بنده خدا، از عهده بندگی خدا برآییم. یا می‌توانیم که در این صورت، سر بلند و سعادت‌مند خواهیم شد؛ یا نمی‌توانیم که در این صورت، شقاوت است

۴-۳-۱-۲- مصاحبه اول

این مصاحبه با رئیس سازمان انرژی اتمی صورت گرفت، از متن مصاحبه ایشان ۴۶ کد باز استخراج گردید که کدهای باز و نکات کلیدی که گزیده‌ای از متن اصلی مصاحبه است در قالب جدول زیر ارائه شده می‌گردد.

جدول ۴-۲- جدول کدگذاری باز مصاحبه اول

نکات کلیدی (گزیده متن)	کدهای باز
یعنی ما جهاد را تلاش فراوان اما منبعث از اراده شخصی خودمان می‌دانید	تلاش زیاد با اراده درونی
پس این‌جا می‌توانیم بگوییم دو جهان بینی در زندگی هست. یک جهان بینی که طرف مقابل دارد و یک جهان بینی که ما مدعی هستیم آن‌هایی که در بستر اسلام و معرفت شناسی حرکت می‌کنند	داشتن جهان بینی اسلامی
اما اساس آن در اراده خود شخص هست. این‌جا فرق ما است و یک فرق ظریفی هست. که خود شخص این اراده را کرده برای اعتقادی که دارد، تقرب به الله	برای تقرب به الله کار کردن
این خیلی عامل مهمی است که اگر بتوانیم آحاد جامعه ما در بستر دین که حرکت بدهیم تمام کارهای نیکشان را با اراده درونی خودشان انجام بدهند این خیلی ارزشمند است. دیگر نه شما پلیس خیلی می‌خواهید نه خیلی چیزهای دیگر...	افراد متدین نیاز به کنترل ندارند حرکت آحاد جامعه در بستر دین
ما این تجلی مدیریت جهادی را آن‌جایی که ضرورتاً این مدیریت جهادی باید متجلی می‌شد و غیر از این طریق ما راه به جایی نمی‌بردیم، در مملکت سراغ داریم. حالا اگر بتوانیم این نمونه‌ها را به عنوان الگو توسعه بدهیم خیلی می‌تواند ارزشمند باشد.	الگو از مدیریت‌های جهادی موفق مملکت
تازه انقلاب پیروز شده بود و دوران نوزادی خودش را طی می‌کرد. مملکتی که نه ارتش منسجمی داشت، عقل می‌گوید حتماً بایستی این مملکت شکست می‌خورد. چونکه توازن قوا آن‌قدر به نفع طرف مقابل بود که با استدلال دودوتا چهارتا حتماً این ملت بایستی تسلیم می‌شد.	جنگ با عراق به ما نشان داد که دودوتا چهارتا نمیشود
به نظر ما این مدیریت جهادی عاملش بود. کدام قسمتش مهم بود؟ مدیریت که مدیریت است. آن‌ها مدیریت جنگ داشتند ما هم مدیریت جنگ داشتیم در آن قسمتش که مشترکیم. قسمت جهادی آن بود که ما از آن حسن استفاده را کردیم. آن‌ها آمدند با تحمیل سرباز، بخش مدیریتشان را تقویت بکنند که سربازشان بهتر بجنگد. اما ما بر عکس با عشق، با اراده با توکل به خدا و رهبری امام خمینی (ره) عمل کردیم و موفق شدیم	مطیع رهبری بودن انجام کار با عشق انجام کار با اراده و ایمان توکل بر خدا
بنده آن موقع رئیس دانشگاه بودم. به بچه‌های دانشگاه شریف که کروزر می‌رفتند به جنگ می‌گفتم که برای جنگیدن خیلی‌ها هستند شما بایستی پشتیبان جنگ باشید با فکرتان به تسلیحات، تجهیزات و طراحی‌ها بپردازید. ولی نمی‌شد جلوی آن‌ها را گرفت و با اعتقادشان می‌رفتند	حرکت خودجوش برای تقرب الی الله
زیرا در این بستر دینی حرکت می‌کردند. شما این بستر دین را اگر برمی‌داشتید خوب حالا طرف برای چه برود؟ مثل صدام شما فقط باید عامل تحریم و فشار را بر افراد وارد می‌کردید. ما که این کار را نمی‌کردیم حتی می‌گفتیم دیگر بس است و کافی است ولی نیروها می‌آمدند	ایمان به هدف و درستی راه
«لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى». هیچ چیزی مجانی به دست نمی‌آید این اراده خداوند است. این که همین طور بنشین، حرکت نکنی تا برکت بر تو نازل شود. چنین چیزی در سنت الهی نیست. می‌گوید: «لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى» انسان بهره‌مند نمی‌شود از چیزی مگر در جهت آن تلاش و کوشش کند	تلاش و کوشش برای خدا برکت می‌آورد بهره مندی انسان در تلاش و کوشش است

مدیر جهادی زیر بار زور نمی‌رود	مجدداً جمهوری اسلامی ایران در سال ۸۸ نامه‌ای با آژانس نوشت که ما سوخت بیست درصد نیاز داریم درست مثل بیست سال قبل که از طریق آژانس به آرژانتین وصل شدیم و زیر نظر آن-پس ما قصد ساخت سوخت بیست درصد را نداشتیم- ولی آن‌ها گفتند ما این سوخت را به شما می‌دهیم اما با هزار و یک شرط. که این شرط‌ها هم حاکمیت ملی ما را زیر سؤال می‌برد، هم منافع ملی ما را
اعتماد به همت جوانان	تصمیم گرفته شد سازمان انرژی اتمی با توکل به خداوند متعال و با همت جوانانش بگوید ما خودمان می‌رویم این را می‌سازیم. خوب این مدیریت می‌خواست همین‌طور که با صرف اراده و آرزو که امری محقق نمی‌شود. یکی از تجلیات مدیریت جهادی که واقعا می‌توان گفت که الگو و اسوه شد و مقام معظم رهبری هم اشاره فرمودند که این بحث بیست درصد را یک الگو قرار بدهید که چطور شد که ایران آن را اراده کرد و آن را ساخت
توکل به خداوند متعال	
الگوگیری از ساخت سوخت ۲۰٪ به‌فرموده مقام معظم رهبری	
جلسه با افراد شاخص در قسمت های مختلف	اما یک مدیریت جهادی برای این منظور تنظیم شد. هفته‌ای یک بار این‌جا جلسه با افراد شاخص در قسمت‌های مختلف گذاشته می‌شد که گزارشاتش هست. هفته‌ای یک‌بار گزارشات مبسوطی داده می‌شد. بعد که کار جلوتر رفت مقداری طولانی‌تر شد. مثلاً هرچند هفته یک‌بار مدام گزارش می‌آمد که باید چه کار بکنیم و قدم به قدم ما متوجه می‌شدیم اما این کار همراه با عشق و علاقه بود. یعنی کسانی که دست اندرکار بودند با این فکر می‌خوابیدند و بیدار می‌شدند. که این کار را انجام دهند و ایران و اسلام را در واقع سر بلند کنند و به دنیا نمایش بدهند که اسلام می‌تواند عامل و قوه محرک برای جامعه باشد
سر بلندی جامعه سر بلندی خودشان بود	
کار باید با عشق و علاقه باشد	
کار بدون چشم داشت	یک کسی باید این کار را می‌کرد و ما هم البته اطمینان می‌کردیم. خوب شهید شهریار این کار را کرد و حدود ده نفر را هم آموزش داد. چقدر گرفته باشد خوب است؟ هیچ. حتی جوری با شما رفتار می‌کردند که شما جرأت بیان این را نداشتید.
شهید شهریار اهل نماز شب بود	ایشان این کار را کرد و حدود ده نفر را هم آموزش داد. چقدر گرفته باشد خوب است؟ هیچ. حتی جوری با شما رفتار می‌کردند که شما جرأت بیان این را نداشتید. او با اعتقاد، ایمان، خواندن نمازهای شب و علمش این کار را کرد. اهل شعار نبود یعنی هم نماز شب می‌خواند هم طالب علم بود. همین‌طور یک گوشه ننشسته بود مشغول عبادت باشد. علم و دین را هر دویش را داشت. این شد مدیریت جهادی
داشتن ایمان و اعتقاد	
پایبندی به ارزش های دینی توأم با کار علمی	
تلاش و کوشش برای خدا برکت می آورد	از زمانی که شروع کردیم تا زمانی که سوخت را تحویل گرفتیم قریب به دو سال شد. خارجی‌ها می‌گفتند ما هزارویک شرط می‌گذاریم، دوسال و نیمه‌ام این سوخت را به شما می‌دهیم
کار جهادی سرعت فزاینده به کار میدهد	برای اینکه اگر از بعد علمی آن‌هایی که این بیست درصد را ساخته‌اند و این فرآیند را طی کرده‌اند، می‌دانند خیلی بیشتر طول می‌کشد تا اینکه ما بخواهیم دو ساله این کار را بکنیم. در دوره تحریم برخی تجهیزات را از بیرون بخریم و برخی را خودمان بسازیم. فرآیندش را تعریف بکنیم و بسازیم و در راکتور قرار دهیم. الان الحمدلله راکتور ما با افتخار سوختش ساخت ایران است
در کار جهادی راه صدساله یک شبه طی میشود	خوب پس این هم نمونه دیگر مدیریت جهادی است که به طور عام در عرصه جنگ و به طور خاص در عرصه علم دیدیم. اگر ما این الگوها را بتوانیم در جامعه‌مان رشد دهیم، جامعه ما به قول معروف ره صدساله را یک شبه طی می‌کند
کار جهادی سرعت فزاینده به کار میدهد	شما یک دفعه می‌بینید قرن‌ها عقب‌ماندگی‌تان را در یک فاصله زمانی کوتاه می‌توانید جبران کنید اما سخت است
انسان دارای معرفت با عشق و نشاط کار می‌کند	حال برای ما همراه معرفت و اراده است و وقتی فرزند بزرگ شد چون می‌داند چرا این تعالیم را دیده است همواره با یک عشق و با یک نشاط روحی کار می‌کند. من در غرب زندگی کرده‌ام آن نشاط روحی نیست به خصوص از یک سنی که عبور می‌کنند برای اینکه نمی‌دانند هدف چیست
ابتدا فرهنگ جهاد بایستی	بر این اساس بنده فکر می‌کنم که بحث مدیریت جهادی یک امر فرهنگی است و دوماً یک امر

سیستمی است. یعنی اول از نظر فرهنگی زیرساخت‌ها را بسازی بعد یک سیستم روی آن سوار کنی	ساخته و سپس پیاده شود
اما انسان معرفت شناس حتی اگر احتیاج هم نداشته باشد به خاطر آن شناخت معرفتی که دارد که شناخت بالاتری است حرکتش را بایستی بکند.	انسان معرفت شناس آینده نگر است
و خداوند در قرآن می‌گوید: «فسیر و فی الارض فانظروا کیف...». بروید بگردید ببینید دنیا شما چگونه بوده و گذشتگان شما چگونه بودند، درس بگیرید و عبرت بگیرید	درس از گذشته
در این قسمت ما دیگر صبر نمی‌کنیم تا محتاج شویم بعد کاری بکنیم. پس نباید ضرورتاً بنشینیم تا خشک‌سالی شود بعد صرفه‌جویی بکنیم نه. زیبایی اسلام این است و همه چیز را دیده.	مدیر جهادی صبر نمی‌کند محتاج شود و سپس حرکت کند
مثلاً ببینید در مسئله صرفه‌جویی در قرآن اسراف و تبذیر مذموم است	پرهیز از اسراف
خوب در اوایل انقلاب سرانه مصرف آب برای هر فرد مثلاً چهار هزار متر مکعب بود و آب زیاد بود. حالا هم جمعیت بالا رفته هم خشک‌سالی شده‌است و سرانه پایین آمده. اما همان موقع هم که آب زیاد بود خداوند می‌گوید اسراف نکنید	حفظ منافع نسل آینده
خوشحالی یک امر درونی است طرف ممکن است هیچ‌چیز نداشته باشد از بعد مادی، اما آرامش دارد یعنی با وجدان خودش در آرامش است. تمام این عناصر در دین ما نهاده شده است	داشتن نشاط کاری
در مدیریت جهادی به این دلیل دنبالش می‌رویم که به تقرب الهی برسیم	به دنبال تقرب الهی بودن
به این دلیل دنبالش می‌رویم که به تقرب الهی برسیم و به این دلیل سرعت می‌گیریم	سرعت در کار برای اینکه زودتر به رضای خدا برسیم
یک انسان پوچ گرا و بی هدف. خوب انسان پوچ گرا هی به این سمت و آن سمت می‌رود ولی انسان هدفمند آن هم با هدف والا و معرفتی نه مادی به گونه دیگری عمل می‌کند	داشتن اهداف والای معرفتی
ما بایستی از بچگی این فرهنگ را در اذهان فرزندانمان جا بیاندازیم. نه اینکه زمانی که فرد فکرش، طبیعت و روش زندگیش و منشش ساخته شده حالا شما بخواهید بیایید به او این را القا بکنید که خیلی سخت است. نمونه این هم داریم که روی بچه‌ها کار کرده‌اند. درباره جامعه آلمان که البته آن بعد خودجوشی را نداشته بلکه سیستم گذاشتند و تشویق کرده‌اند. درباره آن بعد چون از خردسالی تربیت کرده‌اند آن ناخودآگاه شکل گرفته است	آموزش به کودکان از بچگی
این‌جا دولت و نظام با ابتکار و نوآوری می‌تواند از صداوسیما به‌عنوان یک وسیله استفاده بکند.	استفاده از صداوسیما برای آموزش
می‌خواهم بگویم افراد باید آن اساس درشان باشد که مدیریت جهادی متجلی شود. این عناصر استثنائاً حتی در جوامع غیردینی هم ممکن است پیدا شود. کمااینکه می‌بینید که طرف در اروپا و آمریکا استاد دانشگاه است مسلمان می‌شود، کتاب می‌نویسد و... اما این‌ها خیلی تک‌توک هستند. ما می‌خواهیم مدیریت جهادی را بسط و نشر دهیم	جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد
پس یکی از تجلیات مدیریت جهادی جنگ بود. البته ما مورد زیاد داریم و این موردی بود که می‌خواستیم ذکر کنیم. آن تجلی مدیریت جهادی یک تجلی عام بود و همه مردم را در بر گرفت. نظام هم مدیرش بود. اما ما یک تجلی مدیریت جهادی خاص هم داریم. در این بیست درصد سوخت، یعنی در علم این مقداری خاص است. داستان این سوخت بیست درصد را شنیدید و بنده به اختصار عرض می‌کنم.	قابل اجرا در هر همه جا و مکان
مجموع گذاری های باز	
۴۶ کد	

۴-۳-۱-۳- مصاحبه دوم

این مصاحبه شامل گفتگو با رئیس سازمان بسیج مستضعفین می‌باشد. از متن گفتگو با ایشان ۶۰ کد باز به‌دست آمد که به همراه گزیده متن که حاوی نکات کلیدی است در جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول ۴-۳- جدول کدگذاری باز مصاحبه دوم

نکات کلیدی (گزیده متن)	کدهای باز
مدیریت جهادی یک مدیریت مبارزاتی و در حال مبارزه برای از بین بردن کجی‌ها، نادرستی‌ها هست و در این فضای مبارزاتی شکل می‌گیرد	مدیریت جهادی مدیریت مبارزاتی است
کسی که می‌خواهد مدیریت و هدایت کند، خودش بایستی مدیریت جهادی و مبارزاتی داشته باشد	داشتن روحیه جنگندگی
فلذا اینجا باید بتوانی خودت را برسانی چون که در مقابل حریف هستید	داشتن سرعت عمل در کار
غفلت شما، ضعف شما باعث شود سستی‌ای بوجود بیاد، طرف مقابل جلو می‌افتد و جای کوچکترین کوتاهی، سستی و تنبلی‌ای در مدیریت جهادی نیست	در مدیریت جهادی جای سستی و تنبلی و غفلت نیست
شما امکانات بسیار بسیار محدودی دارید. درواقع اهداف بلند دارید، آرمان‌های بزرگی دارید با امکانات محدود. می‌خواهید با امکانات ناچیز و محدود به اون آرمان‌ها و کارهای بزرگ برسید	انجام کارهای بزرگ با امکانات محدود
مهمترین خصوصیت و ویژگی‌ای که در مدیریت جهادی هست، انگیزه و اراده است	داشتن انگیزه و اراده خیلی بالا
حرکت به سمت اهداف بلند و دور دست با امکانات محدود در فضای وجود معارض. یعنی شما دو تا کار داری، باید هم معارض را خنثی کنی و هم کارت را جلو ببری	برخورد با معارض و کارشکن
این‌ها باعث می‌شود که فرد اگر انگیزه خیلی خیلی بالا و قوی، ایمان به هدف و درستی راه نداشته باشد از دست و پنجه نرم کردن با مشکلات خسته شده و از ادامه راه منصرف می‌شود	ایمان به هدف و درستی راه
یعنی بیشترین استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌ها. یعنی در مدیریت جهادی هیچ ظرفیتی کنار گذاشته و نادیده نمی‌شود. فعال کردن همه‌ی ظرفیت‌ها و آنچه که هست یعنی ما ظرفیت خوابیده نداریم	بیشترین استفاده از کمترین امکانات
هر چیز که بغیر زیادی و زائد و بی‌مصرف میاد از همه‌ی این‌ها می‌خواد استفاده بکند و این یکی از ویژگی‌هایی است که در میدان باید بروز پیدا کند. استفاده از تمام فرصت‌ها	استفاده از همه ظرفیت‌ها و فرصت‌ها
مدیر جهادی آرمانش همیشه جلو چشمش مجسم است و غافل نمی‌شود	غافل نشدن از آرمان‌ها
مدیریت جهادی یک مدیریت یادگیرنده است. دائماً از شرایطی که پیش می‌آید درس می‌گیرد و خودش را اصلاح و به‌روز می‌کند. دائماً از صحنه درس می‌گیرد، تجربه می‌کند و بلافاصله تجربه‌اش را تبدیل به دانش عملیاتی و آنرا پیاده می‌کند.	مدیر جهادی به دنبال یادگیری و اصلاح خود است
	عملیاتی کردن تجربیات
مدیریت جهادی مدیریتی است که در صحنه و میدان است و فاصله‌ای بین او و میدان عمل وجود ندارد. مدیری که یک دانشی را یاد گرفته، رفته نشسته کناری، دستور می‌دهد و امر می‌کند نیست	در میدان و اهل عمل بودن
فرماندهان ما در دفاع مقدس خودشان در خط مقدم بودند و از عقب میدان نمی‌گفتند بروید. همیشه جلو بودند. مسؤولی که درکار محرومیت‌زدایی‌ست و سازندگی انجام می‌دهد خودش در روستاست	مدیریت بیایی نه برویی
خودش بالای سر افراد و همراه نیروهایش است. با واسطه اطلاعات را نمی‌گیرد	پا به پا، بلکه بیشتر از زیر دست کار کردن
دنبال اطلاعات زنده و عینی میدان است. خودش همه چیز را می‌داند و به‌ندرت چیزی به او می‌گویند که نمی‌دانسته و برایش جدید باشد	اطلاع کامل و به‌روز از حوزه مدیریتی خودش
عکس العمل سریع نسبت به شرایطی که به‌وجود میاد، یعنی سرعت انتقال بالا و بعد عکس	عکس العمل سریع نسبت به

العمل سریع در مقابل شرایط	شرایط
مدیریت جهادی یک مدیریت اقتضائی است و در قید و بند روش‌های دیکته شده و ایستا نیست	مدیریت جهادی مدیریتی اقتضایی است
چون این ایستایی هنگام روبرو شدن با یک فرصت، با اون بحث استفاده از ظرفیت‌ها و فرصت‌ها سازگار نیست	پرهیز از ایستایی
یک مدیریت معمولی بر اساس روش ساده خودش پیش می‌رود و این فرصت را از دست می‌دهد. ولی مدیر جهادی فرصت را در هوا می‌قاپد، از یک فرصت، یک روزنه نهایت استفاده را می‌کند	استفاده از همه فرصت‌ها
مدیریت جهادی یک مدیریت بسیار منعطف هست. چارچوب‌های سنتی و از پیش تعیین شده آنرا متوقف نمی‌کند و برنامه‌هایش را با شرایطی که پیش می‌آید تطبیق می‌دهد	انعطاف در عملکرد
مدیر جهادی علاوه بر این که خودش باید منعطف باشد بایستی ساختار سازمان و سازماندهی‌اش را هم منعطف و قابل تغییر ولی توأم با نظم و ثبات بار بیاورد	ساختار مدیریت جهادی منعطف است
یکی از خصوصیات که مدیریت جهادی دارد این است که فاصله‌ای بین خودش و نیروهاش نیست، یعنی در بتن نیروها است و حسّش می‌کند	عدم فاصله بین مدیر و نیروها
حالا این چه از بعد اخلاقی و شخصیتی که بحث تواضع هست، بحث خاکی بودن هست	متواضع و خاکی بودن
مثل اون‌ها زندگی کردن هست	مثل سایرین زندگی کردن
اطلاع داشتن از اوضاع و احوال نیروهاست. یعنی از مشکلاتشان، از دغدغه‌هاشون، از مسائالشون که الآن این نیروها دارند به چی فکر می‌کنند. یک مدیر جهادی بی خبر از کارکنان و کارمندانش نیست	اطلاع از اوضاع و مشکلات زیردستان
تلاش می‌شود در مدیریت جهادی کلیه اراده و انگیزه‌های خود مدیر، برای تحقق هدف، به تمام آحاد بدنه‌ی کار و نیروها منتقل بشود	ایجاد انگیزه و اراده در افراد
یک احساس مسئولیت که عبارتی در هم تنیده با همان انگیزه است در اول گفتیم که پایه‌ی اصلی مدیریت جهادی‌ست که باعث احساس وظیفه و تکلیف برای فرد می‌شود	ایجاد احساس مسئولیت و تکلیف
مواسات، یعنی هم‌زیستی و همیاری با کسانی که در صف اول هستند	مثل سایرین زندگی کردن
اگر رزمنده شب تو اتاق سرد می‌خوابد فرمانده هم در اتاق سر می‌خوابد؛ اگر او یک پتو دارد، او هم یک پتو دارد، البته در شرایط خوبش، گاهی فرمانده همان یک پتو را هم ندارد	استفاده یکسان از امکانات
ایثارگری در مدیریت جهادی هست. یعنی مدیر وقتی می‌خواهد با امکانات ناچیز به آرمان‌ها برسد بایستی در خودش صرف کم را پیاده‌سازی بکند و نسبت به بقیه امکانات کمتری داشته باشد	گذشتن از جان و مال
مدیری که می‌خواهد با امکانات ناچیز به آرمان‌ها برسد باید در خودش صرف کم را پیاده‌سازی کند	قناعت در زندگی
تمام افراد مدیر هستند و در قبال کل مسأله احساس مسئولیت می‌کنند نه مقابل مسأله خودشان و کوتاهی نمی‌کنند	احساس مسئولیت در قبال همه
ایمان به خداوند	ایمان به خدا
ایمان به خدا و اعتقاد به آخرت‌گرایی و ایمان به رهبری و ولایت فقیه و همچنین توکل به خدا و... نباشد و کوچک‌ترین تزلزل‌ها و روبرویی با مشکلات کار را زمین می‌گذارد و از گردنه‌ها نمی‌تواند عبور کند	آخرت‌گرایی
	ولایت محوری
	ایمان به خدا
	مسأله مهم اعتقادی توکل است
	توکل به خدا
خیلی‌ها یقین ظاهری دارند ولی اراده‌اش را ندارند، آن وجدان کاری را ندارند	داشتن وجدان کاری
جرات خطرپذیر	جرات خطر پذیری

یک مدیر جهادی جامعه‌ای را که در مسیر نیست را هم می‌آورد در مسیر قرار می‌دهد. مثلاً در جبهه دیدیم ما که یک لشکری داشتیم که این لشکر درجه سه بوده و فرماندهاش عوض شده و لشکر اصلاً شده خط شکن درجه یک	مدیر همه را به راه می‌آورد
این الگویی است که باید یک هدف آرمانی و متعالی داشته باشد البته ممکن است این آرمان غلط باشد ولی اتفاق بیافتد. فرض کنید مارکسیسم یک آرمان عدالت خواهانه نادرست بود منتها توانست برای مدتی افراد را بیاورد در یک مدیریت جهادی که افراد در آن الگوی مدیریت جهادی را پیاده کنند، فداکارانه و ایثارگرانه کار کنند	مدیریت جهادی با آرمان های بلند محقق می‌شود
شما نگاه کنید بعد از لنین و یا مائو در چین نفر بعدی بر اساس طرز تفکر آن‌ها عمل نمی‌کند. تنها جایی که ما الان می‌بینیم آن طرز تفکر استمرار پیدا کرده است در انقلاب اسلامی ما است	پایداری مدیریت جهادی با ریشه‌های اعتقادی اسلام
مدیریت جهادی تنها جایی پیش می‌رود که شما بتوانی بدنه کار را که می‌خواهی به آن مدیریت کنی با خود همراه کن	همراه کردن مجموعه با خود
اولش همان اعتقادات است یعنی باید معرفت فرد بالا برود. ما وقتی که قیامت، خدا، پاداش اخروی و این‌ها را جلو می‌آوریم این اعتقادات خیلی کمک می‌کند به شکل‌گیری مدیریت جهاد	رشد معنوی افراد
کسی که اعتقاد به پاداش اخروی دارد یعنی کسی که دنیا در مقابل چشم او کوچک است	کوچک شمردن دنیا اعتقاد به پاداش اخروی
اعتقاد به امداد الهی دارد و وقتی می‌بیند که امکانات کمی‌دارد و اهداف بلندی، این را غیرقابل دسترس نمی‌بیند. «كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ» می‌گوید من با امکانات کم هم می‌توانم به آن اهداف بلند برسم زیرا خدا به من کمک می‌کند. فلذا پایه اش آن اعتقادات است	اعتقاد به امداد غیبی خداوند
تربیت مدیریت جهادی مأنوس کردنش با میدان‌های مشابه است	آموزش مدیریت های جهادی موفق
وقتی ما نیرو را در معرض جهادها، مجاهدت‌ها و ایثارگری‌هایی که قبلاً شده یعنی شهدا قرار می‌دهیم. نیرویی که با زندگی شهدا و ایثارگران تاریخ آشنا می‌شود این درش احساس مسئولیت رشد می‌کند، جهادی می‌شود	آشنایی مدیران با زندگی شهدا و ایثارگران
انس با زندگی شهدا و ایثارگران. و یا یعنی همین الان اگر نیرویی را می‌خواهی تربیت کنی ببرش خانه جانبازی که سی سال است روی تخت است. که همسری دارد که سی سال است دارد او را تر و خشک می‌کند و اصلاً ناشکری نمی‌کند، لبخند می‌زند. این نیرو جهادی بار می‌آید	آشنایی و انس با زندگی جانبازان
می‌بری او را در مناطق محرومی که مردم در اوج محرومیت دارند می‌سازند و طرفداری می‌کنند از اسلام و از ارزش‌ها. یعنی صحنه‌هایی که خودش در عمل می‌رود محرومیت، ایثار، فداکاری و گذشت را می‌بیند. این‌ها خصوصیتی است که باید در مدیریت جهادی باشد و نیرو این‌ها را از نزدیک می‌بیند. این در تربیت نیروی جهادی بسیار مؤثر است	بردن مدیر در شرایط محروم برای حس مشکلات مردم
مدیریت جهادی یک مدیریت تحول‌گرا است	مدیریت تحول گرا است
اگر ما بخواهیم سرعت تحولاتمان به سمت مثبت، یک سرعت معمولی باشد این شکاف همیشه می‌ماند و همیشه ما زیردستیم. هیچ گریزی نداریم و باید با یک سرعت چند برابری حرکت کنیم	داشتن سرعت چند برابری
سلول‌های بنیادی که مرحوم آشتیانی به آن تسلط پیدا کرد، در کشورهای دیگر چندین سال و با کلی هزینه و آدم و چند مرکز پژوهشی کار کردند تا به این نقطه رسیدند. اما دانشمندان ما در یک مدت خیلی خیلی کوتاه‌تر و امکانات بسیار بسیار محدودتر و هزینه‌های خیلی کمتر توانستند به همان دانش برسند که این تفاوت کار است و ما اگر بخواهیم این شکاف و فاصله را پر کنیم نیاز به کار جهادی و سرعت و شتاب داریم و این ضرورت دارد برای کشور ما.	داشتن سرعت فزاینده
اما یک جاهایی واجب می‌افتد و دیگر راه گریز ازش نیست، یعنی یا باید شکست را بپذیری یا باید وارد این میدان بشی	تنها راه موفقیت مدیریت جهادی است

جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد	درواقع مردم و جامعه بایستی ریشه‌ها و زمینه‌ها و جوهره‌ی کار را بایستی داشته باشند و اگر نداشته باشند این مدیری که می‌آید، نمی‌تواند این جوهر را به‌الفعل در بیاورد. ولی شروع کار از خود مدیر است و با کمی زمینه جامعه می‌تواند موفق شود
مدیریت جهادی صرفاً مقابله نظامی نیست	شما می‌توانید این مبارزه را در مقابله با فقر، فساد، در مبارزه با بی عدالتی در نظر بگیرید. یعنی ممکن است این مبارزه صرفاً در مقابل یک حکومت نباشد؛ پس یک طرف، مبارز و معارض وجود دارد که شما می‌خواهی با آن جهاد بکن
۶۰ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۱-۴- مصاحبه سوم

مصاحبه سوم شامل مصاحبه با عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام و مشاور فرمانده کل سپاه با خبرگزاری شبکه تسنیم است که بدلیل نزدیکی موضوع مصاحبه و پایان نامه از این مصاحبه نیز استفاده گردید و طی فرایند کدگذاری باز به ۶۳ کد رسیدیم که در جدول زیر قابل ملاحظه است.

جدول ۴-۴- جدول کدگذاری باز مصاحبه سوم

کدهای باز	نکات کلیدی (گزیده متن)
کوشش در برابر دشمن	خصوصیت برجسته جهاد این است که کوششی در برابر دشمن است
کار برای خدا با نیت الهی	در فرهنگ اعتقادی ما جهاد، کاری است که در راه خدا انجام می شود. هر تلاش و کوششی هرچقدر هم زیاد باشد، هرچقدر هم عاشقانه باشد ولی در آن اخلاص و نیت الهی نباشد آن کار جهادی نیست
پرهیز از بوروکراسی اداری	خصوصیت سوم اینکه، واقعاً باید یک کار فوق العاده و در حقیقت خارج از قواعد معمول صورت بگیرد، همان حرکتی که در توضیح ابتدایی در تفاوت با کار بوروکراتیک اشاره کرد
کار برای خدا با نیت الهی	در توضیح آن بحث خدایی بودن و اینکه کار جهادی همراه است
ایمان و اعتقاد به خدا	کار جهادی همراه است با ایمان به خدا و اعتماد به خدا
اعتماد به خدا	آنهایی که به خدا اعتماد کامل دارند یعنی می گویند در عالم تأثیر، هیچ مؤثری به اندازه خدا یا اصلاً هیچ مؤثری وجود ندارد «لا مؤثر فی الوجود الا الله»، تعیین کننده و اثرگذار واقعی خداست
اعتماد به نصرت الهی	بچه های ما در دوران جنگ این ها را می دیدند ولی ته دلشان اعتماد به خدا داشتند که خدا می فرماید: «و ان تنصروا الله ينصركم»، «کسی که خدا را یاری کند خدا نیز او را یاری می کند»
اعتماد به قدرت خدا در شرایط تحریم و محاصره	اعتماد به قدرت های الهی دارد می بیند واقعاً می تواند غلبه کند. این دستاوردهایی که در زمینه های تکنولوژیک در سال های اخیر برای ما پیدا شده، در حالی که ما در شرایط تحریم و محاصره هم بودیم و دشمن نمی خواست که ما به اینجا برسیم ولی این اتفاق افتاده است و این محصول اعتماد است
داشتن روحیه و امید	در مدیریت و نگاه جهادی، امید و روحیه حرف اول و آخر می زند
پرهیز از یأس	اصلاً مدیر جهادی یأس را به ساحت وجود خویش راه نمی دهد، چرا که به قول حضرت امام (ره)، یأس از جنود شیطان است
پایبندی به ارزش های دینی توأم با کار علمی	مدیریت جهادی، درست است که با پایبندی به ارزش های الهی، دینی و اسلامی انجام می شود، اما معنایش این نیست که از تدبیر و برنامه ریزی علمی، و منطبق با سازوکارهای تجربه شده علمی از آن، بخواهد پرهیز کند. نه! این دو را با هم جمع می کنند. بخش قابل توجهی از دستاوردهای ما محصول
تدبیر و برنامه ریزی علمی	همین عمل کردن منطبق بر روش های علمی است
انجام کار سنجیده و حساب شده ی علمی	شما ببینید در دوران جنگ بچه های ما کارهای بزرگی را انجام دادند. پل زدن روی اروندرود در آن شرایط جنگی که دشمن هم شما را زیر نظر دارد، مثل آن پل پیروزی که ما بر اروندرود برای فتح فاو زدیم، هنوز هم خیلی از آکادمی های نظامی دنیا می آیند و می پرسند شما چگونه این کار را کردید؟ محاسباتتان را نشان دهید که چگونه بود؟ پس این کار، کاری سنجیده و حساب شده است. آنقدر هم ظرایف و دقایق در نظر گرفته شده بود و ماه ها داشت مطالعه می شد
اعتقاد به کار بخاطر تبعیت از فرمان خداوند	همین الان هم بزرگترین دستاوردهای علمی ما محصول همین نگاه جهادی است. یعنی، از یک طرف شخص به خاطر تبعیت از فرمان خداوند به کاری که انجام می دهد، اعتقاد دارد
داشتن نگاه بسیجی به کار	نگاه بسیجی توانسته است همچین اتفاقی را سامان دهد
خودباوری	خودباوری از مشخصات مدیریت جهادی است. یعنی هر قدر یک امر عظیم باشد، آدم این را در

توان و ظرفیت خود ببیند که ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم، مصداق خودباوری است	
منتهی یک آفت در کمین خودباوری است که این خودباوری اگر منتهی به خودشیفتگی شود، یک خصیصه شیطانی است	پرهیز از خودشیفتگی
عضی از کسانی که در یک مقاطعی درخشیدند و در مرحله‌ای سقوط کردند، سقوطشان از همین جا بوده که به جای خودباوری به خودشگفتی و خودشیفتگی رسیدند	پرهیز از خودشیفتگی
در خودباوری، خود اصالت ندارد و خود محو شده و تنها خداست که اصالت دار	خودباوری
هر چه به ما می‌رسد از ناحیه خداوند است، وَمَا رَمَيْتْ إِذْ رَمَيْتْ وَلَكِنَّ اللَّهَ رَمَى، یعنی آنگاه که تیر می‌انداختی، تو تیر نمی‌انداختی، خدا بود که تیر می‌انداخت	سپردن همه امور به دست خداوند
وقتی که خرمشهر را که می‌گیرد می‌گوید: تو نبودی، خدا بود که خرمشهر را آزاد کرد. خرمشهر، توسط خدا آزاد شد. تو اسباب و وسیله بودی. این خودش را باور می‌کند؛ باور خودی که در خدمت خداس	سپردن همه امور به دست خداوند
اما کسی که خود را غافل از خدا بکند، آن دیگر خودباوری نیست، بلکه خودشیفتگی است. این غرور و کبر است که جزء خصیصه های شیطانی است	دوری از غرور و تکبر
نکته بعدی که در اشاره اولی نیز گفتم، بحث اخلاص است. اخلاص یعنی با قصد قربت کار کرد	داشتن اخلاص در کار
اخلاص یعنی هر گونه شائبه گناه‌آلودی را از مسیر راه خود دور کند و از انحراف از مسیر حق پرهیز کند. این دیگر همه چیز را می‌تواند شامل شود و نباید هر حرکت انحرافی را انجام ده	پرهیز از انحراف از مسیر حق
اگر همه مردم ندیدند که ما چه کار کردیم تأثیری بر روحیه‌اش نداشته باش	کار بدون چشم داشت
زمانی که اخلاص نباشد آدم می‌گوید من برای چه کار می‌کنم. هیچ کس که ارزش کار من را نمی‌فهمد و چنین انسانی نمی‌برد اما آدم مخلص همه عالم که از او بدگویی کنند چون کار را با نگاه به نقطه‌ای که باید ببیند و می‌بیند انجام می‌دهد برایش مهم نیست	نگاه مخلصانه در کار
نکته بعدی تردید به دل راه ندادن و پایداری ورزیدن بر موضع حق است. خیلی وقت‌ها آدم کار خوبی را شروع می‌کند اما وسطش می‌ماند و مردود می‌شود. به یک صورت ارتداد دچار می‌شود.	تردید به دل راه ندادن و پایداری بر موضع حق
یعنی تلاشی از آن جنس که طرف آنقدر کار می‌کند که وسط کار خوابش می‌برد و تن بی‌جانش در دست اطرافیان می‌ماند.	سخت کوشی و پر کاری
مدیر جهادی اصلاً کسالت ندارد. مدیر جهادی، تنبلی و کسالت به ساحت وجودش راه پیدا نمی‌کند	پرهیز از تنبلی و کم کاری
کار جهادی برکت این شکلی هم دارد و حالتی است که با معادلات معمول هم جور در نمی‌آید و در واقع خاصیت سینرژیک دارد و معادله $2+2=4$ در موردش صدق نمی‌کند و در اینجا $2+2$ می‌شود ۸	کار جهادی برکت دارد خاصیت سینرژیک (هم افزایی) کار جهادی
کته بعدی، داشتن سرعت عمل در کار، سرعت در تصمیم‌گیری، سرعت در اقدام و پیگیری اس	داشتن سرعت عمل در کار
اشداء علی الکفار رحماء بینهم». مهم اینکه کجا باید شدت و غضب به خرج دهد و کجا رأفت و رحمت. بین دوستان باید رأفت و رحمت و هر چه با آنها تضاد داری، زاویه و مشکل داری ولی باید یادت باشد این‌ها دوستان و برادران دینی تو هستند و با این‌ها نباید شدید یا غلیظ بود و غلظت برای دشمنان باشد.	مودت و رحمت با خودی ها غضب با دشمنان
شاید وحدت به این آسانی حاصل نشود ولی اتحاد ممکن است؛ یعنی رفتن به سمت وحدت، حرکت به سمت جمع شدن	اتحاد بین نیروها
در مدیریت جهادی اعتقاد به عمل جبهه‌ای حرف جدی می‌زند، یعنی اینکه ما در جهاد همه‌مان یاد گرفته‌ایم وقتی یک نیرویی می‌خواهد به خط بزند باید این طرفش و آن طرفش هم خبر داشته باشند. نمی‌شود که او خودش به تنهایی به خط بزند، در حالی‌که دست راست و چپ بی‌اطلاع باشند و حاصلش اینکه که ممکن است دور بخورد و قلع و قمع شود و خودی او را بزند.	هماهنگی و انسجام اجزا در کار
این طرف این‌ها دست به دست هم جبهه می‌شود. نه مثل ما که هر کداممان از بقیه قهر می‌کنیم و یک جبهه راه می‌اندازیم(خنده). در این حالت جبهه مسخره است، اینکه هر کسی بخواهد با دیگری نسازد و برود جبهه راه بیندازد. دو جبهه بیشتر نداریم؛ جبهه حق و جبهه باطل.	پرهیز از جبهه گرایی

نگاه ولایت مدار	نگاه ولایت‌مدار، یعنی معتقد بودن به نظام امامت و رهبری. یک جبهه‌ای رأس نداشته باشد، جبهه نیست و از هم می‌پاشد و اگر عناصر جبهه نگاهشان به رأس نباشد هر کسی ساز خودش را می‌زند
اعتقاد به رهبری به عنوان محوریت	در منظومه عمل جبهه‌ای ما، نقطه محوری و مرکزی رهبری است. رهبری که نقطه اتم و اعلی‌اش ولی فقیه در نظام است. در سلسله‌مراتب می‌تواند منتقل به رده‌های دیگر هم شود، البته با شون پایینتر
گوش به فرمان رهبری	امام (ره) یک کلمه می‌گویند که حصر آبادان باید شکسته شود و از آنجاست سلسله پیروزی‌ها آغاز می‌شود. با یک کلمه امام (ره) که باید حصر آبادان شکسته شود، کار تمام می‌شود
در نظر نگرفتن پست و مقام	نصف شب بلند می‌شدند و کفش‌های گلی پرسنل دسته و گروهان و گردان خود را واکس می‌زدند و لباسپوشان را می‌شستند و خدماتی از این نوع را به قصد قربت انجام می‌دادند و کسی نمی‌دید
کار با قصد قربت	ماها بلدیم این است که مردم ببینند ما داریم این کارها را برایشان انجام می‌دهیم، ولی او برای اینکه مردم نبیند می‌رفت و از تاریکی و از خلوت استفاده می‌کرد که مردم نبینند. این کارها را در واقع برای منافع مردم انجام می‌داد، نه آراء مردم
نگاه به فرمان رهبری	ماها بلدیم این است که مردم ببینند ما داریم این کارها را برایشان انجام می‌دهیم، ولی او برای اینکه مردم نبیند می‌رفت و از تاریکی و از خلوت استفاده می‌کرد که مردم نبینند. این کارها را در واقع برای منافع مردم انجام می‌داد، نه آراء مردم
اخذ تصمیم به دور از تزلزل	اخذ تصمیم، عزم جدی و پرهیز دنباله همان نداشتن تردید و نداشتن شک دائمی است. عزم وقتی آمد باید اقدام و عمل شود و دیگر تزلزل و ببینیم چه می‌شود، نداریم
مشورت	خداوند در قرآن می‌گوید: و شاورهم فی الامر، بنابراین در مدیریت جهادی مشورت اصل است. بخش قابل توجهی از مشکلات را از طریق مشورت می‌شود حل کرد
نفی کاغذبازی مزاحم در عین احترام به قوانین	بعضی افراد روحیه انقلابی داشتن را در شکستن مرزهای قانونی می‌بینند و از اصول می‌زنند، به اسم اینکه ما داریم انقلابی عمل می‌کنیم. حق نداریم مبانی را به اسم انقلابی خرد کنیم و مرزها را که نباید، در نورددیم. بلکه قواعد بوروکراتیک مزاحم را از سر راه باید برداشت، این درست است. اما کار جهادی نمی‌گوید وقتی رسیدی سر چهارراه، چراغ قرمز را رد کنی. جهاد چنین چیزی را هم نمی‌گوید و آنجا به قانون باید احترام گذاشت. اما اگر دیدیم که برای انجام کاری که باید ظرف پنج دقیقه انجام شود وقت‌کشی می‌شود، این بوروکراسی است. کاغذبازی مزاحم که باید ماده را با یک قانون انقلابی دفعش کرد
نداشتن روحیه امتیاز طلبی	یک مورد دیگر نداشتن روحیه امتیاز طلبی است. نباید بابت همه آنچه انجام می‌دهد مطالبه بخواهد
نگاه بدهکارانه به انقلاب و نظام	در مدیریت جهادی اصل به این است که ما بدهکاریم نه طلبکار. ما آمده‌ایم بدهی‌هایمان را بدهیم. امام (ره) فرمودند ما نباید بگوییم انقلاب برای ما چه آورد، باید بگوییم ما به انقلاب چه دادیم. انقلاب از ما طلبکار است و ما باید به آن بپردازیم. واقعاً روحیه ای که بچه‌های ما در زمان جنگ داشتند این بود که مطالبه نداشتند و می‌گفتند انقلاب از ما چی می‌خواهد و ما چه کار باید بکنیم
(قلیل المؤمنه و کثیر المعونه بودن) (کار زیاد و هزینه کم)	راجع به مومن مجاهد فی سبیل‌الله این است که: «المؤمن قليل المؤمنه و کثیر المعونه». یعنی مومن زیاد خدمت می‌کند ولی هزینه‌اش کم است. این هم یکی از شاخص‌های مدیریت جهادی است
حساسیت به بیت المال	کی از موارد دیگر این است که مدیر جهادی نسبت به بیت‌المال حساس باشد. بچه‌ها زمان جنگ می‌گفتند فرمانده به دسته‌ای که آر.پی.جی‌زن بود می‌گفت تا تانک دشمن به گونه‌ای در معرض اصابت گوله قرار ن گرفته است، نزنید. بیت‌المال را رعایت کرد
پایبندی به ارزش های دینی توأم با کار علمی	گفتم همان کسانی که با پایبندی به ارزش‌های الهی کار می‌کردند، مهندس و دکتر بودند و همه ضوابط علمی و دقائق علمی را رعایت می‌کردند
نگاه بدهکارانه به انقلاب و نظام	کسانی هم از روی این نتیجه گرفتند که ما آن دوره‌ای جنگیدیم و در صحنه بودیم و زحمت کشیدیم، حالا آن دوره تمام شد و در جبران آن زحمات و ناکامی‌هایی که داشتیم باید یک چیزهایی به ما برسد. شروع کردند به مطالبه کردن و از اینجا زیاده‌خواهی‌ها آغاز شد
نداشتن روحیه امتیاز طلبی	یک عده نیز این مطالب را تئوریزه می‌کردند، همان‌هایی که دعوت به مانور تجمل برای مصرف‌کردن می‌کردند، تئوری‌سازی می‌کردند و یک عده هم می‌گفتند بلکه این حق ماست، ما زحماتمان را کشیده‌ایم و حالا وقتش است که نتایجش را بگیریم. بعضی از آنان مجاهد‌های فی

	سبیل‌اللهی بودند که حتی بعضاً پاره تنشان را در راه خدا داده بودند یا جانباز شده بودند. یکبارہ چشم باز کردیم و دیدیم افتاده‌اند در این وادی زیاده‌خواهی، مطالبه‌کردن،
پرهیز از رفاه زندگی	بعضی از مسئولان، بعضی از کسانی که قبلاً قهرمان مردم بودند، دنبال این چیزها افتاده بودند، تب آن جامعه را گرفت، در این جامعه رفاه‌زدگی و دنیاخواهی تبدیل به ارزش شد. آن وقت فاصله جامعه اسلامی ایرانی دهه ۷۰، با جامعه اسلامی دهه ۶۰ ما زمین تا آسمان شد
پرهیز از اسراف	یکی نظریه اقتصاد غربی است که می‌گوید برای افزایش تولید باید مصرف را افزایش داد، مصرف افزایش‌یافته چرخ کارخانه‌ها را به گردش در می‌آورد و تولید را بالا می‌برد. در این منظومه فکری «کُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا» معنی ندارد، یعنی میانه‌روی در مصرف و خوراک داشته باشید، وجود ندارد
روحیه ایثار و از خود گذشتگی	اگر دیدی همسایه تو گرسنه است، باید از خودت بزنی و به او بدهی «و یؤثرون علی انفسهم و لو کان بهم خصاصة» در آستانه انقلاب که روحیه جهادی شد، آدم‌هایی ساخته شد که دو ساعت در صف نفت می‌ایستاد، دو پیت نفت می‌گرفت اما وقتی می‌دید یک پیرزن یا پیرمرد در انتهای صف ایستاده‌اند و طاقت ندارند، نفت را به آنها می‌داد و دوباره در صف می‌ایستاد
قانون مداری	اما اگر هرگاه آدم با هر قاعده‌ای روبه‌رو شد که احساس کرد این دست من را بسته است، می‌تواند آن را دور بزند؟ نه! همچنین چیزی نیست. همان امام (ره) که آن روز، آن خروش را داشت، یک روز هم فرمود «قانون جمهوری اسلامی حتی قانون راهنمایی و رانندگی مثل قانون شرع است و اگر کسی از آن تخطی کند، گناه کرده است». شکستن قانون هیچ توجهی ندارد مگر به نام قانون
داشتن سعه صدر و انتقاد پذیری	سعه صدر داشتن، انتقادپذیر بودن از دیگر شاخصه‌های مدیریت جهادی است، اینها از دقائق مدیریت جهادی هستند. هر کدام از این‌ها را ممکن است جاهای دیگر هم پیدا شود، ولی این مجموعه با هم در مدیریت جهادی است
عدم محدودیت به برهه زمانی خاص	مدیریت جهادی، شاخصه‌هایی دارد که باید این مشخصات را با شاخص‌هایی در نظر گرفت که با لحاظ کردن آن، لزومی نداشته باشد که ما حتماً در زمان جنگ باشیم تا کار جهادی کنیم. می‌توانیم خارج از دوره جنگ نظامی، با نگاه جهادی کار را پیش ببریم
عدم انحصار به کار نظامی	آنجا کار مهندسی است و کار نظامی نیست ولی روحیه حاکم بر آنجا جهادی است
عدم محدودیت به برهه زمانی خاص	وقتی جنگ تمام شد، یک سال بعد حضرت امام (ره) رحلت کردند. عده‌ای حرفشان این بود که خوب دیگر تمام شد و انگار آنچه در دوران جنگ و زمان امام (ره) عمل می‌کردیم اختصاص به آن زمان داشته و ارزش‌ها متعلق به آن دوره است و بعد از این مقطع ارزش‌ها عوض می‌شود
۶۳ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۵- مصاحبه چهارم

این گفتگو شامل مصاحبه با مدرس و عضو هیأت علمی موسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی(ره) می‌باشد که از متن مصاحبه ایشان ۸۶ کد احصاء شد. گزیده متون و کدهای باز است در جدول زیر بیان می‌شود.

جدول ۴-۵- جدول کدگذاری باز مصاحبه چهارم

کدهای باز	نکات کلیدی (گزیده متن)
مدیریت جهادی ارتباط مستقیم با فلسفه زندگی دارد	اگر ما بخواهیم مبانی فکری و ارزشی مدیریت جهادی را بررسی و لیست بکنیم درواقع مدیریت جهادی را باید ارتباطش بدهیم به فلسفه حیات و زندگی
توجه به نقش خود در زندگی	اولین چیزی که در منابع و در مبادی ارزشی فرهنگ جهاد و مدیریت جهادی مطرح می‌شود این است که در راستای هدف زندگی این چه نقشی را ایفا می‌کند
شناخت مبانی اعتقادی و باورهای خود	هدف زندگی این‌جا مطرح می‌شود، برای اینکه کاملاً مشخص بشود شخصی که این نوع مدیریت را ترجیح داده باید بداند که واقعا در زندگی چه مبنای اعتقادی و چه باورهایی را انتخاب کرده
زندگی برای آخرت	چون زندگی برای زندگی، یا زندگی برای آخرت یا زندگی برای هر دو این‌ها در نحوه مدیریت افراد کاملاً متفاوت و تأثیرگذار است
پرهیز از رفاه‌گرایی و پشت میز نشینی	کسی که مدیریتش با مبنای رفاه‌گرایی است و پشت میز نشینی و رفاه‌دگی و پرهیز از زحمتهایی که یک مدیریت ممکن است داشته باشد این‌جور چیزها را به‌دنبال دارد،
اعتقاد به روزگاری و زودگذری دنیا	در مدیریت جهادی یکی از مبانی معرفتی و اعتقادی همین است که شخص مدیر واقعا اعتقاد به این دارد که این زندگی، زندگی مادی روزگزر و زودگذر است
اعتقاد به قیامت	اعتقاد به قیامت یکی از آن مبانی اعتقادی و معرفتی است که باید در آن مدیریت جهادی لحاظ بشود
شناخت خود و استعدادهای شخصی	به این مسائل می‌رسیم: «شناختی که از خود و انسان دارد» یعنی هم مدیر نسبت به خودش و امکانات و استعدادهای شخصی خود
نگاه هستی‌شناسانه توحیدی	یعنی درواقع یک مدیری که مدیریت جهادی می‌کند یک دیدگاهی نسبت به هستی‌شناسی و هم به انسان‌شناسی دارد؛ یعنی یک انسان‌شناسی اسلامی، یک انسان‌شناسی دین باورانه
رویکرد انسان‌شناسی اسلامی	یعنی یک انسان‌شناسی اسلامی، یک انسان‌شناسی دین باورانه، فرق می‌کند با آن انسان‌شناسی که خب دیگران معتقدند و انسان را یک موجود مادی می‌دانند
سپردن کار به افراد دارای خودکنترلی	از این‌رو، لاجرم باید رشته کار به کسانی منتهی بشود که از درون دارای عامل کنترل کننده باشن
نهادینه کردن ارزش‌ها در افراد	بدون درونی شدن ارزش‌ها، حتی مدیر یک مؤسسه و یک سازمان هم مورد اطمینان نیست. برای او هم باید کسانی گماشته شوند که به کار بازرسی و کنترل ویژه بپردازند
شخصیت دادن به افراد موجب انگیزه و نشاط آنهاست	همچنین، نیروهای انسانی اعم از کارگران و کارمندان، بیش از پیش احساس شخصیت می‌کنند و هویت ارزشمند انسانی خود را باز می‌یابند و با انگیزه بهتر و نشاط بیشتر به کار ادامه می‌دهند
اعتماد به افراد موجب احساس شخصیت و از بین رفتن حقارت می‌شود	عوارض منفی کنترل، و احساس اینکه همواره تحت تعقیبی و باید به کار خود ادامه بدهی و آزاد می‌شوند و احساس حقارت نمی‌کنند. این باعث می‌شود پابندی به فضائل و درونی شدن ارزش‌ها، چند اثر مطلوب را به دنبال داشته باشد، یکی احساس شخصیت و ارزشمندی نیروی انسانی، دوم از بین رفتن احساس حقارت به خاطر سیستم نظارت و دیگری افزایش نیروی مولد و فعال
شخصیت دادن به انسان	
شناخت امکانات و استعدادها حوزه مدیریت	خروجی این مدیریت ممکن است با جامعه‌ی انسانی ارتباط برقرار بکند، بنابراین شناخت حوزه مدیریت، امکانات و استعدادها و امثال این‌ها در مدیریت جهادی نقش تعیین کننده

دارد	
انجام رفتاری که موجب تقرب الهی و کمال معنوی	نظام ارزشی اسلام به انسان می‌آموزد که رفتارهای اختیاری را به گونه‌ای سامان دهد که در اثر انجام آن‌ها آدمی به خداوند متعال نزدیک شود و کمالات معنوی و ارزش‌های والای الهی بدست آورد
خدمت به مردم عبادت است	از این رو، انسان الهی مردم را عیال الله می‌داند و خدمت به آن‌ها را عبادت می‌شمرد،
تلاش برای استقرار و اقامه دین	مدیر بایستی تلاش برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین باشد: «الَّذِينَ أَنْ مَكْنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ
پرهیز از خوش گذرانی	کسانی که با یاری خدا به پیروزی رسیدند و از امکانات حکومتی برخوردار شدند، همانند خودکامگان و جباران که به عیش و نوش و لهو و لعب نمی‌پردازند
ساختن جامعه	عرض کنم که از پیروزی‌ها و موفقیت‌ها ابزاری برای ساختن خویش و جامعه قرار می‌دهند. ارتباطشان هم با خدا محکم است و هم با خلق خدا
ساختن خویش	
انجام فرائض دینی	اینان نماز را که سمبل پیوند با خالق است برپا می‌دارند و زکات را که رمز پیوند با خلق خداست، می‌دهند و امر به معروف و نهی از منکر را که از بنیان‌های یک جامعه سالم بشمار می‌آید را اجرا می‌کنند
رعایت اخلاق اسلامی	رعایت اخلاق اسلامی این در حوزه‌ی رفتار خیلی تعیین کننده است
شناخت خود	خودشناسی
اعتماد به نفس	کسی که اعتماد به نفس نداشته باشد در تصمیم‌گیری‌هایش در اعمال مدیریتش کاملاً اثرگذار است
پایبندی به فرائض دینی	پایبندی به فرائض دینی
صراحت و صمیمیت در رفتار	صراحت و صمیمیت در روابط من تحت مدیریت یک مدیر قرار می‌گیرد
انعطاف در عملکرد	انعطاف پذیر
با برنامه عمل کردن	عمل کردن بر اساس برنامه، بی‌برنامگی نمیتواند در رفتار یک مدیر قابل توجیه باش
تصمیم‌گیری قاطعانه با مطالعه	تصمیم‌گیری بر اساس مطالعه و احتراز از پیش‌داوری، قاطعیت در تصمیم‌گیری
احتراز از پیش‌داوری	حتراز از پیش‌داور
کسب تخصص و علم	کسب تخصص و اندوختن علم و معرف
کنترل کردن تمایلات	تمایلات یک مدیر، باید جهت پیدا بکند و این تمایلات باید تحت یک ضابطه و کنترلی در بیاید
بهره مند ساختن همه نه فقط خود	هدف مدیری که از بینش الهی در عرصه مدیریت برخوردار است بهره‌مندی مجموعه انسان‌هایی که در مسیر هدف آرمانی قرار دارند، نه فقط منافع شخصی مدیر
مدیر خود را خادم مردم بداند	برآوردن نیازهای مادی و معنوی اجتماعی است که او خادم آن‌ها محسوب می‌شود
میل به تکامل	خب یک ویژگی‌هایی در این‌جا خودش را نشان می‌دهد از جمله آن‌ها این است که خود مدیر باید میل به تکامل داشته باشد
پرهیز از ایستایی	از ایستایی و توقف و درجا زدن پرهیز کند
تبدیل سازمان به مجموعه ای پویا و دینامیک	خودش را و مجموعه و حوزه و سازمان تحت مدیریت خودش را از حالت ایستایی بیرون و به حالت دینامیک در بیاورد که پویا و بالنده باشد
عدالت خواهی	عدالت خواهی و نوع دوستی. هرکدام از این‌ها جز عناصر تعیین کننده آن حوزه ارزش‌ها و گرایشات مدیریت جهادی است
مهرورزی و تکریم مردم	یکی از ویژگی‌های چنین مدیریتی مهرورزی و تکریم مردم است
خودداری از استخفاف زیردست	قرآن شیوه «استخفاف» را در عرصه مدیریت از قبیل تفکر فرعونی قلمداد کرده که آن را مردود می‌شمارد و در این باره می‌فرماید: «فَاسْتَخَفَّ قَوْمِهِ فَأَطَاعُوهُ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ»
مشارکت افراد در امور و شکوفا کردن استعدادهایشان	اعتقاد به مشارکت در اداره آن به اصطلاح سازمانی که تحت مدیریت آن قرار می‌گیرد این مشارکت در واقع می‌تواند استعدادهای مجموعه را شکوفا بکند و اصطکاک را کم

بکند	
کسی که قائل به مشارکت هست از استبداد به رای پرهیز می‌کند	پرهیز از استبداد رای
زیرمجموعه را به بازی می‌گیرد برای اونها اهمیت و شخصیت قائل می‌شود	مشارکت افراد در امور و شکوفا کردن استعداد هایشان
پایبندی به فرهنگ و ارزش‌های اسلامی و همین‌جور تدین و دین‌باوری این‌ها خیلی نقش تعیین کننده‌ای دارند	پایبندی به فرهنگ و ارزش‌های اسلامی
	پایبندی به تدین و دین باوری
چراکه فلسفه وجودی تشکیل حکومت اقامه دین است	تلاش برای استقرار و اقامه دین
بنابراین اگر هدف از تشکیل حکومت، اقامه دین است باید برپادارندگان آن کسانی باشند که به اهداف و قوانین آن آشناتر و ملتزم‌تر از دیگران باشند	التزام بیشتر مدیران اجرایی به اقامه دین نسبت به سایرین
وجدان کاری که از تعبیرهای مقام معظم رهبری است در مدیریت جهادی تعیین کننده است	وجدان کاری
مسأله اعتقاد به نظم و قانون و نفی بوروکراسی در این ساختار مدیریت جهاد	نفی کاغذبازی مزاحم در عین احترام به قوانین
سرعت عمل برای انجام بعضی از وظایف	داشتن سرعت عمل در کار
به کارگیری استعدادهای و نیروهایی که درضمن مجموعه یا سازمان وجود دارد	به کارگیری استعدادهای مجموعه
بتواند از آن چرا که موجود است از استعدادهای موجود کاملاً استفاده بکند و آن نیروها هدر نرود	جلوگیری از هدر رفتن نیروها
رویکرد مدیریتی که بینش الهی را اساس خود قرار می‌دهد بر نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه مبتنی است؛ قرآن در این باره می‌فرماید: لَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا	نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه
در نظر داشتن عامل دوراندیشی	دوراندیشی
در نظر گرفتن منافع نسل آینده بخشی از کار مدیریتی است	حفظ منافع نسل آینده
مقام معظم رهبری که خودشون در رهبریشون مدیریت جهادی را اعمال می‌کنند و خستگی ناپذیر	خستگی ناپذیری
این فرهنگ در واقع همون اعتقادات دینی، ارزش‌های اسلامی و شریعت، این‌ها با هم فرهنگ اسلامی را تشکیل می‌دهند و مدیریت جهادی یک آمیزه ایست از این امور با مدیریت علمی سازمان	پایبندی به ارزش‌های دینی توأم با کار علمی
دانش مدیریت در مدیریت جهادی واقعاً مشهود است. دانش مدیریت اگر با گرایشات مکتبی آمیخته نشود صرف علم و دانش باشد این کاملاً مورد قبول مدیریت جهادیست و باید درش لحاظ بکنند	انجام کار سنجیده و حساب شده ی علمی
گاهی وقت‌ها در آن سازمان تحت مدیریت این‌را نمی‌پذیرد، بخاطر اینکه آن افراد تربیت خاصی شدند که با این نوع مدیریت خیلی سازگاری ندارند یا گاهی در بیرون هم این زمینه نیست و همراهی نمی‌کند بنابراین بسترسازی و فرهنگ سازی برای اعمال مدیریت جهادی امر بایسته ایست	فرهنگ سازی در جامعه
برای تربیت مدیر جهادی یک بخشش به دادن دانش‌های مربوط به علم مدیریت، این شخصی که مدیر می‌شود از علم مدیریت بهره‌مند باشد، بداند که چگونه باید از امکانات استفاده بکند و قدرت تصمیم‌گیری برای استفاده از امکانات در راه هدف سازمان تحت مدیریتش بهره‌برداری بکند	دنبال کسب علم و به روز بودن دانش
کارهایی را در اختیار ایشون قرار بدن و این مرحله به مرحله خودش را آزموده و عرض کنم بحضور شما میدان دیده بکند تا بتواند کارهای بزرگتر مدیریتی را انجام دهد	خودسازی
این مدیرانی که هستن باید از مراتب پایینتر شروع کنند و یک ورزیدگی پیدا بکنند تا	کسب تجربه سپس مدیریت

ادامه جدول ۴-۵- جدول کدگذاری باز مصاحبه چهارم

مدیریت‌های کلان در اختیارشون قرار بگیر	های کلان
هم احتیاج به دانش دارد و هم احتیاج به پرورش که طرف خودش را با این ارزش‌ها عجین بکند. در واقع پرورش اخلاقی و ایمانی لازم دارد و همچنین نیاز به معرفت‌های دینی دارد	خودسازی
باب فراگیری و باب تربیت بسته نیست برای هر انسانی. این استعدادها و آمادگی‌ها را انسان‌ها دارند، لازم نیست که این طرف از اول مدیریت جهادی را داشته باشد و در جهاد و آن سازمان‌هایی که جهادی عمل کرده بودند باشد	مدیریت جهادی اکتسابی است
ممکن است کسی از سازمان دیگری بیاد و با کارورزی و قرار دادن امکانات در اختیارش، در صورتی که امانتداری بکند مدیریت هم واگذار بشود	مدیر جهادی مدیری امانت دار است
مدیری که از بینش و انگیزه‌های الهی برخوردار باشد از همه توانمندی‌های خود برای اجرای صحیح موضوع و متعلق مدیریت استفاده می‌کند	استفاده از همه ی توانمندی های خود
کارفرمایی که برای خودش خانه می‌سازد چون هدف کارش را ساختمان و سرپناه می‌داند، خستگی نمی‌شناسد و از همه امکانات بالقوه و بالفعل برای رسیدن به هدف مطلوب استفاده می‌کند	شناختن خستگی
دیگر از معیارها همین که ببینیم چه اندازه از زمان استفاده می‌کند و فرصت سوزی نمی‌کند	پرهیز از فرصت سوزی
از امکانات در راه رسیدن به آن هدف بهترین استفاده را ببرد و کمترین پرتِ امکانات و استعدادها را داشته باشد و همین‌جور از نظر زمان	استفاده از همه ظرفیت ها و فرصت‌ها
یک مسأله ای که در اینجا وجود دارد خود ارزیابی. مدیر در واقع هر از چندگاهی باید آنچه را که انجام داده را در منصفه ارزشیابی قرار دهد. ببیند بازخورد کاری که انجام شده و نیروهایی که صرف رسیدن به هدف شده تا چه اندازه موفق بوده اند.	ارزیابی درونی و ارزشیابی کار
موانع الان چیز محسوسی نیست که انسان الان به دنبالش برود و بگوید که این مانع است، مخصوصا در حوزه مدیریت نظام جمهوری اسلامی. مگر برخی از سیاسی کاری‌ها	پرهیز از سیاسی کاری
در واقع رقابت‌ها که موجب هدر رفت نیروها هم می‌شود که آن انسجام و یکپارچگی از بین می‌رود	حفظ انسجام و یکپارچگی
دو هدف بزرگ باید باشد یکی اهداف الهی که یعنی زندگی را به معنای عبودیت و بندگی خدا بدانیم و هموار کردن راه عبودیت و بندگی این یک هدف بزرگ در مدیریت ها است که می توان آن را به نحوی تدوین کرد و برای فهم مردم دنیا هم به صورت مفصل بیان کرد	هدف از مدیریت جهادی عبودیت و بندگی خداست
هدف دیگری که در اینجا هست خدمت کردن به مردم که یعنی این‌ها همان عیال خدا هستن	خدمت به مردم به‌عنوان عیال‌الله
دستگیری و رفاه مردم، آن چه که به این می انجامد یعنی در واقع این هدف بزرگی است که مصادیق فراوانی دارد	دستگیری و رفاه حال مردم
نگاه دیگری که قرآن و اسلام به ما می‌گویند این است که انسان استعداد و شخصیت افراد را محترم بشناسه و آن‌ها را هم به بازی بگیرد	به کارگیری استعدادهای مجموعه
یکی از ویژگی‌های مدیریت جهادی اعتقاد به مشارکت و استفاده از همه ی نیروها و شکوفا کردن استعدادها باشد و اسلام این را در نظر می‌گیرد	مشارکت افراد در امور و شکوفا کردن استعدادهایشان
پس ما باید با یک نگاه انسان‌شناسی استعداد انسان را بشناسیم و درصدد آزاد کردن و شکوفا کردن این استعداد باشی	شناخت استعداد انسانها
	شکوفا کردن استعداد افراد
نگاه انسان شناسانه نگاه تکریم و ارزش‌گذاری به شخصیت انسان‌هاست در حالی که نقطه مقابلش این نیست، شما در نظام‌های پادشاهی این را نمی‌بینید، در نظام‌های فرعونی این را نمی‌بینید و این زمینه در این‌جور نظام‌ها نمی‌بینید	نگاه ارزش گذاری به شخصیت انسان

جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد	معمولا کارهای سازمانی یک خروجی‌هایی برای آحاد جامعه یا بخشی از آحاد جامعه دارد، باید آن قسمت از جامعه پذیرای این مدیریت جهادی باشند آمادگی مردم، تقاضای مردم و عرض کنم امکاناتی که اولیاء امور دارند و آن امکانات را در اختیار قرار می‌دهند. این‌ها البته نقش دارند و اقتضائات مدیریت جهادی ست. و یک زمینه عمومی و اجتماعی برای این کار لازم است که الحمدلله در نظام جمهوری اسلامی این فراهم است
داشتن هدف و انگیزه	اما مدیری که بینش الهی دارد هدفش از اعمال مدیریت را به خوبی می‌داند و انگیزه هم برای انجام آن دارد
۸۶ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۱-۶- مصاحبه پنجم

این مصاحبه با جانشین سپاه قدس صورت گرفت که از متن مصاحبه‌ی ایشان ۶۸ کد بر داشت شد که نکات کلیدی و کدهای باز در جدول زیر آمده است.

جدول ۴-۶- جدول کدگذاری باز مصاحبه پنجم

نکات کلیدی (گزیده متن)	کدهای باز
شاید اساسی‌ترین مساله‌ای که در کار جهادی هست و خیلی از تفاوت‌ها به اینجا برمی‌گردد بحث انجام تکلیف است	نگاه تکلیف مدارانه به انجام کار
در کار جهادی تکلیف مبنا است. بالاخره هیچ‌کی بی هدف نیست، کم است کسی که فهمیده باشد و کاری را بی هدف انجام دهد. ولی هدف در موضوع جهادی تکلیف هست	هدف و مبنای کار تکلیف است
حضرت امام در موضوع جنگ می‌فرمایند که دفاع وظیفه‌ی تکلیف ما است و نتیجه فرع آن است	هدف تکلیف است و نتیجه فرع
می‌گوییم می‌خواهیم به وظیفه عمل کنیم و خیلی دنبال آن نتیجه نیستیم و نتیجه فرع آن است	
بر مبنای آموزه‌های دینی ما و قرآن کریم آمده است که از خدا و رسولش و صاحبان امر اطاعت کنید که همان ولی فقیه و تبعیت از رهبری است	تبعیت از رهبری و لایت
ببینیم نگاه تکلیف‌مدارانه به‌منظرم جز مهم‌ترین مسائل مدیریت جهادی هست	نگاه تکلیف مدارانه به انجام کار
لذا مسائل مادی دنیا که خیلی از مدیریت‌ها اینجا، سر امکانات و امتیازات مادی، چه پولی باشد چه مقامی‌گیر می‌افتند، یک مدیر اسلامی اینجا گیر نمی‌افتد	پرهیز از مادی گرایی
مدیر جهادی کار کردنش برای خدا و قرب خداست، با نگاه آخرت‌گرایی کار می‌کند	کار با قصد قربت آخرت گرایی
مدیر جهادی اهل رشوه نیست	اهل رشوه نبودن
وجدان خودش مراجعه می‌کند و وجدان کاری دارد و مورد ارزیابی درونی قرار می‌دهد خودش را	خود را مورد ارزیابی قرار دهد وجدان کاری
اولین اعتماد، اعتماد به رهبری بود.	اعتماد به رهبری
وقتی امام حرفی می‌زند، نهایت دلسوزی و خیر و صلاح را در نظر گرفته است. لذا هیچ تردیدی در اجرای آن نداشتند	گوش به فرمان رهبری
همان اوایل که دشمن حمله کرد، امام فرمودند ما چنان سلیبی به صدام خواهیم زد... آن‌هایی که نگاهشان، نگاه عدد و رقمی بود، در همان روزهای اول جنگ به این حرف‌ها می‌خندیدند	اعتماد به نفس
تیپ زرهی عراق حمله می‌کرد، تانک‌هایش به خاکریزهای ما می‌رسید اما چهار تا بچه بسیجی در خط می‌ایستادند و مقاومت می‌کردند. اعتقاد داشتند که می‌توانند و باید این کار را بکنند	داشتن نگاه بسیجی به کار
حالا اگر خدا خواست، پیروزی را نصیبشان می‌کرد اما اگر پیروزی را هم نداد، آنها به وظیفه‌شان عمل کرده بودند	هدف تکلیف است و نتیجه فرع
با شاخص‌ها و ارزیابی‌هایی که سازمان دهندگان جنگ داشتند، تشخیص می‌دادند که فلان برادر، دارای چنین ویژگی‌هایی است. به او اعتماد می‌کردند و کار را به دستش می‌سپردند	اعتماد به یکدیگر
می‌گفت به من اعتماد کرده‌اند و فلان مأموریت را به من سپرده‌اند لذا برای از بین نرفتن این اعتماد، تلاش می‌کرد	مدیر جهادی مدیری امانت دار است
بعد دیگر وقتی می‌گوییم جهادی، طبیعتاً کار جهادی کار خستگی ناپذیر است	خستگی ناپذیری
یعنی جهادی که می‌گوییم به لغت مراجعه کنیم جهد و کوشش است نه اینکه آسته برویم و آسته بیابیم. شد شد نشد نشد، اصلاً از سست‌کاری و باری به هر جهت و روزمرگی آدم را دور می‌کند	پرهیز از روزمرگی و باری به هر جهت بودن

این مدیریت جهادی یک مدیریت با نشاط و پر تلاش و با جهد و جدیت و این‌هاست	داشتن نشاط کاری
گاهی بعضیا می‌خواهند قضیه را خراب بکنند زود می‌آیند آن‌طرفی قضیه را نشان میدهند که اُه اگر مدیریت جهادی شد دیگر نمی‌توانی نفس بکشی، پدرت را درمی‌آورد، اینجوری نیست...	مقابله با معاندان
با این نگاه دیگر نه تنها انسان بلکه حیوان را هم بیش از بارش حق نداری بارش کنی، کوشش نه به این معنا که سعی و کوشش کنی جای ۲۰ کیلو بار ۱۰۰ کیلو بار سوار حیوان کنی نه	رعایت حقوق مخلوقات
حفظ کرامت انسان برای مدیر وظیفه است، باید توجه و نگاه انسانی و کرامت به وی داشته باشد	حفظ کرامت انسان ها
وقتی فرد کاری بر او تکلیف می‌شود و کاری را شروع می‌کند بایستی با جدیت کار را ادامه دهد	جدیت در کار
خب وقتی وارد کار شد می‌گوید چون من پذیرفته‌ام کار را، با نگاه جهادی جوری وارد کار می‌شود که تمام کند کار را، این اولاً اثر روی خودش دارد ثانیاً اطرافیان که دارند با او همکاری می‌کنند احساس می‌کنند کار خیلی جدی است و روی آنها تاثیر می‌گذارد	تکمیل و به پایان رساندن کارها در هر شرایطی
پس سخت کوشی و تلاش و خستگی ناپذیری بسیار مهم است	سخت کوشی و پر کاری
در فرهنگ جهادی استفاده‌ی از همه‌ی ظرفیت‌ها، اصلاً خودبه‌خود آدم می‌رود به طرفش، با همان امکانات و وسایلی که در اختیارش است می‌ایستد و نهایت تلاشش را می‌کند	استفاده از همه ظرفیت ها و فرصت‌ها
از علم، تخصص، تجربه، ابزار و امکانات کار، به نحو احسن و در حدی که در توانش هست باید استفاده بکند	انجام کار سنجیده و حساب شده‌ی علمی
موضوع دیگر هم توکل به خداوند تبارک و تعالی است. پس از طی مراحل فوق، یعنی اینکه اگر امکاناتی فراهم شد و کارهای ارزشمند قابل تحسینی را هم انجام دادی، باید بدانی هنوز کار را به انجام نرسانده‌ای.	توکل به خداوند تبارک و تعالی
امام می‌فرماید حصر آبادان باید شکسته شود، بخش عمده از جوانان مملکت وارد میدان می‌شوند	اطاعت از ولی
جدیت کار می‌کنند و از کمترین امکاناتی که دارند، بهترین استفاده را می‌برند	بیشترین استفاده از کمترین امکانات
به رغم اینکه همه این کارها را به خوبی انجام داده‌اند همیشه دستشان به دعا بلند است و در محضر خدا زاری می‌کنند که بخشی از کار را که از دست ما بر می‌آمده انجام دادیم، تو خودت کار را به نتیجه برسان و در آن‌تأثیر بگذار	سپردن همه امور به دست خداوند
کسی که دستش خالیست خودش را به این وا می‌دارد که از این ۴ شای پولی که دارد چگونه استفاده کنم که خوب استفاده کرده باشم، از این دو تا آدمی که کنار دستش است چگونه استفاده بکند که خوب بتواند نتیجه بگیرد. لذا ابتکار و خلاقیت به طور طبیعی در این مدیریت رشد پیدا می‌کند	بروز ذاتی ابتکار و خلاقیت در نبود امکانات و سختی
هی می‌رود فکر می‌کند که چطور باید کار بکند و ابتکار عمل به‌خرج بدهد، درنتیجه همت وی افزوده می‌شود	باید سراغ همت و ابتکار خود رفت
خب لازمه‌ی عبور از آب یکسری امکانات است که مهمترین آن پل هست، همین امروز اگر از تمام ارتش‌های دنیا و ارتش خودمان بپرسید می‌خواهیم از اروند و هر رودخانه‌ای عبور بکنیم می‌گویند که برای عبور از هر رودخانه‌ای نیاز به پل داری تا عبور بکنی و بعد هم جنگ را پشتیبانی بکنی. همین الان اساتید می‌گویند که رد شدن از اروند عاقلانه و شدنی نیست، اما ما با توکل به خدا و خلاقیت عبور کردیم و شد(لیخند)	بروز ذاتی ابتکار و خلاقیت در نبود امکانات و سختی
ولی همین امکانات خشکی را انقدر این بچه ها با آنها وررفتند و مقاومت کردند در مقابل سختی‌ها	مقاومت در برابر سختی ها
کار هوشمندانه انجام دادند که آخرسر با همین امکانات از همین آب عبور کردند و در والفجر ۸ بالغ بر ۷۰ روز با همین امکانات استقامت و عملیات می‌کردیم و مستمر جنگ بود	کار جهادی اما هوشمندانه

نترسیدن از شرایط نابرابر	یا در خیبر که ما در نابرابرترین منطقه عملیاتی جنگ را شروع کردیم، تمام زندگیمان را بردیم روی آب، آن طرف دشمن روی زمین بود
گذشتن از جان و مال	با این وجود رزمندگان ما بالاترین ایثار را از خودشان نشان دادند و این عملیات تاثیر به سزایی بر روند جنگ تحمیلی داشت
اعتقاد به امداد غیبی خداوند	فرهنگ جهادی، کمک خداوند و امداد غیبی هم درش هست. این چیزیست که خیلی‌ها متأسفانه قبول ندارند
کار خالصانه بدون توقع	بعد دیگر شما وقتی کاری می‌کنید توقع دارید بلافاصله یک بازخورد دنیوی بیاید برایتان، حالا این پول است، اضافه‌کار باشد، رتبه است یا هر تشویقی. اما در مدیریت جهادی شما در عین کار و تلاش مخلصانه که انجام می‌دهی اصلاً توقعی از کسی ندارد
کار بدون چشم داشت	کار کردن برای خدا بدون هیچ چشم داشت
(قلیل المونه و کثیر المعونه بودن) (کار زیاد و هزینه کم)	پر معونه‌ی کم مؤونه اند و کار زیاد می‌کنند ولی هزینه‌شان کم است
قناعت در زندگی	با قناعت زندگی می‌کنند و این در فرهنگ جهادی مشهود است
جهاد را باید از خودت شروع بکنی	بعد دیگر اینکه آدم در جهاد باید از خودش شروع بکند و این خیلی مهم است. شما نمی‌توانی مدیریت جهادی را تدریس بکنی درحالی که خودت اهلش نباشد
تشویق به همکاری و همیاری	وقتی مدیر خودش مرد عمل است و فقط حرف نمی‌زند، زیردست احساس همکاری و همیاری می‌کند و هنگامی که دستوری به او بدهی حساسیت کار را احساس می‌کند چون می‌داند شمای مدیر دیگر برای نفسانیات و دنیای خودت فشار نمی‌آوری و حتماً کار دارای ضرورت است
احساس برادری و برابری کردن	به‌عنوان مثال در جنگ یک فرمانده تیپ یا لشکر واقعاً احساس می‌کرد این نیروها، برادران خودش هستند و آن‌ها هم به چشم برادر بزرگتر به فرمانده‌شان نگاه می‌کردند
مدیر خودش را برتر نمی بیند	در جنگ یک فرمانده تیپ یا لشکر واقعاً احساس می‌کرد این نیروها، برادران خودش هستند
استفاده یکسان از امکانات	توی صحنه جنگ از همان امکانات موجود، تقریباً همه یکسان برخوردار بودند. اگر هم کسی از امکان بیشتری بهره می‌برد، اقتضای کارش بود. مثلاً اگر فلان فرمانده یگان، یک ماشین داشت، به این دلیل بود که ماشین، ابزار کارش بود اما غذا و خوراک و سنگر و این‌ها، هر چه بود، همه مثل هم استفاده می‌کردند
پا به پا، بلکه بیشتر از زیر دست کار کردن	فرمانده رده بالا هم در کنار آن‌ها بود. اگر چه برابر فرمول‌های نظامی، قرارگاه فرماندهی باید پشت خط باشد اما آن جا آتشی که روی سر رزمنده بود، روی سر فرمانده‌اش هم بود
مدیریت بیایی نه برویی	در دفاع مقدس مدیریت فرماندهان جنگ مدیریت بیایی بود نه مدیریت بروید. فرمانده همیشه خودش جلوتر از نیرو می‌رفت و می‌گفت بیایید و این به نیروها دل‌گرمی می‌داد و افراد می‌فهمیدند که خطری نیست، اگر هم خطری باشد فرمانده جلوتر است و عقب ننشسته و ما را زیر تیغ فرستاده باشد
داشتن نشاط کاری	یا مثلاً نشاط کاری که یک مساله‌ی مهمی است. جوامع صنعتی هم گرفتارند که چکار کنیم افراد و کارکنان راضی باشند و دارای نشاط که بحث‌ها مفصل است
احساس لذت و نشاط از کاری که همه کس قادر به انجام آن نیست	گفتیم اول صحبت تکلیف سنگینی گردنش است. خب این تکلیف سنگین را اگر همه می‌توانستند انجام بدهند، درست است ارزشمند بود ولی خیلی لذت نداشت. حالا که کاری به او محول شده که سخت است و که هرکسی هم نمی‌تواند انجامش دهد و تو داری انجامش می‌دهی، این خیلی لذت بخش خواهد بود
زمین گیری دشمن با حفظ نشاط در سختی	نشاط دارد و این روحیه دشمن را و طرف مقابل را می‌برونه و زمین‌گیر می‌کند
احساس لذت و نشاط از کاری که همه کس قادر به انجام آن نیست	جبهه هرچه جلوتر می‌رویم نشاط بچه‌ها بیشتر است، هیچ‌وقت نشاط از جبهه‌ی ما بیرون نرفت چون نیروها احساس می‌کردند کار سخت و بزرگی انجام می‌دهند (و واقعا می‌دادند) و آن‌ها توفیق این کار و خدمت را پیدا کرده بودند و کسی که نشاط دارد که دیگر خسته نمی‌شود که

آموزش مدیریت های جهادی موفق	بایستی مدیریت های موفق جهاد و دفاع مقدس و... تدریس شوند. کما اینکه در بعد نظامی بسیاری از سبک های نظامی ما که ابداعی خود فرماندهان ما بوده است الان در دانشگاه های نظامی غرب تدریس می شود
آگاهی بخشیدن و رفع برداشت غلط از این مدیریت	آدم وقتی یک چیزی را نمی شناسه با آن مخالفت می کند و باید آگاهی داده بشود. عرض کنم که یک مقداری برداشت غلط هم موثر است. مثلاً فکر می کنند اگر بخواهند کار جهادی کنند دیگر زندگیشان بهم می ریزد و دیگر در سختی می افتند. درحالی که اصلاً این طوری نیست و این برداشت خیلی غلط است
آگاهی بخشیدن و رفع برداشت غلط از این مدیریت	حالا وقتی ما می گوئیم واژه جهادی معمولاً این زیاد کار کردندش می آید توی ذهنمان اما از چیز های مهم دیگرش نمی آید لذا می گوئیم «ولش کن نرو سراغش که آگه بری و جهادی کار کنی دیگر پدربرت درآمده».
مبارزه با معاندین	اگر محیط شد محیط جهادی، مدیریت غیرجهادی بعضی ها دیگر کم رنگ می شود و لذا نمی گذارند و چوب لای چرخ می گذارند
داشتن سرعت عمل در کار	ما با سرعت و شتاب حرکت نکنیم. مدیریت جهادی دارای سرعت و چابکی است
چابکی سازمان	سرعت و چابکی به کار می دهد به سازما
بیشترین استفاده از کمترین امکانات	اما آنیکه جهادی کار می کند می بیند با انقدر پول و امکانات چقدر و چه کاری می توانم بکنم که ارزش افزوده اش را اضافه کنم
مبارزه با معاندین	کسی که نمی خواهد شتاب و رشد کنیم چوب لای چرخ می گذار
نترسیدن از تغییر روش مدیریت	ممکن است مدیران قدیمی خود را زیر سوال ببینند. مثلاً منی که ۲۰-۳۰ سال مدیریت کردم ممکن است فکر کنم اگر مدل و حرف جدید درستی بیاید و من آن گونه عمل نکرده باشم، همهی آن یافته ها و بافته های ما و اعمال ما زیر سوال می رود پس بگذار از آن رد بشوی
سختی کار نشاط افراد را بالا می برد	در مدیریت جهادی به چشم خواهید دید که هرچه کار سخت تر می شود، سختی کار مانع نشاط خود فرد و همچنین اطرافیان نمی شود، اتفاقاً در خیلی از موارد هرچی کار سخت تر می شود نشاط آورتر می شو
قابل اجرا در هر همه جا و مکان	هر نوع مدیریتی، اصلاً مدیریت پدر در خانه فرض کنید جهادی و تکلیف مدارانه باشد با خانم و فرزندان بر مبنای وظیفه عمل می کند. مدیر ما در هر منصبی است بتواند به هر میزان عمل جهادی بکند موجب تحول است
۶۸ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۱-۷- مصاحبه ششم

این مصاحبه با معاون پارلمانی رئیس جمه‌ود دولت دهم و مدرس و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس با ۶۱ کد می‌باشد. که در جدول زیر به همراه نکات کلیدی متن مصاحبه بیان می‌شود.

جدول ۴-۷- جدول کدگذاری باز مصاحبه ششم

نکات کلیدی (گزیده متن)	کدهای باز
در مکتب اسلام طبیعتاً اهداف مدیریت چیز دیگری است و همان رشد و تعالی انسان‌ها	هدف رشد و تعالی انسان است
در حقیقت مجاهد شخصیت ارزشمندی است که در صحنه‌های مختلف برای رضای خداوند تلاش و کوشش می‌کند	تلاش و کوشش برای رضای خدا
کسی که صبغه‌ی مجاهدت به خودش می‌گیرد. اولاً مخلص، ایثارگر و پرتلاش است	انجام کار خالصانه
	روحیه ایثار و از خود گذشتگی
	سخت کوشی و پر کاری
یعنی مدیریتی که بر مبنای ارزش های اسلامی و جهادی شکل می‌گیرد که بروز و خروج و پیامدش ایمان به خداوند، اخلاص به خداوند، تلاش و کوشش، روحیه ایثارگری، پایداری در اصول و استقامت است	پایداری و استقامت
	ایمان به خداوند
	روحیه ایثارگری مدیر
	داشتن اخلاص
کاری که در یک دودوتا چهارتای عقلایی، در یک محدوده زمانی خاصی به نتیجه می‌رسد در فرهنگ جهادی شکل دیگری خواهدگرفت و یک کار معجزه آسایی خواهد شد توان نیروها مضاعف می‌شود	کار جهادی دارای برکت است، دودوتا چهارتای عقلایی نیست
بر اساس اعتقاداتی که ما داریم «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا». خداوند هم مسیر را باز می‌کند. هم افزایی را به انسان می‌دهد	خاصیت سینرژیک (هم افزایی) کار جهادی
حقیقت کارهایی که قرار است در یک مدت زمان مشخصی با یک منابع مشخصی انجام بشود بازده چند برابر خواهد داشت	بازده چند برابری کار جهادی
در عین حال مصداقش شخص پیامبر اکرم(صلی‌الله‌علیه و آله) و ائمه اطهار(سلام الله علیهم) است و در طول تاریخ تمام مجاهدین مخصوصاً علما و فقها که با این سبقه مبارزه کرده‌اند	روش مدیریت انبیاء و اولیا خدا مدیریت جهادی بوده است
مدیریت جهادی در حوزه اندیشه پاک و اعتقاد کامل به خداوند است	اعتقاد به خداوند
در حوزه اقتصادی عدالت و رشد و رفاه مطرح است	عدالت خواهی
در حوزه فرهنگی آرامش و توسعه معنوی مطرح است	رشد معنوی افراد
حوزه اجتماعی مودت و برادری مطرح است. که یکی از مصداق های آن انقلاب اسلامی است	مودت و برادری
اگر تاریخ را نگاه بکنیم روزی که انقلاب اسلامی شروع شد وبه هرحال اوج مردمی‌به خود گرفت از سال های ۵۶ و ۵۷ این روحیه برادری، صمیمیت، تعاون و ایثارگری در بین مردم ما موج می‌زد	روحیه تعاون و همکاری
مطالعه زندگی تک تک شخصیت ها مانند فرمانده ها این را نشان می‌دهد. به نظر من مطالعه زندگی خود امام این را نشان می‌دهد. در صحنه هایی که نظام موفق شد	مطالعه زندگی و شخصیت امام و فرماندهان
مثلاً تولید علم، انرژی هسته‌ای و رویان وجود روحیه جهادی را شما می‌بینید. وجود شخصیت هایی مانند شهید کاظمی، شهید همت، شهید احمدی روشن این‌ها کسانی بودند که چند ویژگی داشتند	آشنایی مدیران با زندگی شهدا و ایثارگران
این‌ها یک ویژگی های اعتقادی داشتند بین خودشان و خدا یعنی کاملاً خالص شده بودند برای خدا و خودشان را آماده کرده بودند که در راه خداوند مجاهدت کنند	خالص شدن برای خدا

نگاه تکلیف‌مدارانه به انجام کار	هیچ توقعی از هیچ‌کسی نداشتند. اگر این‌ها را تشویق، ترغیب یا تنبیه می‌کردی در روحیه شان تأثیری نداشت بلکه می‌دیدند وظیفه و تکلیفشان چیست
کار خالصانه بدون توقع	
ساده زیستی	ساده زیستی
انجام فرائض دینی	اهل نماز
رعایت حقوق مردم	اهل توجه به حقوق مردم هستند و به بیت المال توجه می‌کنند
توجه به بیت المال	
اهل محبت و احترام به افراد	در عین حال با محبت هستند، به افراد احترام می‌گذارند
دوراندیشی	در حوزه سازمانی وقتی رفتارهای سازمانی امام را می‌بینید. دوراندیشی او را می‌بینید، نگاه استراتژیک، دشمن شناسی، بصیرت، تصمیم‌گیری به موقع
تصمیم‌گیری به موقع	
اهل رشوه نبودن	اون برادری که در کار هسته‌ای کار می‌کند از طرفی تهدید می‌شود به ترور و از طرفی تضمین می‌شود که ببرند آن جا به کارش بگیرند این دارد کار جهادی می‌کند
نترسیدن از تهدیدات	
ترجیح هدف مقدس سازمان بر هدف خود	به دنبال هدف خودش نیست و به دنبال هدف سازمان چون هدف مقدسی است آن را بر هدف خودش ترجیح می‌دهد. کسانی که روحیه جهادی داشتند هیچ وقت برای خودشان کیسه ای نداشتند، نمی‌شود یک کسی مدیر جهادی ادعا بکند اما اول کیسه خودش را پر کند، بعد اعوان و انصارش را
متخصص و متعهد بودن	مدیر باید انسانی باشد که کاملاً متخصص، متعهد، با انگیزه، با انرژی و پرتلاش باشد و از آن طرف هم اطرافیان او هم که می‌خواهند با او کار کنند باید این روحیه را داشته باشند
حاکم کردن ارزش های الهی	هدف اصلی مدیریت جهادی حاکمیت ارزش های الهی است نه حاکمیت خودش، حاکمیت نفسانیتش، حاکمیت منافعش
کار برای خدا با نیت الهی	روحیه جهادی دارند، ایثار می‌کنند و به هیچ وجه هم کوتاه نمی‌آیند، برایشان مهم هم نیست که محبوبیت عمومی پیدا بکنند یا نکنن
شروع مدیریت جهادی از رأس جامعه	ما اول باید مدیرانمان تصمیم بگیرند، یعنی دولت، شخص رئیس جمهور به اضافه اعضای دولت. زیرا در جامعه ما جایگاه قوه مجریه از نظر اختیارات بسیار بالا است و بخش اعظم کشور دست قوه مجریه است چه بخواهیم چه نخواهیم. لذا شخص رئیس جمهور بسیار مهم است این که چقدر به مدیریت جهادی اعتقاد دارد و در رفتارش هست و الا حرف که فایده ای ندارد
کار شبانه روزی	مدیریت جهادی در حوزه نفت باید اقتصاد مقاومتی که تبدیل نفت خام به فرآورده است را باید به طور جدی دنبال کند. این هم منجر به کار شبانه روزی می‌شود و با اعتقاد به توانمندی های داخلی
پرهیز از بوروکراسی اداری	درست است که لخت و سنگین است و دچار بوروکراسی است ولی اگر مدیران حرکت کنند این امکان پذیر است
اراده جمعی برای تحقق مدیریت جهادی	روحیه جمعی، نظم و قناعت. چین هم همین طور و آلمانی ها که در جنگ کن فیکون شدند و کارو تلاش کردند. این یک سنت الهی است یعنی «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ». این که خاص مسلمانان نیست. هر قومی که تلاش کند، سنت خدا این است
تلاش در دنیا برای آخرت	خدا فرموده هرکس برای دنیا تلاش کند به او می‌دهیم و هرکه هم برای دنیا هم برای آخرت تلاش کند به او می‌دهیم
پایبندی به ارزش های دینی توأم با کار علمی	بعد دیگرش عقلانیت است یعنی در عین حال که در مدیریت جهادی اوج انگیزه الهی و معنویت وجود دارد، عقلانیت، تدبیر، کار جمعی، استفاده از تجربیات مفید و فکر و خلاقیت نیز وجود دارد
استفاده از تجربیات مفید	استفاده از تجربیات مفید
ترویج کار و تلاش	متأسفانه در کشور ما چون اقتصاد رانتی و نفتی بوده روحیه کار و تلاش آسیب دیده است. ما باید

نسل جوانان اهل کار و تلاش شوند و کارآفرینی بکنند، منتها این را باید به آن‌ها آموزش داد	
بحث تشویق روحیه خلاقیت و کارآفرینی، بحث آموزش و تربیت این‌ها عنصری هست که می‌تواند کمک بکند	خلاقیت و کارآفرینی
ابتدا باید استعدادها و توانایی‌های خودش را شناسایی کند. اولاً عزم جدی داشته باشد که فرد مفیدی باشد و بتواند هم دنیا و هم آخرتش را تضمین کند و به خدا توکل کن	توکل به خدا شناخت استعدادهای شخصی
باید در کارهایش مشاوری کند. «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» اول بیاید با مشورت افراد ظرفیت خودش را شناسایی کند. در آن ظرفیت دانش، بینش و مهارت لازم را به دست بیاورد	مشورت
در آن ظرفیت دانش، بینش و مهارت لازم را به دست بیاورد	بدست آوردن دانش و مهارت
بعد بیاید ظرفیت‌ها و فرصت‌های اجتماعی لازم را شناسایی کند. سپس دست به کارآفرینی بزند و اگر می‌تواند کار تیمی بکند	کار تیمی شناسایی ظرفیتها و فرصتها
الان ببینید در جامعه ما کسی که کار کیفی خوب بکند مورد استقبال مردم است حال چه می‌خواهد یک پزشک باشد، بازاری یا راننده باشد. کار خوب و صداقت را مردم دوست دارند	صداقت مورد تایید مردم است
باید برنامه ریزی استراتژیک به معنای واقعی انجام شود. یعنی نگاه به فرصت‌های داخلی بشود چه در سطح سازمان چه در سطح عمومی	برنامه‌ریزی استراتژیک
الان جوان‌های ما همه منتظرند برسد دانشگاه درس بخوانند، لیسانس و فوق لیسانس بگیرند و یکی برایشان کار ایجاد کند. خودشان باید ببینند چه ظرفیتی دارن	استفاده از همه ی توانمندی‌های خود
خانواده می‌تواند کمک فراوانی بکند که استعدادهای کوچک رشد بکند، خلاقیت و نوآوری رشد بکند. حالا روزی در بحث‌های سنتی بود و امروز می‌تواند در زمینه فناوری و آی تی باشد	خلاقیت و نوآوری
نمی‌شود شما بگویی که مثلاً مدیر باید اتاقش شصت متر باشد و کارشناس بیست متر. این خلاف رفتار جهادی است	استفاده یکسان از امکانات
؟ یعنی چی؟ یعنی چه کارهایی را باید دولت انجام دهد و چه کارهایی را مردم باید انجام دهند؟ ما از اول انقلاب این چالش جدی را داشتیم	سپردن کار به مردم
در زمان سازندگی آمدند یک آزادسازی لیبرالی کردند و هرچه مقام معظم رهبری گفتند توسعه و عدالت توجه نکردند. روحیه اشرافی‌گری، فساد و ریخت و پاش شروع شد	پرهیز از اشرافی‌گری
کارهایی که ضرورت ندارد دولت انجام دهد به دست مردم دهد و زمینه مشارکت مردم ایجاد شود	شرکت دادن مردم در امور
یعنی بودن رهبر و مدیری که حالت رهبری و پذیرش داشته باشد و کارکنانی که تبعیت بکنند، لازم و ملزوم اند. یعنی مدیر بدون وجود پیروان به جایی نمی‌رسد همان‌طور که معصومین ما اصحابی داشتند مثل پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله) و حضرت امیر (علیه السلام) و توانستند حکومت تشکیل بدهند. زمانی که مانند امام حسن (علیه السلام) اصحاب نداشتند نتوانستند کاری از پیش ببرند	جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد
مجموع کدگذاری های باز	۶۱ کد

۴-۳-۱-۸- مصاحبه هفتم

این مصاحبه با جناب مدرس دانشگاه آزاد شیراز، رئیس مرکز آموزش عالی جهاد شیراز، مسئول جنگ جهاد هرمزگان در دفاع مقدس انجام که حاصل این گفتگو ۵۴ کدگذاری باز بود.

جدول ۴-۸- جدول کدگذاری باز مصاحبه هفتم

کدهای باز	نکات کلیدی (گزیده متن)
مدیر جهادی داوطلب انجام کار	مدیر جهادی یعنی کسی که خودش داوطلب انجام کار شود
مدیر راحت طلب نیست	مدیرها مثل حالا نبودند که از همه راحتتر باشند
بیش از همه کار کردن	آن موقع مدیرها بیشترین مسئولیتها بر دوششان بود یعنی همه کار می کردند
هدایت انسان به سوی انجام وظایف	اساس مدیریت در نظام جهادی بر پایه رهبری و هدایت انسان ها به سوی وظایف خودشان و به سوی سازندگی پایه گذاری شد
شخصیت دادن به افراد موجب انگیزه و نشاط آنهاست	رهبری و نقش سوق دادن انگیزه هارا برای کار و تلاش داشتند
اعتقاد به سلسله مراتب و نظم	به نظر من اعتقاد به سلسله مراتب مهم است. اگر آدم سلسله مراتب را قبول داشته باشد، نظم را قبول داشته باشد و بر مبنای اعتقاد کار بکند، یعنی ارزشش اینها باشد می تواند مدیریت جهادی بکند
اعتقاد به خدا	اعتقاد به خدا و ایمان در کشور ما و جامعه اسلامی شکل می گیر
روحیه ریسک پذیری	روحیه ریسک پذیری یکی از ویژگی هایی است که مدیران جهادی با آن توانسته اند با سختی ها درآویزند و با مشکلات دست و پنجه نرم کنند
داشتن انعطاف در کار	برای این کار جهاد با انعطاف مناسب برای انجام هرگونه فعالیت لازم و تغییر و تحول مناسب با وظایف و مأموریت ها در مقاطع حساس و قالب های مناسب، خودش را سازماندهی کرده است
مدیر جهادی تحولگرا است	مدیر جهادی در قبول وضع موجود ناآرام بوده و به دنبال ایجاد تحول می باشد
داشتن روحیه توکل	روحیه توکل از روحیه هایی است که در درون جهاد همیشه زمینه مناسب را برای رشد فراهم کرده است و مدیر جهادی همیشه آماده پذیرش مسئولیت های جدید و مهم در سطح کشور است
خودباوری	ویژگی خودباوری یکی از اصول مورد استفاده در عمر سازمانی جهاد می باشد. این ویژگی مدیریت جهادی، الهام گرفته از فرمایشات امام خمینی (ره) در بهمن ماه سال ۱۳۵۸ به جهادگران می باشد
توجه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه اجتماعی	عمدمترین سرمایه جامعه، نیروهای انسانی هستند که با احساس تکلیف معجزات چشمگیری را انجام می دهند پس توجه به این نیرو عظیم جایگاه خاصی در مدیریت جهادی دارد
سخت کوشی و پرکاری	پرکاری، سخت کوشی، خستگی ناپذیری و سرعت عمل در کارها از مؤلفه های دیگر مدیریت جهادی است
خستگی ناپذیری	
داشتن سرعت عمل در کار	
مدیریتی مشارکت پذیر	اول از همه مدیریت جهادی، مدیریتی مشارکت پذیر است
برخورد خوب با مردم	ارتباط با مردم و برخورد خوب با آنها
استفاده از امکانات و ابتکارات نیروها	استفاده از امکانات نیروها و ابتکارات آنها از ویژگی های جهاد است
تفویض اختیار	اعتماد داشتن به نیروهای جهاد، اهمیت دادن و لحاظ کردن نظرات آنها، میدان دادن و تفویض اختیار به جهادگران، از ویژگی های مدیریت جهادی است
اعتماد به نیروها	

لحاظ کردن نظرات نیروها	
محبت در عین قاطعیت	هر چند که در محل کار مهربان و صمیمی می‌باشند اما در کارها جدی و قاطع هستند
اطاعت از رهبری واحد	هر یک از نیروهای جهاد تنها از یک رئیس مافوق دستور گرفته و رعایت سلسله مراتب و تعیین خطوط اختیار و ارتباط در بین جهادگران وجود دارد
نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار	نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار مطرح است
مدیریت قناعتی	همچنین مدیریت قناعتی
اهمیت دادن به بیت‌المال	اهمیت دادن به بیت‌المال. دلسوزی در جهت حفظ بیت‌المال
راندمان بالا و هزینه کم	انجام کارها با کم‌ترین هزینه و بیش‌ترین راندمان و کارایی
روحیه ایثار و از خود گذشتگی	یعنی همه اعتقاد داشته باشند که برای اینکه جامعه‌شان رشد بکند باید ایثار داشته باشند، رهبری را قبول کنند، نظم داشته باشند و مؤلفه‌های دیگر را از درون قبول کنند
ولایت محوری	
احساس برادری و برابری کردن	اگر مردم و اعضای مجموعه مثلاً احساس نابرابری بکنند این تأثیر منفی فرهنگی می‌گذارد. محیط باید یک محیط سالم باشد و در این محیط می‌توان کار مدیریت جهادی انجام داد.
انجام کار کامل بدون توجه به اتمام وقت اداری	ساعت معنا نداشت. انجام کار معنا داشت. ولی حالا می‌بینید طرف اداره‌اش ساعت دو تمام می‌شه و هنوز کارش تمام نشده می‌گذارد می‌رود. انجام کار برایش مهم نیست. الان ساعت برای ما مهم است
اوایل جهاد حق مأموریت معنا نداشت	اوایل جهاد این‌گونه بود اصلاً مأموریت معنا نمی‌داد. حق مأموریت معنا نمی‌داد. یادم است سال‌های اول که می‌گفتند حق مأموریت همه خنده‌شان می‌گرفت و می‌گفتند ما داریم کارمان را انجام می‌دهیم بیش از آن که نمی‌خواهیم انجام بدیم
در اوایل جهاد سازندگی حقوق نمی‌گرفتیم	روزهای اول جهاد همه خجالت می‌کشیدند حقوق بگیرند. من خودم نمی‌گرفتم تا وقتی که از دواج کردم و تا قبل از آن از پدرم می‌گرفتم ولی بعدش دیگه روم نشد
با خدا معامله کنی جای دیگر پاسخ میدهد	یعنی از کارمان یک چیز دیگر می‌گرفتیم. احساس می‌کردیم این کار یک جای دیگر پاسخ می‌گیرد
برابری با نیروها	در هر حال محیط مناسبی بود در جامعه همه مثل ما بودند. من هم مثل کارمندانم و نیروهای جهادی بود
رعایت بیت‌المال	می‌گرفتیم مأموریت می‌رفتیم ارزان‌ترین غذا رو می‌خوردیم و می‌گفتیم خرج نکنیم
جامعه را متعلق به خود دیدن	زیرا خودشان را عضوی از جامعه می‌دانند می‌گویند اگر من نظم را در جامعه برقرار کنم برای خودم هم بهتر می‌شود. خودشون رو یک جزئی از کل می‌دانند
مدیریت برای خدا	اول از همه مدیریت جهادی برای خدا است و از بعد دیگر مدیریت ولایتی است. در مدیریت برای خدا، ضمن اینکه دو اصل عدم تقدم بر خدا و رسول و همچنین ایمان به آخرت، محور اندیشه‌ها و کارها قرار می‌گیرد
مدیریت ولایتی	جهادی مدیریت برای خدا است و از بعد دیگر مدیریت ولایتی است
مسئولیت، امانت خداست	
کسب رضای خدا	یک مدیر الهی مسئولیت را به عنوان امانت الهی می‌داند و به دنبال رضایت اوست
انعطاف تشکیلاتی	در آخر انعطاف پذیری ساختار و تشکیلات مناسب با شرایط را نیز می‌توان مطرح کرد. تغییرات تشکیلاتی متناسب در دوره‌های زمانی مختلف با توجه به وظایف و شرایط خاص زمانی
بازخورد از نتایج	مدیریت جهادی با بازخوردگیری از نتایج تغییرات تشکیلاتی و آیین‌نامه‌ای به دنبال رسیدن به یک ساختار تشکیلاتی بهینه بوده است
باز تعریف مدیریت های موفق جهاد	بیا بیا داستان‌ها را تعریف کنیم یعنی همه بدانند جهاد چگونه بوده، چی هست و وقتی جهاد بشود چه نفعی برای همه دارد. باید ایجاد این باور را کرد که اگر جهاد پیاده سازی شود همگان سود خواهند برد. پس باید تبلیغش کنیم. نمونه‌ها را مطرح کنیم. تا فرهنگ ایجاد شود

نیروها از بالادست الگو می‌گیرند	بالاتری‌ها هم باید این را انجام دهند یعنی الگو داشته باشیم. اگر احساس کنیم بالایی‌ها دارند انجام می‌دهند ما هم انجام خواهیم داد
ساخت فیلم از مدیریت های جهادی موفق	چند تا فیلم در مملکت ما ساخته‌اند راجع به مدیریت جهادی؟ نساخته اند. بیان فیلم بسازند. امام می‌گفتند رادیو و تلویزیون دانشگاه است. ما باید نمونه نشان مردم بدیم به صورت درست نه شعاری
دادن پالس مثبت به مردم از جهاد	شما الان تلویزیون را روشن می‌کنید همش پالس‌های منفی می‌شنوید. فلانی دزدی کرده. ما چندتا پالس مثبت میدیم. این این‌کار را کرده و ایثار کرد
نگاه پست به دنیا	ما قبلا توقعاتمان محدود بود و دنیا را خیلی ساده می‌دیدیم و در زرق و برق نبود
صرفه جو بودن	قبلا این‌جور نبود و مدیر جهادی حداقل‌ها را می‌خواست حالا نه همه حداکثر هارو می‌خواهیم. مدیران جهادی قبلا خیلی صرفه جو بودیم. این شرایط و جو از بین رفته متأسفانه باید آن را برقرار کرد
همه بایستی تفکر جهادی داشته باشند	این دیدگاه جهادی کار کردن باید در همه باشد. مدیر جهادی نمی‌تواند وسط بیابان بگه من مدیر جهادی‌ام؛ بالاخره با یکسری اعضا دارد کار می‌کند. اعضاء او هم بایستی دیدگاه جهادی داشته باشند
جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد	اما گفتیم که سازمان و تشکیلات کلا باید جهادی شود تا بتوان کار کر
آموزش مصادیق جهادی به کودکان از دبستان	چندتا دهقان فداکار مطرح می‌کنیم چند تا جهادگر فداکار مطرح می‌کنیم. حتما باید درکتاب‌های درسی‌مان این را مطرح کنیم
۵۴ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۱-۹- مصاحبه هشتم

این مصاحبه با مدرس و نویسنده حوزه مدیریت و مدیر منابع انسانی صنایع پتروشیمی هلدینگ خلیج فارس انجام شد و از مجموع گفتگو با ایشان ۳۶ کد استخراج گردید.

جدول ۴-۹- جدول کدگذاری باز مصاحبه هشتم

کدهای باز	نکات کلیدی (گزیده متن)
مدیر جهادی صبور و مصمم است	صبر آب طوری است که از مشکلات عبور می‌کند و من نتیجه گرفتم که بایستی برای نگاه جهادی داشتن به این ویژگی های آب توجه کرد. من مدیر جهادی را با واژه آرام ولی مصمم معرفی می‌کند
اتحاد و یکی شدن	اتحاد، یکی شدن
تلاش و پشتکار	تلاش و پشتکار
سخت کوشی توأم با کار هوشمندانه	نکته مهم این است که سخت‌کوشی به کارایی وصل می‌شود اما تیزهوشی و هوشمندانه کارکردن به اثربخشی وصل می‌شود
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض
تشریک مساعی	تشریک مساعی
اعتقاد به رهبری به عنوان محوریت	بعد سراغ حوزه رهبری می‌رویم. مدیریت جهادی باید به حوزه رهبری جهادی نزدیک شود و تفاوت این دو را با همان تعریف از رهبر و مدیر بیان می‌کنیم. رهبران ورود به قلب می‌کنند
کار جمعی	ایشان یک موضوع بسیار ساده را در طول مدت انقلاب دائم بیان می‌کردند. مدام می‌فرمودند: «همه با هم». این شده بود اندیشه ذهنی ما
پرهیز از ایستایی	سامانه‌های قدیمی که ما در حوزه مدیریت داریم پیشرفتشان بسیار کند و حرکت بسته‌ای دارند. اسمش را می‌گذاریم سامانه های قدیمی مدیریت. مانند این دومینوها که تا به یکیشان ضربه می‌زنیم دانه دانه انتقال پیدا می‌کند به دیگران. درحالی که در دنیا دیگر این‌گونه نیست
انجام کار گروهی	ما از اول انقلاب وقتی مدیریت جهادی معنا شد به طور خودجوش و گروهی به مزارع می‌رفتیم و درو و خرمن‌کوبی می‌کردی
خاصیت سینرژیک (هم افزایی) کار جهادی	اوایل انقلاب هم این اتفاق افتاد که ما را هدایت کردند به سمت هم‌افزایی کردن. برای همین تیم‌های کاری خوبی تشکیل شد که این‌ها هدایت می‌شدند برای کارهای مختلف. یک فرمول بسیار قشنگی را به نام سینرژی یا هم‌افزایی که به مدیریت جهادی مرتبط بود را ارائه دادیم که اگر بیاییم تفکر را در عملمان ضرب کنیم و عملمان را نیز در یادگیری ضرب کنیم، سینرژیک حاصل می‌شود
دنبال کسب علم و به روز بودن دانش	حوزه سوم، حوزه تفکر سیستمی (System Thinking) است. در تفکر استراتژیک می‌گویند بهره‌گیری از دانش و الهام که تلفیق این دو نیاز است و در مدیریت جهادی هم باید این اتفاق بیافتد
بهره‌گیری از اصول علمی مدیریت	بخشنامه‌ای را حضرت آقا دادند که در ۲-۳ سال پیش ابلاغ شد. بند چهارم راجع به تفکر سیستمی با بهره‌گیری از اصول مدیریت دانش در سازمان های دانش بنیان است. الان هم در جریان هستید که این سازمان‌های دانش بنیان یا اقتصاد مبتنی بر دانش برای افق ۱۴۰۴ مورد تأکید است
راه انداختن جریان دانش	دانش و تعامل دانشی به تنهایی مهم نیست بلکه جریان دانش مهم‌تر است که جهادگران باید آن را راه بیندازند. فرق جریان دانش با دانش این است که وقتی راه می‌افتد همه چیز را با خودش می‌برد
داشتن نگاه بصیرت به دارایی های انسانی	مدیران و مدیریت جهادی باید نگاه با بصیرت را به دارایی های انسانی معنی کنند. ما امروزه دارایی‌های دانشی و تفکری (Conceptual Properties & Intelktual

	Capitals) در سازمان‌هایمان داریم
مشورت و استفاده از ایده های نو دیگران	ما باید تلخ با هم صحبت کنیم و شیرین نتیجه بگیریم. آن طرف هم همین‌طور است ما باید بدون هیچ‌گونه برچسب خریدار ایده‌های نو باشیم و آن‌ها را گرده‌افشانی کنیم در کل کشور می‌توانیم بگوییم سازمان‌هایمان از خرد جمعی استفاده کرده‌اند در مسیر مدیریت جهادی. به قول حضرت امام با هم دیگر بتوانیم جریان را راه بیندازیم، آن می‌تواند مدیریت جهادی را معنا کند
استفاده از خرد جمعی	
ساخت فضای اعتماد	خصوصاً وقتی ما داریم راجع به مدیریت جهادی صحبت می‌کنیم باید صادق باشیم و فضای اعتماد را برای هم بسازیم
صداقت	
داشتن سرعت فزاینده	در مدیریت جهادی دویندی همچون دوی امدادی مورد نیاز است نه انفرادی
ترجیح هدف مقدس سازمان بر هدف خود	(Management by Objective) به معنای مدیریت بر مبنای هدف است که در ۳۰-۴۰ سال پیش مطرح شد. حسن این مدیریت این است که کل سازمان، نیروها، کارکنان و مردم را از کف سازمان و کشور به خدمت می‌گیرد برای تحقق اهداف. اما هدف‌ها را خود این افراد و ملت می‌نویسند. یعنی شما اول به ایشان میدان می‌دهی و می‌گویی ما بر این‌ها توجه داریم. بیا حالا برای این تعیین اهداف کمک کن. وقتی این درگیر می‌شود خودش را شریک راهبردی شما می‌داند و برای آن اهداف به کمک شما می‌آید
استفاده از همه ظرفیت ها و فرصت‌ها	در سونامی هشت سال دفاع مقدس خودمان بررسی کرد. آن‌جا که هنگام شهادت می‌گفت آب را بده به دیگری و تا می‌پردی بدهی به دیگری و برگردی به شهادت می‌رسیدی. کجای دنیا ممکن است چنین اتفاقاتی بیافتد
سپردن کار به مردم	جایی که ممکن است نیازهایمان اصلاً تأمین نشده باشد و آب و غذا نداشته باشیم و یک مرتبه می‌بینید که به ابتکار و شکوفایی می‌رسید. در واقع می‌بینید که این دیدگاه هرم مازلو را پشت سر می‌گذارد
روحیه ایثار و از خود گذشتگی	مدیران جهادی باید مجموعه‌ای وسیع از مهارت‌های مدیریتی داشته باشند. شک نکنند که باید علم مدیریت را بدانند
بروز ذاتی ابتکار و خلاقیت در نبود امکانات و سختی	با خستگی مبارزه کنند
بهره گیری از اصول علمی مدیریت	متفکر سیستمی باشند
مبارزه با خستگی	نوآوری را مرتباً مدنظر داشته باشند. این‌ها بر می‌گردد به همان سخت‌کوشی و تیزهوشی
تفکر سیستمی	موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را زیر کمر بند خود همیشه داشته باشند (Failure & Success). این‌طور نباشد که حتماً موفقیت بخواهند بلکه از شکست‌ها درس بگیرند
خلاقیت و نوآوری	یک یادگیرنده خوب در داخل و خارج سازمان داشته باشند
درس از شکست و گذشته	مسائل مهم اعتقادی مخصوصاً توکل است. این توکل با محورهای دیگر می‌تواند معنا شود
مدیریتی یادگیرنده	روی تیزهوشی خیلی تأکید کردم زیرا سال‌ها است مدعی هستیم که شبانه‌روزی داریم کار می‌کنیم اما این صرفاً به معنای مدیریت جهادی نیست و تیزهوشی نیز در مدیریت جهادی لازم است
مسئله مهم اعتقادی توکل است	در هر صورت سازمان‌های قدیمی ما مانند جهاد سازندگی و جهاد دانشگاهی در آن‌ها هم چیزهایی وجود دارد که می‌توان از آن‌ها کمک گرفت برای سازمان‌دهی مجدد
داشتن تیزهوشی	همان‌طور که گفتیم مدیر جهادی اول باید از صداقت و اعتمادسازی شروع کند. اگر بخواهد
بازخوانی سوابق سازمان های جهادی	حال در بحث مدیریت جهادی این کار حساسیت خودش را دارد. بنابراین من نتیجه می‌گیرم که مدیریت جهادی در ابتدا از ارتباطات انسانی اثربخش و نافذ آغاز می‌گردد
صداقت و اعتمادسازی	
داشتن ارتباطات انسانی اثربخش	
۳۶ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۱۰- مصاحبه نهم

این مصاحبه با مدرس دانشگاه امام حسین(ع) و مدیر ستاد مهندسی مشاغل سپاه انجام شد که از مجموعه گفتگو با ایشان تعداد ۴۰ کد برداشت شد که به همراه نکات کلیدی در جدول زیر بیان می‌شود.

جدول ۴-۱۰- جدول کدگذاری باز مصاحبه نهم

نکات کلیدی (گزیده متن)	کدهای باز
مدیریت جهادی مدیریتی است که ما در هشت سال دفاع مقدس تجربه‌اش کردیم و آن می‌تواند یک الگویی باشد که می‌توان با آن مدیریت جهادی را بشناسیم، بازشناسی و بازتعریف بکنیم	بازشناسی مدیریت دفاع مقدس
مدیریت در هر شکلی، مشارکتی، انقلابی، حمایتی و همه این‌ها و پسوندهایی که هست اینها شاید در رفتارشان یکی باشند اما قطعا در ریشه تفاوت دارند. مدیریت جهادی ریشه‌اش در توحید است	ریشه مدیریت جهادی در توحید است
ریشه مدیریت جهادی در توحید، اعتقاد به ماوراءالطبیعه و اعتقاد به خداست. در صورتی که شما در مدیریت غیرجهادی حال هر اسمی که بخواهید برایش بگذارید اصلا مفهومی به نام آن چه که تجربه نشده و ندیدید و آنچه که غیب هست وجود ندارد	اعتقاد به ماوراء اعتقاد به خدا
مدیریت جهادی مدیریتی چالاک و چابک است. یعنی مدیریت ساده و روان. تأکید بر اثربخشی است و این‌ها مفاهیمش در مدیریت روشن است	مدیریت چالاک و چابک
مدیریت جهادی چشم انداز محور است یعنی حتما باید بدانی کجا می‌خواهی بروی	مدیر جهادی با چشم انداز حرکت می‌کند
مدیریت جهادی حتما ارزش مدار است یعنی یک سری اصول و ارزش‌هایی است که به هیچ عنوان زیر پا گذاشته نمیشه در صورتی که در مدیریت غیرجهادی ممکن است برای رسیدن به پول یا سود در همه کاری انجام بدهد ولی این‌جا برای رسیدن به صدها میلیارد دلارش هم نباید یک دروغ بگوید	پایبندی بر اصول و ارزش
مدیریت جهادی از لحاظ سیستمی حتما پویا است نمی‌تواند ایستا باش	مدیریتی پویا است
در بعد راهبردها و استراتژی‌ها مدیریت جهادی ریسک‌پذیر است. مدیر جهادی کلا ریسک‌پذیر است	مدیر جهادی ریسک‌پذیر است
به مبداء وصل است. «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ». عزم می‌کنه و توکل می‌کنه	عزم جزم با توکل به خدا
دیدگاه توحیدی یعنی «لَا مُؤَثَّرَ فِي الْوُجُودِ إِلَّا اللَّهُ» در صورتی که در مدیریت غیرجهادی همچین چیزی نیست و دو دوتا همیشه چهارتا می‌شه.	در مدیریت جهادی دودوتا چهارتا نمیشود
در بحث راهبردها تفاوت بسیار مهمی که مدیریت جهادی دارد درونی کردن هدف است. شاهد مثال آن را می‌توان این‌گونه بیان کرد که مثلا شما میبینی در شاخه‌های نظامی دنیا یا مثلا در همین ارتش قدیم می‌دیدید که می‌گفتند: «چو فرمان یزدان چو فرمان شاه»	در مدیریت جهادی بایستی اهداف درونی شود
«من يتعبد على غير فقه كالحمار...». عبادتی که خدا می‌گوید اصلا من شما را آفریدم برای اینکه من رو عبادت کنید. خراسیاب یعنی از هر جا شروع می‌کند آخرش هم همان‌جا است	مدیر جهادی درجا نمی‌زند
در عملیات والفجر هشت که بزرگترین و پیچیده‌ترین عملیات جمهوری اسلامی است آقای شهید احمد کاظمی مخالف است در جلسه آقای محسن رضایی نمی‌تواند ایشان رو قانع کند که عملیات درستی است. شب نزدیک به عملیات که می‌شود آقای محسن رضایی لشکر هشت نجف اشرف را که آقای احمد کاظمی فرماندهش هست معاف می‌کند. ایشان اعتراض می‌کنه که درسته که من مخالفم ولی این‌جا تحت امرم شما هر چه بگی ما اطاعت می‌کنیم. آقای رضایی چرا می‌گه نیا. می‌گه چون تو خودت متقاعد نشدی نمی‌توانی زیر دست‌ها رو متقاعد کنی. وقتی نتوانستی	اگر هدف درونی نشود کار اثربخشی لازم را ندارد

	زیر دست‌ها ت رو متقاعد کنی اون‌ها برایشان هدف درونی نمی‌شه.
اعتقاد به درستی کار برکت را بالا می‌برد	یعنی تا تمام اجزای مجموعه به مدیر جهادی و کارش اعتقاد پیدا نکنند نمی‌رود به سمت انجام دادنش. چون بی‌برکت می‌شود و بی‌فایده. کجای دنیا همین یک خصیصه را می‌توانید پیدا کنید. نیست همچنین چیزی. می‌گه تو وظیفه حقوق می‌گیری باید این کاری که من می‌گم انجام بدی
صداقت در رفتار	گفتند قرار ملاقات گذاشتیم باهاش و آمد سر قرار و گرفتیمش. آقا چهره‌شون رو در هم کشیدند و گفتند که اشتباه کردید، برید آزادش کنید... ما چقدر کار مهمی کرده بودیم که این را دستگیرش کرده بودیم، تعجب کردیم که چرا ؟ آقا گفتن شما بهش پناه دادید وقتی باهاش قرار ملاقات و مذاکره گذاشته بودید، حق نداشتید دستگیرش کنید... ما هم آزادش کردیم. کجا چنین تفکری پیدا می‌کنید؟
رعایت مردانگی و اخلاق با هم نوع ولو دشمن باشد	در جنگ صفین دشمن آب را بر روی یاران حضرت علی بست. حضرت تشویق کردن مردم را و رفتند سرچشمه آب را گرفتند. بعد یاران گفتند آب را روی ما بستن ما هم آب را ببندیم، باید آب را ببندیم. حضرت فرمودند که اگر ما هم آب را بستیم چه فرقی با آن‌ها داریم ؟ آب را نبستند
پرهیز از سودجویی	اومانیسیم یعنی چی؟ یعنی انسان محوری. انسان محوری یعنی چی؟ یعنی اصالت لذت، اصالت منفعت و سود؛ اما در مدیریت جهادی فرد جهادی می‌گه من اصلا سود و منفعت برایم مطرح نیست
نگاه خلیفه الهی به انسان‌ها	این انسان آفریده‌ی خداست. این انسان «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ» و خلیفه الله هست
گذشت از جان و مال	برای رساندن به کمال از خودم باید بگذرم، می‌گذرم. از جان و مال می‌گذر
مدیر باید دیگران را رشد بدهد	پس این انسان برای من ارزش دارد و باید تحت مدیریت خودم زمینه رشدش را فراهم کن
نگاه انسانی به افراد	این اگر سود دارد برای من مثل یک گاو است. گاو اگر برای من سود داشته باشد بهش علوفه و غذا می‌دهم و طویله برایش آماده می‌کنم، اگر سوی نداشته باشد هم آخر می‌کشم
کار برای خدا و آخرت	در دفاع مقدس شما سراغ ندارید کسی که برای پول و سود و شهرت آمده باشد، امکان ندارد. کسی که آمده جان بدهد بعد از شهادتش مقام و ثروت به چه کارش میاد
مدیر باید از خودش شروع کند	این خصوصیت‌هایی گفتیم مدیر اگر درباره خودش اجرا نکند که نمی‌تواند موفق باشد
ارجحیت دیگران بر خود	اگر توانست در مورد خودش اجرا کند می‌شود مدیر جهادی. یعنی اینکه دیرتر از همه غذا بخورد. امکاناتی که هست کمتر از همه برای خودش باشد
بیش از همه تلاش کند و کمتر بهره‌برد	کمتر از همه بهربرداری کند و بیشتر از همه تلاش کند
موفقیت در پرتو رهبری است	حدیثی از امام رضا(علیه السلام) هست که می‌فرمایند هیچ ملتی به سعادت نمی‌رسد مگر اینکه دارای رهبری باشد که آن رهبر هم به فکر معنویت مردم باشد هم به فکر معاش مردم
مدیر جهادی باید به فکر معنویات افراد هم باشد	رهبر هم به فکر معنویت مردم باشد هم به فکر معاش مردم. یعنی اینکه یک مدیر به فکر معنویت زیردستانش باشد این مدیر جهادی است. حال در فرهنگ غربی چنین چیزی نداریم
مدیریت جهادی مدیریتی منسجم و زنده است	مدیریت جهادی ساختارش ساختار ارگانیک و زنده است. مانند یک موجود زنده. چگونه در یک موجود زنده دست از پا دفاع می‌کند، پا از دست دفاع می‌کند، مغز همزمان هدایت می‌کند
در مدیریت جهادی همه به هم اعتماد دارند	بعد ساختاری مدیریت جهادی مبتنی بر اعتماد است یعنی در یک سیستم همه به هم اعتماد دارند. دست به پا اعتقاد دارد. در صورتی که در سیستم غیر جهادی کنترل وجود دارد.
کنترل بر اساس اعتماد	در غیر جهادی کنترل بر اثر بی‌اعتمادی است و در مدیریت جهادی کنترل بر اساس اعتماد است
انعطاف در ساختار مدیریت	در مدیریت جهادی ساختار قابل انعطاف است اگر الان نیاز عوض شده ساختار نیز تغییر می‌کند
عالمترین سیستم کنترل خودکنترلی است	در مدیریت جهادی مبنا بر خودکنترلی است و امروزه عالی‌ترین سیستم‌های کنترلی می‌گویند هیچ کنترلی بهتر از خودکنترلی نیست. خود غربی‌ها دارند خودکنترلی را تقویت می‌کنند البته نمی‌توانند
توجه به اینکه خدا هر لحظه تو را می‌بیند	در سیستم مدیریت جهادی پشت چراغ می‌ماند زیرا می‌گوید «أَلَمْ يَلْمْ بِأَنَّ اللَّهَ يَرِي» درست است این‌جا هیچ جرمه‌ای نمی‌شوی ولی ثبت می‌شود در پرونده اعمال و خدای هست
گذشت از خود برای رسیدن به هدف سیستم	مدیریت جهادی یعنی مدیریت ایثارگرانه ساختارش هم ایثارگر است. در سیستم‌های غیر جهادی یک نفر برای رسیدن به یک مقام بالاتر ممکن است هزار نفر را زیر پایش له کند. ولی این‌جا حاضر است که له بشود و کار و سیستم یک قدم جلو برود. ایثارگرانه است

بی ارزش بودن پست و مقام	چقدر آدم‌ها دیدیم در دفاع مقدس با اینکه توانایی‌ها و قابلیت‌های فراوانی داشتند ولی اکراه داشتند از قبول مسئولیت فرمانده گردان، تیپ یا لشکر. نمی‌کردند این کار را مگر به آن‌ها تکلیف می‌شد.
انجام کار مؤثر نه صرفاً وظیفه	تأکید بر اثربخشی است و این‌ها مفاهیمش در مدیریت روشن است. وقتی می‌گیم تأکید بر اثربخشی این است که می‌خواهیم حتماً کار مؤثر باشد ولی در مدیریت غیرجهادی چون وظیفه‌است و ابلاغ شده و باید انجامش داد انجام بشود
جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد	از اقتضائات کار این است که بایستی همه گروهی که می‌خواهند کار جهادی بکنند بایستی همه‌شان به این کار اعتقاد داشته باشند. مدیر جهادی در بین جهادی‌ها موفق نمی‌شود و بایست زبردست‌ها این را درک کنند
تدریس آموزش پرورش و دانشگاه بایستی اصلاح شود	برای مدیریت جهادی بایستی تربیت انسان بکنیم. ببینید آموزش و پرورش ما انسان تربیت نمی‌کند، دانشگاه ما انسان تربیت نمی‌کند. الان هنوزم که هنوز است دانشگاهمان بعد از سی‌وپنج سال از انقلاب مدیریت غربی و بعضاً ضد خدا تدریس می‌کند،
۴۰ کد	مجموع کدگذاری های باز

۴-۳-۱۱- مصاحبه دهم

این مصاحبه با مدرس و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه الزهراء (س) انجام شد که طی این مصاحبه ۳۷ کد از متن مصاحبه ایشان برداشت شد که در جدول زیر کدهای باز احصاء شده به همراه نکات کلیدی آورده شده است.

جدول ۴-۱۱- جدول کدگذاری باز مصاحبه دهم

نکات کلیدی (گزیده متن)	کدهای باز
مدیریت جهادی ریشه در عشق دارد و عشق فراتر از عقل هست که بنده این نظریه را داده‌ام. عشق عقل را هم دربردارد و مشکل مدیریتی ما این است که همه امور را با همین عقل گرایی ابزاری تعریف شده در مدیریت غربی می‌سنجیم	ریشه مدیریت جهادی عشق است
مدیریت جهادی بر مبنای عشق الهی	اعتقاد به ماوراء
مدیریت جهادی بر مبنای عشق الهی و معتقد بودن به نظام حکیمانه عالم هستی شکل می‌گیرد. مدیریت جهادی درک سیستم حکیمانه عالم و مدیریت حکیمانه است	مدیریت بر مبنای عشق الهی
گشادگی وجودی در برخوردها، در قضاوت	نگاه حکیمانه به عالم
خود را هم تراز زیر دست دانستن است	سعه صدر
خود باوری	خود را هم تراز زیر دست دیدن
خدا باوری	خودباوری
تکلیف الهی یعنی مدیریت مقام نیست	خدا باوری
تکلیف الهی یعنی مدیریت مقام نیست، بلکه تکلیف است	در نظر نگرفتن پست و مقام
مدیریت به عنوان یک امانت الهی نگاه می‌کند که باید این امانت در راه مالک اصلی آن بکار ببرد	نگاه تکلیف مدارانه به انجام کار
هدف در مدیریت جهادی یا در همان اسلام رسیدن به خدا است	مدیریت امانت الهی درست مدیر
یکی از مباحثی که در مدیریت اسلامی مطرح میشود که مدیر اسلامی باید این تفاوت را داشته باشد با دیگر مدیران این است که هدف فقط در این دنیا خلاصه نمیشود و ادامه پیدا می‌کند	هدف رسیدن به خدا است
همه اجزا هستی را در یک سیر می‌بیند، سیر الی الله و مدیریت او نیز در همین سیر حرکت می‌کند، مسیر خلاف آن را مسیری در جهت خلاف جریان هستی می‌داند که محکوم به نابودی است	آخرت گرایی
اعتماد یکی از ویژگی های انسان اسلامی و به دنبال آن مدیر جهادی این است که نسبت به دیگران حسن ظن داشته باشد	نگاه توحیدی در مدیریت
حسن ظن باعث دلگرمی افراد، رعایت عدالت، خودشکوفایی دیگران، احترام گذاشتن به دیگران، پیشرفت افراد، پیشرفت سازمان	حسن ظن نسبت به سایرین
در واقع هر چه به یک فرد مسئولیت پذیری بیشتر بدهیم، بازدهی او بالاتر می‌رود	حسن ظن به نیروه موجب شکوفایی و پیشرفت اوست
اصل اساسی مدیریت اسلامی جهادی این است که مدیر امانت دار است. مدیر قدرت مطلق نیست. پیامدهای این نگرش این است که کسی تبدیل به هیئتار، موسولینی، چرچیل، ماکیاول نشود	دادن مسئولیت به افراد بازده شان را بالا می‌برد
قدرت طلبی در اسلام هیچ معنا و مفهومی نمی‌تواند داشته باشد. امانتداری و قدرت طلبی مثل روشنی و تاریکی با هم در تضاد هستند	مدیر جهادی مدیری امانت دار است
در مدیریت عشق نیز مدیر به انسان به عنوان جانشین خدا نگاه می‌کند	پرهیز از قدرت طلبی
چنین مدیری معتقد است که انسان دارای کرامت انسانی است	نگاه خلیفه الهی به انسان
	حفظ کرامت انسان ها

برخورد او با زیردستان توأم با خشوع، احترام و فروتنی خواهد بو	برخورد توأم با احترام و فروتنی با زیردست
در اسلام دیدگاهی که به‌طورکلی درمورد انسان هست اینکه انسان جانشین خدا بر روی زمین و خلیفه الله است حال یک مدیر باید با همین چشم به کارمندان شو به همه انسانهای عالم نگاه کند	نگاه خلیفه اللهی به انسان
حال انسان یا کارمندی که جانشین خدا بر روی زمین بود دیگر تکلیفش مشخص میشود که طبق میانی اسلامی چگونه باید با او رفتار کرد. کرامت انسانی در اسلام و مقام جانشینی انسان در اسلام	حفظ کرامت انسان ها
مدیری که این عشق الهی و هدف را دارد به همه موجودات عالم پایبند و متعهد است دیگر این مدیر نمیتواند آب و خاک را آلوده بکند. نمیتواند حیات موجودات را به خطر بندازد.	رعایت حقوق مخلوقات
همان طور که عرض کردم رهبرانی داشته باشند که بخواهند به آن سمت و سو بروند و هم مردم این آگاهی درشان ایجاد شده باشد	اعتقاد به رهبری به‌عنوان محوریت
برای فرهنگسازی هم از طرف مسئولان باید باشد و یک عزم عمومی تا در این جهت گام بردارند. بر اثر تکرار یک پدیده فرهنگی در جامعه یک امر نهادینه می‌شود. درواقع نهادینه شدن یک امر فرهنگی یک شبه نیست اما این هم نیست که نتواند از جایی شروع شود.	فرهنگ سازی با تکرار
ساختار باید طبیعتاً مشارکتی باشد	ساختار باید طبیعتاً مشارکتی باشد
طبق آیه قرآن: «أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ»	تاکید قرآن بر مشورت
زیرا من یکی و زیردستم هم یکی هستیم، هر دوی ما جانشین خدا روی زمین هستیم	یکی بودن من و زیر دست
کاری که پیغمبر (صلی‌الله‌علیه و آله) میکردند. مثلاً شما در جنگها میبینید که در جنگ خندق سلمان فارسی پیشنهاد کردن خندق را داد و ایشان پذیرفتند	مشورت پیامبر با اصحاب
ببینید در نشستن در جلسات به گونه ای بودند که اگر کسی وارد میشد نمیفهمید پیغمبر چه کسی است. یعنی یک جایگاه خاصی که بروند بنشینند نداشتند تا مشخص شود چه کسی هستند.	مثل سایرین زندگی کردن
ساختار سلسله مراتبی دستور دهنده و بلند نمیتواند چنین مدلی را پیاده بکند. یک ساختار پهن میتواند این روش پیامبر توجیه بشود	استفاده از سلسله مراتب پهن
ولایت مداری بسیار مؤثر است. ما باید مسأله را در مدیریت اسلامی بررسی و با مفهوم آن در مدیریتهای دیگر مقایسه کنیم. ما معتقدیم قدرت مطلق در دست خداوندست و سپس به انبیاء تخصیص شده و بعدشم کسانی که نماینده انبیاء هستند و این ولی درواقع نشأت گرفته از آنجاست	ولایت مداری
ما معتقدیم قدرت مطلق در دست خداوند هست و هر قدرتی که وجود دارد دارای یک قدرت نسبی است و مدیر امانت دار قدرت است و مالک اصلی خداوند میباشد	مدیر امانتدار قدرت است
هر قدرتی که در جامعه وجود دارد حد تنزل یافته قدرت مطلق خداوند است پس در جامعه اسلامی نمیتواند تضاد قدرت بوجود بیاید زیرا همه در یک راستا و در یک هدف هستند	پرهیز از تضاد قدرت
پس هم مدیر هم جامعه باید جهادی باشد. آن گونه که در قرآن آمده است «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» خداوند سرنوشت هیچ ملت و قومی را تغییر نمیدهد مگر اینکه خود آحاد جامعه خودشان را تغییر بدهند. یعنی باید یک جامعهای هم رهبرانش و هم افرادی که در آن زندگی میکنند خودشان را تغییر بدهند تا مدیریت جهادی پیاده بشو	جامعه بایستی بستر و پذیرش مدیریت جهادی را داشته باشد
مجموع کدگذاری های باز	۳۷ کد

در مجموع ۱۱ متن مصاحبه فوق ۶۲۵ کد باز احصاء گردید که که در جداول فوق به تفکیک هر مصاحبه قابل مشاهده می‌باشد. همان‌گونه که در قسمت ارکان نظریه‌سازی داده‌بنیاد، بخش روش تجزیه و تحلیل اطلاعات فصل سه بیان گردید، پس از مرحله کدگذاری اولیه، با تحلیل داده‌ها و کنار هم قرار دادن چندین باره‌ی کدهای باز در ظاهر متفاوت اما در راستای فرآیندی مشابه و هم معنی، اقدام به ادغام کردن کدهای باز، در قالب مفاهیمی انتزاعی‌تر نمودیم و کدها در ۱۰۱ مفهوم دسته‌بندی گردیدند که نهایتاً این مفاهیم نیز در ۴۳ مقوله طبقه‌بندی شدند که در جداول ۴-۱۲ ارائه می‌گردد.

۴-۳-۲- مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

به گفته‌ی استراوس و کوربین «نظریه‌ها نمی‌توانند با پیشامدها و فعالیت‌های واقعی، آن‌طوری که مشاهده یا گزارش شده و جزو «داده‌های خام» محسوب می‌شوند، ساخته شوند. پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به‌عنوان نشانه‌های بالقوه‌ی پدیده (کدهای باز) در نظر گرفته شده، یا تحلیل می‌شوند و بدین‌سان برچسب مفهومی دریافت می‌کنند. اگر پاسخ‌دهنده‌ای به پژوهشگر بگوید «من هر روز صبح ریشم را اصلاح می‌کنم و بعد دوش می‌گیرم»، پژوهشگر ممکن است به این پدیده، برچسب مفهومی «راه و روش زندگی روزمره» بزند. هنگامی که پژوهشگر دیگر پیشامدها را بررسی کرده و با پیشامد اول مقایسه می‌کند، اگر بنظر رسید که همان پدیده را نشان می‌دهد، سپس این پیشامدها نیز برچسب مفهومی «راه و روش زندگی» دریافت می‌کنند و اگر نه مفهوم جدید می‌دهد. تنها با مقایسه پیشامدها و نامیدن پدیده‌های مشابه با واژه‌های یکسان، نظریه‌پرداز می‌تواند واحدهای اصلی نظریه را روی هم جمع کند.» (Corbin & Strauss, 1990, p7).

بنابراین «مفاهیم»، واحدهای پایه‌ای یا خرد تحلیل هستند؛ زیرا از تصویر ذهنی و مفهوم سازی از داده‌هاست که نظریه شکل می‌گیرد، نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی (دانایی‌فرد و امامی به نقل از Pandit 1996، ۱۳۸۶، ۸۱).

در نتیجه از تطبیق و کنار هم چینی کدهای باز یا همان نشانه‌ها، مفاهیم ساخته می‌شوند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتری را نشان می‌دهند. آن‌ها از طریق فرآیند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، تولید می‌شوند. مقوله‌ها، «شالوده‌های» ساختن نظریه هستند (Corbin & Strauss, 1990, p7).

با توجه به توضیحات بالا از جمع نشانه‌ها، مفاهیم، و از کنار هم قرار گرفتن مفاهیم مقوله‌ها ساخته می‌شوند. در جداول ۴-۱۲ در مجموع، ۱۰۱ مفهوم از ۶۲۵ کد باز و ۴۳ مقوله از ۱۰۱ مفاهیم ساخته شدند که در ذیل قابل ملاحظه می‌باشد.

به عنوان مثال در جدول ۴-۱۲ خبره سوم در مورد مفهوم اعتقاد به امداد غیبی چنین بیان می‌کند:

«اعتقاد به امداد الهی دارد و وقتی می‌بیند که امکانات کمی‌دارد و اهداف بلندی، این را غیرقابل دسترس نمی‌بیند. «كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ» می‌گوید من با امکانات کم هم می‌توانم به آن اهداف بلند برسم زیرا خدا به من کمک می‌کند.»

همچنین خبره هفتم در مورد مفهوم اعتقاد به برکت چنین بیان می‌کند:

«کاری که در یک دودوتا چهارتای عقلایی، در یک محدوده زمانی خاصی به نتیجه می‌رسد در فرهنگ جهادی شکل و شمایل دیگری خواهد گرفت و یک کار معجزه آسایی خواهد شد چون توان نیروها مضاعف خواهد شد.»

از مجموع سه «مفهوم اعتقاد به امداد غیبی»، «اعتقاد به برکت» و «توسل به ائمه اطهار» مقوله‌ی اعتقاد به غیب ساخته شده است.

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E6,E3,E11	آخرت گرایی	آخرت گرایی	آخرت گرایی
E5	اعتقاد به قیامت		
E3	اعتقاد به پاداش اخروی		
E8	ایمان به آخرت		
E7	تلاش در دنیا برای آخرت		
E5	زندگی برای آخرت		
E6 ,E3	اعتقاد به امداد غیبی خداوند	اعتقاد به امداد غیبی	اعتقاد به غیب
E11,E10	اعتقاد به ماوراء		
E3	پایداری مدیریت جهادی با اعتقاد به اسلام	اعتقاد به برکت	
E7	بازده چند برابری کار جهادی		
E2	تلاش و کوشش برای خدا برکت می‌آورد		
E2	جنگ با عراق نشان داد که دودوتا چهارتا نمی‌شود		
E10	در مدیریت جهادی دودوتا چهارتا نمی‌شود		
E2	در کار جهادی راه صدساله یک شبه طی می‌شود		
E1	کار با جهت گیری الهی، برکت و کیفیت می‌آورد		
E4	کار جهادی برکت دارد		
E7	کار جهادی دودوتا چهارتای عقلایی نیست		
E1	توسل به ائمه اطهار در کارها	توسل به ائمه اطهار	

جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E2	انسان معرفت شناس آینده نگر است	سازماندهی راهبردی و سیستمی	سازماندهی راهبردی و سیستمی
E5,E7	دوراندیشی و نگاه استراتژیک		
E9	رویکرد سیستمی		
E2,E10	مدیر جهادی با چشم انداز حرکت می‌کند		
E3	ایجاد احساس مسئولیت و تکلیف	ایجاد حس مسئولیت در افراد	مدیریت مشارکتی
E3	ایجاد انگیزه و اراده در افراد		
E11	دادن مسئولیت به افراد بازده شان را بالا می‌برد		
E1	آوردن مردم وسط میدان	تفویض اختیار	
E8	تفویض اختیار		
E7,E9	سپردن کار به مردم		
E7	شرکت دادن مردم در امور		
E9	داشتن ارتباطات انسانی اثربخش	جلب مشارکت	
E11	ساختار باید طبیعتاً مشارکتی باشد		
E8	مدیریتی مشارکت پذیر		
E9	کار جمعی		
E11	استفاده از سلسله مراتب پهن	ساختار تخت	

همچنین در ادامه‌ی جدول ۴-۱۲ از مفاهیم بندگی خدا، قصد تقرب و کار برای خدا مقوله‌ی اخلاص، و از مفاهیم آرمان گرایی و اعتقاد به درستی کار و هدف، مقوله آرمان‌گرایی و هدف‌مداری برداشت شده است.

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E1	آرمان گرایی واقعیات شیرین را شکل می‌دهد	آرمان گرایی	آرمان گرایی و هدف‌مداری
E5	داشتن هدف و انگیزه		
E3	غافل نشدن از آرمان ها		
E3	مدیریت جهادی با آرمان های بلند محقق می‌شود		
E10	اعتقاد به درستی کار برکت را بالا می برد	اعتقاد به درستی کار و هدف	
E4	اعتقاد به کار بخاطر تبعیت از فرمان خداوند		
E10	اگر هدف درونی نشود کار اثربخشی لازم را ندارد		
E3 ,E2	ایمان به هدف و درستی راه		
E2	داشتن اهداف والای معرفتی		
E10	در مدیریت جهادی بایستی اهداف درونی شود		
E5	انجام رفتاری که موجب تقرب الهی وکمال معنوی	بندگی خدا	اخلاص
E1	سربلندی یک مجاهد در بندگی خدا است		
E8	مدیریت برای خدا		
E5	هدف از مدیریت جهادی عبودیت و بندگی خداست		
E8	کسب رضای خدا		
E2	برای تقرب به الله کار کردن	قصد تقرب	
E2	به دنبال تقرب الهی بودن		
E2	حرکت خودجوش برای تقرب الی الله		
E11	هدف رسیدن به خدا است		
E4 ,E6	کار با قصد قربت		
E1 ,E7	اخلاص نیت برای خدا	کار برای خدا	
E7	خالص شدن برای خدا		
E4	داشتن اخلاص در کار		
E4	نگاه مخلصانه در کار		
E4 ,E7	کار برای خدا با نیت الهی		
E10	کار برای خدا و آخرت		

اعتماد و اعتقاد به کارکنان، توکل به خدا و تکلیف‌مداری ۳ مقوله‌ی دیگری است که از مفاهیم ذیل احصاء شده‌اند

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E1	اعتماد به افراد با استعداد و مجرب	اعتماد به نیروی انسانی	اعتقاد و اعتماد به کارکنان
E5	اعتماد به افراد		
E1	اعتماد به جوانان		
E8	اعتماد به نیرو ها		
E2	اعتماد به همت جوانان		
E1	باور کردن جوانان		
E1	تکیه به نیروی مردم		
E11	حسن ظن به نیروها		
E4 ,E1	داشتن روحیه و امید		
E4	پرهیز از یأس	روحیه امیدواری	
E1	پرهیز از یأس و نا امیدی		
E1	ارتباط با خداوند	اعتماد به خدا	توکل به خدا
E1	استمداد از کمک الهی		
E4	اعتماد به خدا		
E4	اعتماد به قدرت خدا در شرایط تحریم و محاصره		
E1,E4	اعتماد به نصرت الهی		
E4 ,E6	سپردن همه امور به دست خداوند		
E1 ,E2 E3,E4	توکل بر خدا	توکل بر خدا	
E1,E2 ,E6	توکل به خداوند متعال		
E8	داشتن روحیه توکل		
E3,E9	مسأله مهم اعتقادی توکل است		
E6 ,E7,E11	نگاه تکلیف مدارانه به انجام کار	نگاه تکلیف مدارانه	تکلیف مداری
E6	هدف تکلیف است و نتیجه فرع آن		
E6	هدف و مبنای کار تکلیف است		

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E8	با خدا معامله کنی جای دیگر پاسخ می‌دهد	اعتقاد به حضور خدا	جهان بینی توحیدی
E10	توجه به اینکه خدا هر لحظه تو را می‌بیند		
E1	خشوع در مقابل پروردگار		
E10	زیر پا نگذاشتن ارزش‌ها		
E1	معامله با خدا		
E1	یاد خداوند در کارها		
E7,E8,E10	اعتقاد به خداوند	ایمان و اعتقاد به خداوند	
E3,E4,E7	ایمان به خدا		
E1	تکیه بر ایمان		
E11	خداباوری		
E2	داشتن ایمان و اعتقاد		
E2	داشتن جهان بینی اسلامی	نگاه توحیدی	
E10	ریشه مدیریت جهادی در توحید است		
E5	مدیریت جهادی ارتباط مستقیم با فلسفه زندگی دارد		
E11	نگاه توحیدی در مدیریت		
E11	نگاه حکیمانه به عالم		
E5	نگاه هستی شناسانه توحیدی		
E1	اقامه حق	حق‌گرایی	حق‌مداری و عدالت‌طلبی
E6,E11	رعایت حقوق مخلوقات		
E7	رعایت حقوق مردم		
E4	پایداری بر موضع حق		
E4	پرهیز از انحراف از مسیر حق		
E1	اقامه حکومت عدل	عدالت‌خواهی	
E5,E7	عدالت خواهی		
E3,E8,E11	ولایت مداری	ولایت مداری	ولایت مداری
E4	نگاه ولایت مدار		
E4,E9,E11	اعتقاد به رهبری به‌عنوان محوریت	اعتقاد به رهبری	
E6	اعتماد به رهبری		

از دیگر مقوله‌ای احصاء شده در مدیریت جهادی، اطاعت از ولی، انسجام و وحدت و حفظ انگیزه الهی در مدیریت است

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E8	اطاعت از رهبری واحد	اطاعت از ولی	اطاعت از ولی
E6	اطاعت از ولی		
E6	تبعیت از رهبری و لایت		
E8	مدیریت ولایتی		
E2	مطیع رهبری بودن		
E10	موفقیت در پرتو رهبری است		
E4,E6	گوش به فرمان رهبری		
E4	اتحاد بین نیروها	حفظ اتحاد و انسجام	انسجام و وحدت
E9	اتحاد و یکی شدن		
E1	از دست ندادن و حفظ اتحاد و انسجام		
E5	حفظ انسجام و یکپارچگی		
E10	مدیریت جهادی مدیریتی منسجم و زنده است		
E4	هماهنگی و انسجام اجزا در کار		
E11	پرهیز از تضاد قدرت		
E1	سرگرم نشدن به اختلافات داخلی و سطحی		
E1	سرگرم نشدن به منازعات و مشاجرات سیاسی		
E4	پرهیز از جبهه گرایی		
E1,E5	پرهیز از حاشیه سازی		
E2	انجام کار با عشق و علاقه	کار با انگیزه الهی	انگیزه الهی در مدیریت
E11	ریشه مدیریت جهادی عشق است		
E4,E5,E6	انجام کار سنجیده و حساب شده ی علمی		
E9	بهره گیری از اصول علمی مدیریت		
E1	حرکت علمی در چارچوب تقوای الهی		
E7	متخصص و متعهد بودن		
E1	مدیریت جهادی با کار علمی و نظم تشکیلاتی		
E2,E4,E5,E7	پایبندی به ارزش های دینی توأم با کار علمی		
E1	کار با نیت الهی مبتنی بر علم و درایت		

مفاهیم اعتماد به نفس، خودباوری و عزم و اراده که لازمه و از ویژگی‌های یک مدیر جهادی است مقوله خودباوری و عزم راسخ را ساخته اند، و نشانه‌هایی نظیر برابری مدیر با سایرین و متواضع و خاکی بودن وی، مفهوم تواضع و مواسات را احصاء و از جمع‌بندی مفهوم تواضع و مواسات با مفهوم مودت و برادری مقوله مواسات و برادری ساخته شده است.

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E5,E6	اعتماد به نفس	اعتماد به نفس	خودباوری و عزم راسخ
E1	داشتن اعتماد به نفس		
E1	اعتقاد به اینکه ما می توانیم		
E1,E4 E8,E11	خودباوری	خودباوری	
E2	انجام کار با اراده و ایمان	عزم و اراده	
E1 ,E6	باید سراغ همت و ابتکار خود رفت		
E3	داشتن انگیزه و اراده خیلی بالا		
E1	داشتن عزم جدی و راسخ		
E10	عزم جزم با توکل به خدا		
E9	مدیر جهادی صبور و مصمم است		
E3,E6 ,E7	استفاده یکسان از امکانات	تواضع و مواسات	مواسات و برادری
E8	برابری با نیروها		
E11	خود را هم تراز زیر دست دیدن		
E3	عدم فاصله بین مدیر و نیروها		
E3	متواضع و خاکی بودن		
E3 ,E11	مثل سایرین زندگی کردن		
E6	مدیر خودش را برتر نمی‌بیند		
E3,E6	پا به پا، بلکه بیشتر از زیر دست کار کردن		
E11	یکی بودن من و زیر دست		
E6 ,E8	احساس برادری و برابری کردن	مودت و برادری	
E7	مودت و برادری		
E4	مودت و رحمت با خودی ها		

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E7,E9	ترجیح هدف مقدس سازمان بر هدف خود	ترجیح اهداف جامعه	اولویت اهداف متعالی سازمان
E8	جامعه را متعلق به خود دیدن		
E2	سربلندی جامعه سربلندی خودشان بود		
E3	همراه کردن مجموعه با خود		
E4,E7 E8,E9	روحیه ایثار و از خود گذشتگی		
E6	اعتماد به یکدیگر	اعتماد متقابل	تشریک مساعی
E11	حسن ظن نسبت به سایرین		
E10	در مدیریت جهادی همه به هم اعتماد دارند		
E9	ساخت فضای اعتماد		
E7	اراده جمعی برای تحقق مدیریت جهادی	مشارکت افراد	
E7,E9	انجام کار تیمی و گروهی		
E9	تشریک مساعی		
E6	تشویق به همکاری و همیاری		
E7	روحیه تعاون و همکاری		
E5	مشارکت دادن افراد در امور		
E4,E7,E9	خاصیت سینرژیک (هم افزایی) کار جهادی		
E1	هم افزایی مسئولین و مردم	هم افزایی	
E9	استفاده از خرد جمعی	مشورت	
E11	تاکید قرآن بر مشورت		
E2	جلسه با افراد شاخص در قسمت های مختلف		
E8	لحاظ کردن نظرات نیروها		
E4,E7,E9	مشورت و استفاده از ایده های نو دیگران		
E11	مشورت پیامبر با اصحاب		
E1	هم گرایی و تبادل نظر		
E5	پرهیز از استبداد رأی		

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E5	رعایت اخلاق اسلامی	رعایت اخلاق	اخلاق مداری
E10	رعایت مردانگی و اخلاق با هم نوع ولو دشمن باشد		
E8	نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در کار		
E10	صداقت در رفتار	صداقت	
E7	صداقت مورد تایید مردم است		
E9	صداقت و اعتمادسازی		
E1	دیگر سازی	اصلاح جامعه	رشد خود و جامعه
E5	ساختن جامعه		
E1,E5	خودسازی	خودسازی	
E5	ساختن خویش		
E5	میل به تکامل		
E1	ایجاد راهی برای هدایت افراد	رشد و هدایت افراد	
E3,E7	رشد معنوی افراد		
E10	مدیر باید دیگران را رشد بدهد		
E10	مدیر جهادی باید به فکر معنویات افراد هم باشد		
E3	مدیر همه را به راه می‌آورد		
E5	نهادینه کردن ارزش‌ها در افراد		
E8	هدایت انسان به سوی انجام وظایف		
E7	هدف رشد و تعالی انسان است		
E11	برخورد توأم با احترام و فروتنی با زیردست		تکریم انسان
E6,E11	حفظ کرامت انسان‌ها		
E5	رویکرد انسان‌شناسی اسلامی		
E8	توجه به نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اجتماعی	شخصیت دادن به افراد	
E5	خودداری از استخفاف زیردست		
E5,E8	شخصیت و انگیزه دادن به افراد		
E5	نگاه ارزش‌گذاری به شخصیت انسان		
E9	داشتن نگاه بصیرت به دارایی‌های انسانی		
E10	نگاه انسانی به افراد	نگاه خلیفه الهی به انسان	
E10,E11	نگاه خلیفه الهی به انسان		

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E6	جهاد را باید از خودت شروع بکنی	شروع از خود	الگو بودن مدیر
E1,E7	شروع مدیریت جهادی از رأس جامعه		
E10	مدیر باید از خودش شروع بکند		
E3	داشتن روحیه جنگندگی	در میدان بودن	
E4,E6	داشتن نگاه بسیجی به کار		
E3	در میدان و اهل عمل بودن		
E8	مدیر جهادی داوطلب انجام کار است		
E3,E6	مدیریت بیایی نه برویی		
E1	استحکام معنویت و تدین در جامعه	اقامه‌ارزش‌های دینی	اقامه ارزش‌ها
E5	التزام بیشتر مدیران اجرایی به اقامه دین		
E5	تلاش برای استقرار و اقامه دین		
E7	حاکم کردن ارزش‌های الهی		
E2	حرکت آحاد جامعه در بستر دین		
E1	انجام عمل صالح	اقامه فرائض و مستحبات	
E5,E7	انجام فرائض دینی		
E2	شهید شهریاری اهل نماز شب بود		
E5	پایبندی به تدین و دین باوری		
E10	امانتداری در گفتار و عمل	امانتداری مدیریت	امانتداری
E5,E6,E11	مدیر جهادی مدیری امانت دار است		
E11	مدیریت، امانت الهی در دست مدیر است		
E8	مسئولیت، امانت خداست		
E1,E7	توجه به حفظ بیت المال	رعایت و حفظ بیت المال	
E4,E8	حساسیت به بیت المال		
E2,E5	حفظ منافع نسل آینده		
E8	رعایت بیت المال		
E3,E6,E10	گذشت از جان و مال	اقدام فداکارانه	ایثار و فداکاری
E7	روحیه ایثارگری مدیر		
E1	غافل نشدن از ایثار		
E10	گذشت از خود برای رسیدن به هدف سیستم		

همچنین در ادامه، مصاحبه‌شوندگان سوم و پنجم و هشتم به قابلیت انعطاف‌پذیری در ساختار مدیریت جهادی اشاره می‌کنند که این نشانه با سایر نشانه‌های مشابه مفهوم انعطاف ساختاری را برای ما روشن می‌سازد و همچنین برخی دیگر از خبرگان به پویا بودن و پرهیز از ایستایی مدیر و تشکیلات اشاره می‌کنند که مفهوم پویایی را می‌سازند و همان‌گونه که مشخص است از جمع‌بندی مفاهیم ساختار تخت، انعطاف ساختاری، خلاقیت و پویایی مقوله پویایی و انعطاف شناسایی و شکل گرفته است.

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E8	اعتقاد به نظم	قانون مداری	نفی بوروکراسی افراطی در عین قانون‌مندی
E4	قانون مداری		
E1	کار جهادی توأم با قانون		
E4,E5	نفی کاغذبازی مزاحم در عین احترام به قوانین	نفی بوروکراسی افراطی	
E4,E7	پرهیز از بوروکراسی اداری		
E10	انعطاف در ساختار مدیریت	انعطاف ساختاری	قانون مندی
E3,E5,E8	انعطاف در عملکرد و تشکیلات		
E3	مدیریت جهادی مدیریتی منعطف و اقتضایی است		
E6	نترسیدن از تغییر روش مدیریت		
E6,E9	بروز ابتکار و خلاقیت در نبود امکانات و سختی	خلاقیت	
E7,E9	خلاقیت و نوآوری		
E5	تبدیل سازمان به مجموعه ای پویا و دینامیک	پویایی	
E10	مدیر جهادی درجا نمی زند		
E10	مدیریتی پویا است		
E3,E5,E9	پرهیز از ایستایی		
E1	پویایی و جوشندگی در عین نظم و تشکیلات		

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E5	ارزیابی درونی و ارزشیابی کار	ارزیابی درونی	خود ارزیابی
E6	خود را مورد ارزیابی درونی قرار دهد		
E5	توجه به نقش خود در زندگی		
E5	شناخت مبانی اعتقادی و باورهای خود		
E10	انجام کار مؤثر نه صرفاً وظیفه		
E3,E5,E6	وجدان کاری		
E8	اوایل جهاد حق مأموریت معنا نداشت	کار بدون چشم داشت	رفتار خالصانه
E8	در اوایل جهاد سازندگی حقوق نمی‌گرفتیم		
E4	نگاه بدهکارانه به انقلاب و نظام		
E2,E4,E6	کار بدون چشم داشت		
E7	انجام کار خالصانه	کار خالصانه	
E4,E11	درنظر نگرفتن پست و مقام		
E4	نداشتن روحیه امتیاز طلبی		
E6,E7	کار خالصانه بدون توقع		
E1,E5	به فکر افراد دیگر نیز بودن و بهره مندسازی همه	حل شدن در خدمت به خلق	رفتار خدمتگزارانه
E1	حل شدن در خدمت به دیگران و حل مشکلات مردم		
E1,E5	خدمت به خلق خدا به‌عنوان عیال الله		
E1,E5	خدمت به مردم با نیت خدایی		
E1	خدمت کردن بدون هیچ آداب خاص		
E1,E5	خود را وقف جامعه کردن و خائن مردم بودن		
E5	دستگیری و رفاه حال مردم		
E3	احساس مسؤولیت در قبال همه	مهرورزی و نوع دوستی	
E7	اهل محبت و احترام به افراد		
E8	برخورد خوب با مردم		
E11	سعه صدر		
E5	صراحت و صمیمیت در رفتار		
E8	محبت در عین قاطعیت		
E5	مهرورزی و تکریم مردم		

سادگی و قناعت و دوری از اسراف از ویژگی‌های بسیار مهم و بارز یک فرد جهادی است که مقوله ساده‌زیستی را می‌سازند. همچنین تلاش و پشتکار، پرکاری و سختکوشی و قلیل‌المؤونه و کثیر‌المعونه بودن از دیگر ویژگی‌های مهم یک فرد جهادی است که مقوله سختکوشی و پشتکار را بوجود می‌آورند.

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E7	ساده زیستی	سادگی و قناعت	ساده زیستی
E8	صرفه جو بودن		
E3,E6	قناعت در زندگی		
E8	مدیریت قناعتی		
E1	ملاحظه تعادل در مصرف		
E1,E2,E4	پرهیز از اسراف		
E2	بهره مندی انسان در تلاش و کوشش است	تلاش و پشتکار	سخت‌کوشی و پشتکار
E7	ترویج کار و تلاش		
E2	تلاش زیاد با اراده درونی		
E7	تلاش و کوشش برای رضای خدا		
E8	بیش از همه کار کردن		
E9	تلاش و پشتکار		
E1	داشتن همت و پشتکار در امور		
E6	تکمیل و به پایان رساندن کارها در هر شرایطی	پرکاری و سخت‌کوشی	
E8	انجام کار کامل بدون توجه به اتمام وقت اداری		
E1	داشتن همت و پشتکار در امور		
E4,E6 E7,E8	سخت کوشی و پر کاری		
E7	کار شبانه روزی		
E4,E6	قلیل المؤونه و کثیر المعونه بودن (کار زیاد، هزینه کم)	قلیل المؤونه کثیر المعونه	
E3	انجام کارهای بزرگ با امکانات محدود		
E10	بیش از همه تلاش کند و کمتر بهره ببرد		
E8	راندمان بالا و هزینه کم		

یکی از دیگر نشانه‌های یک فرد جهادی که خبرگان محترم بسیار بر آن اشاره و تاکید داشتند مقوله پرهیز از دنیا طلبی بود که فراوانی کدهای باز در جدول ذیل قابل مشاهده است. مقوله پرهیز از دنیا طلبی اشاره به مفاهیمی نظیر دوری از هوای نفس، نگاه پست به دنیا و پرهیز از رفاه‌زدگی و اشرافی‌گری می‌باشد.

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E1	دشمنی با نفس درونی و تمایلات	دوری از هوای نفس	پرهیز از دنیا طلبی
E1	دوری از انگیزه های شخصی در کار		
E1	دوری از خود محوری		
E4	دوری از غرور و تکبر		
E4	پرهیز از خودشیفتگی		
E5	کنترل کردن تمایلات		
E5	اعتقاد به روزگزی و زودگذری دنیا	نگاه پست به دنیا	
E10	بی ارزش بودن پست و مقام		
E8	نگاه پست به دنیا		
E10	پرهیز از سودجویی		
E11	پرهیز از قدرت طلبی		
E3	کوچک شمردن دنیا		
E1	پرهیز از رفاه طلبی و زندگی اشرافی	پرهیز از رفاه‌زدگی و اشرافی‌گری	
E6,E7	اهل رشوه نبودن		
E8	مدیر راحت طلب نیست		
E7	پرهیز از اشرافی گری		
E5	پرهیز از خوش گذرانی		
E4	پرهیز از رفاه زدگی		
E5	پرهیز از رفاه گرایی و پشت میز نشینی		
E6	پرهیز از مادی گرایی		

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E3,E9	برخورد با معارض و کارشکن	مقابله با موانع	پایداری و مقاومت
E3,E6	مبارزه و مقابله با معاندین		
E1	متوقف نشدن مقابل موانع و مزاحمت ها		
E7	نترسیدن از تهدیدات		
E1	کوچک شمردن موانع و عبور از آنها		
E1	غافل نشدن از دشمن	مبارزه با دشمنی ها	
E4	غضب با دشمنان		
E1	مبارزه با خصومت ها		
E4	کوشش در برابر دشمن		
E5	نفی وابستگی اجتماعی به بیگانه	مقاومت و استقامت	
E1	اگر قوی نباشی زور میشنوی		
E1	تحمل مشکلات و سختی ها		
E1	مبارزه بلند مدت و طولانی		
E2	مدیر جهادی زیر بار زور نمیرود		
E6	مقاومت در برابر سختی ها		
E6	نترسیدن از شرایط نابرابر		
E7	پایداری و استقامت		
E1,E5 E6,E8	خستگی ناپذیری	خستگی ناپذیری	پرکاری و خستگی ناپذیری
E9	مبارزه با خستگی		
E6	احساس نشاط از کاری که هرکس قادر به آن نیست	نشاط کاری	
E2	انسان دارای معرفت با عشق و نشاط کار می‌کند		
E1,E2,E6	داشتن نشاط کاری		
E6	زمین گیری دشمن با حفظ نشاط در سختی	پرهیز از کم کاری و غفلت	
E6	سختی کار نشاط افراد را بالا می برد		
E1	با حرکت عادی و خواب آلوده نمی‌شود پیش رفت		
E3	در مدیریت جهادی جای سستی و غفلت نیست		
E1,E4	پرهیز از تنبلی و کم کاری		
E6	پرهیز از روزمرگی و باری بهر جهت بودن		
E1	کسالت، جامعه را تباه می‌کند		

یک مدیر جهادی هم بایستی به فکر کسب علم و مهارت و بهروز رسانی دانش خود و هم به فکر رشد و آموزش کارکنان و جامعه باشد از این رو ۲ مفهوم دانش‌افزایی مدیر و دانش‌افزایی نیروها مقوله آموزش و رشد را ساخته‌اند. همچنین خودکنترلی که ویژگی و مفهومی مهم در مدیریت جهادی است که به ما می‌گوید افراد بایستی دارای کنترل درونی باشند و کنترل سیستم بر مبنای اعتماد بایستی شکل بگیرد که این مفهوم همراه با مفهوم بازخوردگیری، مقوله خودکنترلی و مدیریت عملکرد را می‌سازند.

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E1	آموختن دانش و علوم غرب بدون ارزش‌های غلط آنان	دانش افزایی مدیر	آموزش و رشد
E7	بدست آوردن دانش و مهارت		
E5,E9	دنبال کسب علم و به روز بودن دانش		
E3	مدیر جهادی به دنبال یادگیری و اصلاح خود است		
E5	کسب تخصص و علم		
E3,E6	آموزش مدیریت های جهادی موفق	دانش افزایی نیروها	
E6	آگاهی بخشیدن و رفع برداشت غلط		
E2	تقدم فرهنگ سازی بر اجرا		
E11	فرهنگ سازی با تکرار		
E5	فرهنگ سازی در جامعه		
E3	اطلاع از اوضاع و مشکلات زیردستان	بازخور گیری	خودکنترلی و مدیریت عملکرد
E3	اطلاع کامل و به روز از حوزه مدیریتی خودش		
E8	بازخورد از نتایج		
E2	افراد متدین نیاز به کنترل ندارند	خودکنترلی	
E4	داشتن سعه صدر و انتقاد پذیری		
E5	سپردن کار به افراد دارای خود کنترلی		
E10	عالیترین سیستم کنترل خودکنترلی است		
E10	کنترل بر اساس اعتماد		

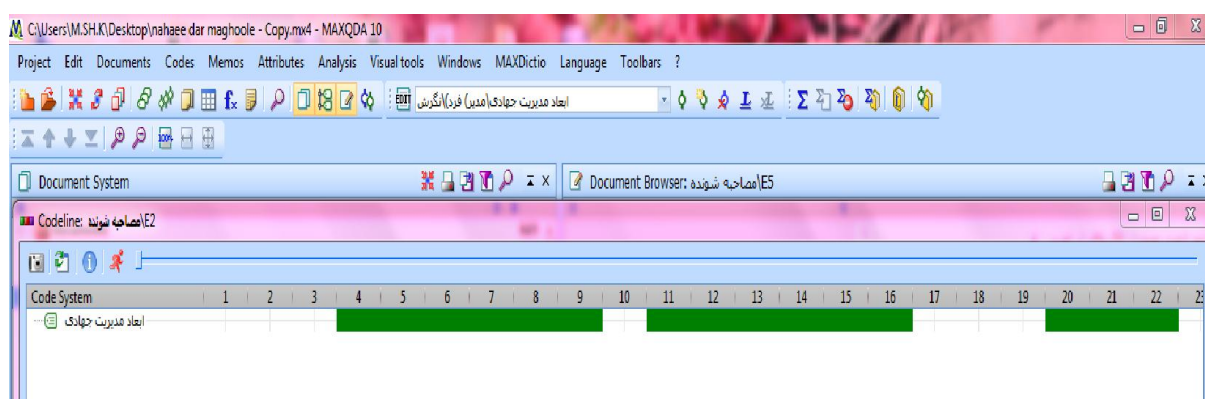
ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E7	برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی	تدبر و هوشمندی
E4	برنامهریزی علمی		
E1	حرکت با برنامه		
E5	عمل کردن بر اساس برنامه		
E9	داشتن تیزهوشی	کار هوشمندانه	
E6	کار جهادی اما هوشمندانه		
E1	کار جهادی و هوشمندانه است		
E4	اخذ تصمیم به دور از تزلزل	تصمیم‌گیری قاطعانه	تصمیم‌گیری قاطع و شجاعانه
E7	تصمیم‌گیری به موقع		
E5	تصمیم‌گیری قاطعانه و با مطالعه		
E3	جرات خطر پذیری	روحیه ریسک‌پذیری	
E8,E10	روحیه ریسک پذیری		
E8	استفاده از امکانات و ابتکارات نیروها	استفاده بهینه از فرصت‌ها	مدیریت بهر‌مور منابع
E1	استفاده از همه امکانات و توانایی‌های در اختیار		
E3,E5 E6,E9	استفاده از همه ظرفیت‌ها و فرصت‌ها		
E1,E5,E7	استفاده از همه‌ی توانمندی‌های خدادادی		
E3,E6	بیشترین استفاده از کمترین امکانات		
E5	به کارگیری استعدادهای مجموعه		
E5	پرهیز از فرصت سوزی		
E5	شناخت امکانات و استعدادها حوزه مدیریت	شناسایی ظرفیت‌های خود و محیط	
E5,E7	شناخت خود و استعدادهای شخصی		
E7	شناسایی ظرفیتها و فرصتها		
E1	تشویق نیروهای با استعداد	مدیریت منابع انسانی	
E5	جلوگیری از هدر رفتن نیروها		
E5	شکوفه کردن استعداد افراد		
E1	مصرف صحیح و با برنامه از منابع		

ادامه جدول ۴-۱۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

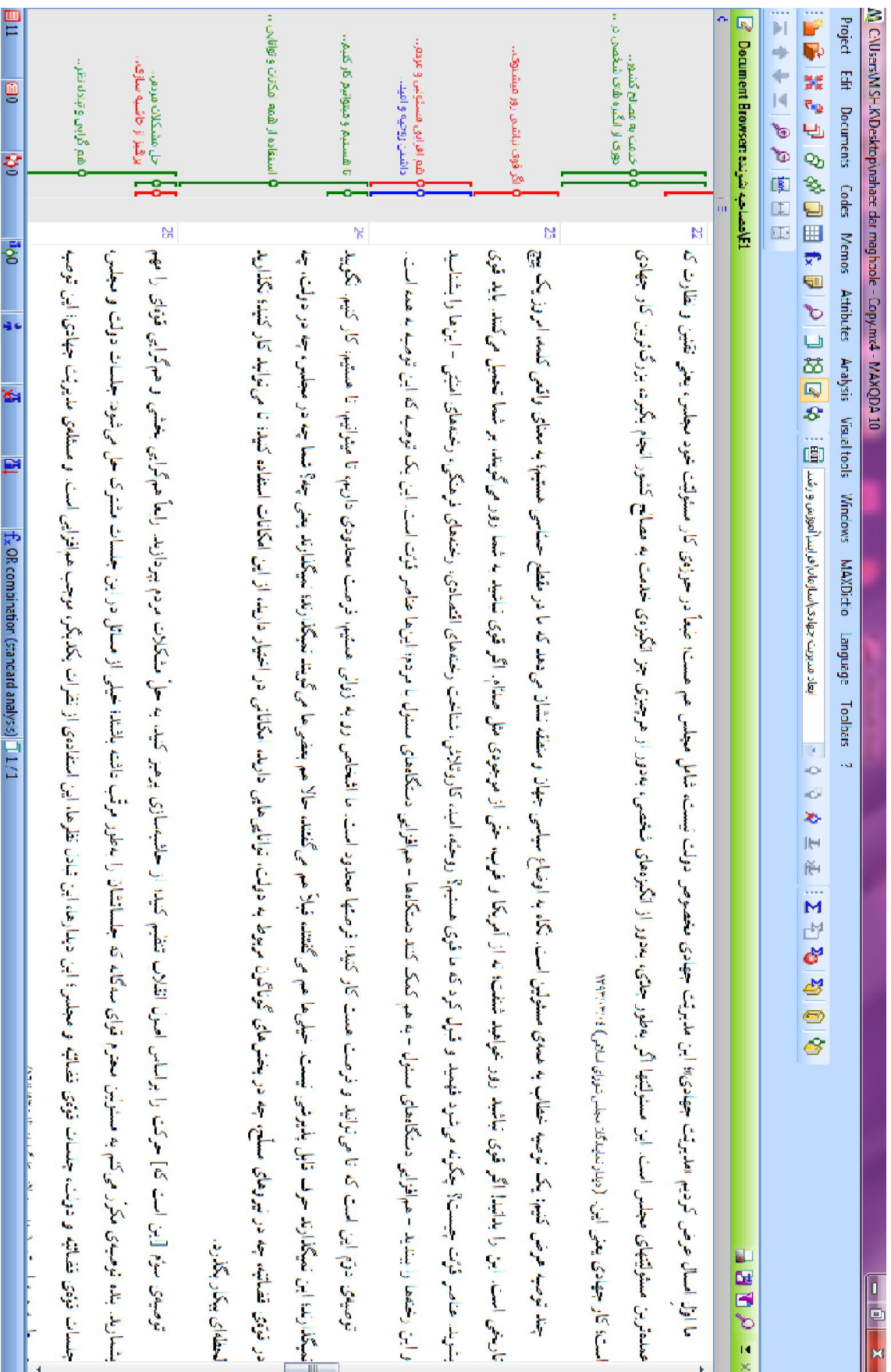
منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله														
E3,E8	مدیر جهادی تحول‌گرا است	تحولگرایی	چابکی و سرعت در فرآیند														
E1	حرکت سریع و انقلابی	سرعت عمل		چابکی و سرعت در فرآیند													
E3,E4,E5 E6,E8	داشتن سرعت عمل در کار				چابکی و سرعت در فرآیند												
E2	سرعت در کار برای اینکه زودتر به رضای خدا برسیم					چابکی و سرعت در فرآیند											
E3	عکس‌العمل سریع نسبت به شرایط						چابکی و سرعت در فرآیند										
E3,E9	داشتن سرعت فزاینده							چابکی و سرعت در فرآیند									
E3	داشتن سرعت چند برابری	چابکی و سرعت در فرآیند															
E10	مدیریت چالاک و چابک								چابکی و سرعت در فرآیند								
E6	چابکی سازمان									چابکی و سرعت در فرآیند							
E2	کار جهادی سرعت فزاینده به کار می‌دهد										چابکی و سرعت در فرآیند						
E3,E7	آشنایی و انس مدیران با زندگی شهدا و ایثارگران		یادگیری و تعالی														
E2,E8,E9	الگو از مدیریتهای جهادی موفق مملکت			یادگیری و تعالی													
E2	الگوگیری از ساخت سوخت ۲۰٪ به فرموده رهبری				یادگیری و تعالی												
E10	بازشناسی مدیریت دفاع مقدس					یادگیری و تعالی											
E3	بردن مدیر در شرایط محروم برای حل مشکلات						یادگیری و تعالی										
E7	روش مدیریت انبیاء و اولیا خدا مدیریت جهادی بوده							یادگیری و تعالی									
E8	ساخت فیلم از مدیریت های جهادی موفق	یادگیری و تعالی															
E5	مدیریت جهادی اکتسابی است								یادگیری و تعالی								
E7	استفاده از تجربیات مفید									یادگیری و تعالی							
E9	درس از شکست و گذشته										یادگیری و تعالی						
E2	درس از گذشته											یادگیری و تعالی					
E3	عملیاتی کردن تجربیات												یادگیری و تعالی				
E5	کسب تجربه سپس مدیریت های کلان													یادگیری و تعالی			
E9	تفکر سیستمی														یادگیری و تعالی		
E9	راه انداختن جریان دانش															یادگیری و تعالی	
E9	مدیریتی یادگیرنده																یادگیری و تعالی
E7	مطالعه زندگی و شخصیت امام و فرماندهان																

همان‌گونه که بیان گردید، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و افزایش سرعت و دقت در فرآیند دسته‌بندی داده‌های پژوهش از نرم‌افزار کیفی MAXQDA استفاده نمودیم. در این قسمت به از قابلیت‌های این نرم‌افزار اشاره می‌نماییم. در شکل ۲-۴ نمایی از میزان پراکندگی کدگذاری انجام شده نسبت به پاراگراف‌های متن مصاحبه قابل ملاحظه است، بدین معنا که متن مصاحبه‌ای انجام شده شامل ۲۳ پاراگراف بوده و نوار سبز رنگ پاراگراف‌های حاوی نکات مهم مصاحبه را نشان می‌دهد.



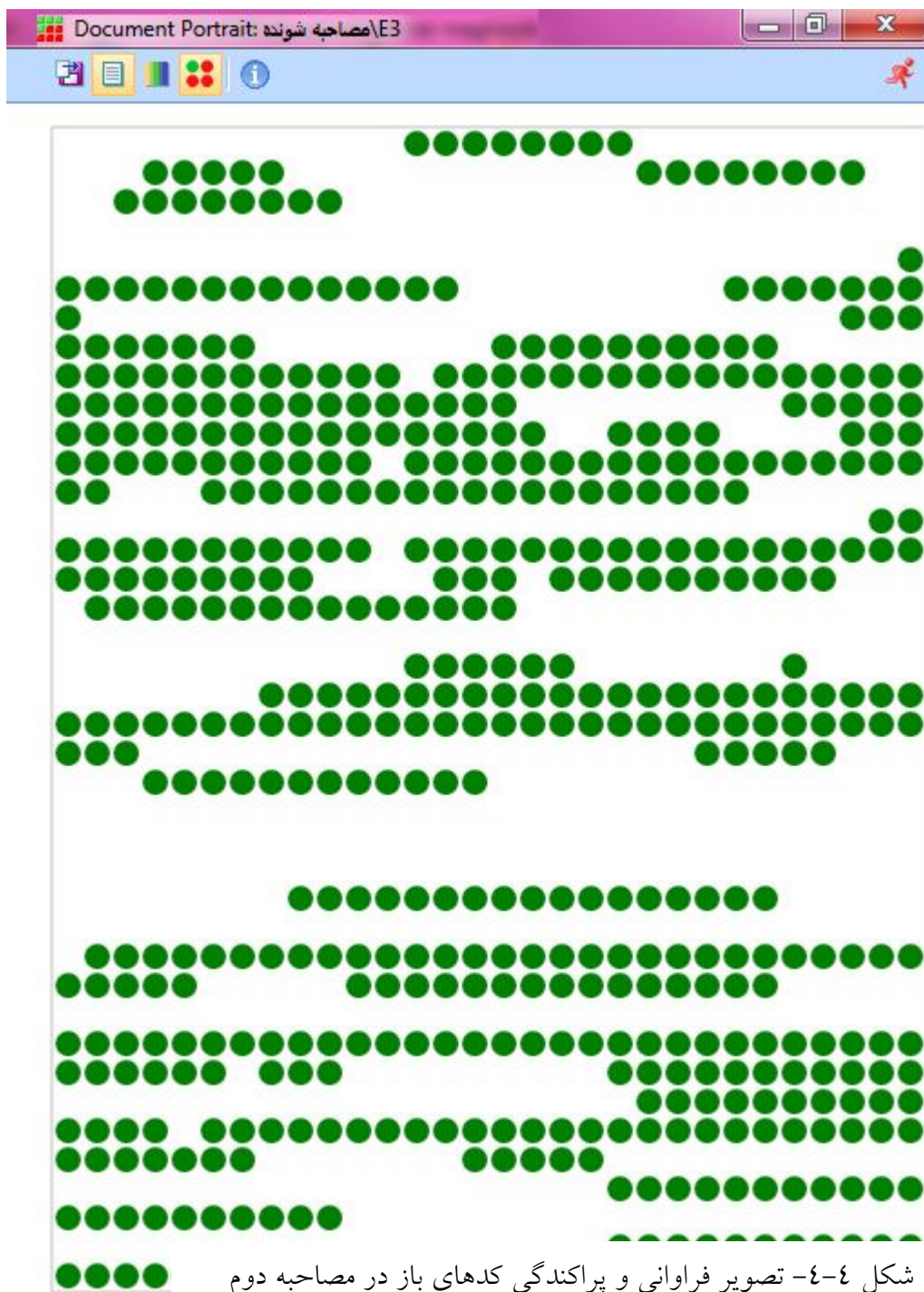
شکل ۲-۴- تصویر پراکندگی کد در پاراگراف مصاحبه اول

در شکل ۳-۴ نمای کدگذاری خبره اول قابل ملاحظه است. در این مرحله کاربر در حال احصاء کدهای خدمت به مصالح کشور، داشتن روحیه امید، استفاده از تمامی امکانات و توانایی‌ها و ... است که تفاوت رنگ کدها از قابلیت‌هایی است که کاربر برای توجهات بعدی و یا دسته‌بندی بر مبنای رنگ برای خود در نظر می‌گیرد.



شکل ۴-۳- تصویر کدگذاری نکات کلیدی مصاحبه اول

از مجموع مصاحبه دوم همان‌گونه که بالاتر ملاحظه گردید ۶۰ کد از نکات کلیدی استخراج شد که با استفاده از دستور Document Portrait میزان فراوانی و پراکندگی کدهای به‌دست آمده از متن در شکل ۴-۴ قابل مشاهده است.



شکل ۴-۵ نمای دسته‌بندی نهایی مفاهیم و مقوله‌ها را به همراه فراوانی هر کدام از آنها نشان می‌دهد.

شکل ۴-۶ نشان دهنده‌ی میزان توجه و تمرکز صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در ابعاد به‌دست‌آمده از تحقیق می‌باشد. به‌عنوان مثال در شکل زیر مشخص است که خبره اول توجه ویژه‌ای به نگرش در سطح فرد داشته است و کمتر به بعد ساختار سازمان جهادی تأکید کرده است. و یا خبره هفتم و هشتم بیشتر بر رفتار جهادی افراد معتقد در صحبت‌هایشان پرداخته‌اند.



شکل ۴-۶- تصویر میزان تمرکز خبرگان بر ابعاد مختلف مدیریت جهادی

جمع‌بندی

در این فصل با توجه به روش پژوهش که در فصل سوم بیان گردید از روش نظریه داده‌بنیاد و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه هدفمند استفاده گردید. از این رو پس از استفاده از رهنمودها و بیانات مقام معظم رهبری به‌عنوان اولین مورد مطالعه، سعی بر آن شد که به سراغ برگزیدگانی که سابقه و صبغه جهادی داشته و بعضاً دارای مقالات و سخنرانی‌های مرتبط با موضوع پایان‌نامه بوده‌اند رفته و با ایشان مصاحبه شود که نهایتاً موفق به مصاحبه با 10 نفر از مسئولین عالی رتبه کشوری، فرماندهان، و اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها شدیم.

در مجموع ۱۱ متن مصاحبه جمع‌آوری شده با استفاده از اولین مرحله روش داده‌بنیاد (کدگذاری باز)، ۶۲۵ کد باز احصاء گردید. پس از مرحله کدگذاری باز، با تحلیل داده‌ها و کنار هم قرار دادن چندین باره‌ی کدهای باز در ظاهر متفاوت اما در راستای فرآیندی مشابه و هم معنی، اقدام به ادغام کدهای باز، در قالب مفاهیمی انتزاعی‌تر نمودیم و کدهای باز در ۱۰۱ مفهوم دسته‌بندی، که نهایتاً این مفاهیم نیز در ۴۳ مقوله طبقه‌بندی و ارائه گردیدند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادهات

مقدمه

تحقق اهداف متمایز و متعالی انقلاب اسلامی در راستای رشد و کمال آحاد جامعه و بسط عدالت، منوط به استفاده از الگوی مدیریتی متناسب با آن است. با توجه به هدف خلقت و فلسفه شکل‌گیری انقلاب اسلامی، جامعه اسلامی نیازمند مدیریتی بر پایه الگوی اسلامی و مطابق با نیازها و ضرورت‌های دنیای امروز می‌باشد و اگر مدیرانجامه اعتقاد و رویکرد ارزشی، فرهنگی و جهادی نداشته باشند مانعی بر سر راه پیشرفت و کمال جامعه خواهند بود. چنین الگویی برخاسته از مبانی منحصر به فردی است که با مبادی ماده بنیاد فکری و تمدنی غرب در تعارض است. الگوی مدیریتی و سازمانی مطلوب برای مدل تمدنی در افق انقلاب اسلامی، مبتنی بر ارزشهای الهی است. یکی از غنی‌ترین مفاهیم و الگوهای مدیریتی مطرح در چارچوب کمال‌محور تمدن اسلامی، سبک "مدیریت جهادی" است.

این تحقیق تلاش می‌کند به پرسش‌های اساسی مطرح شده در فصل اول در خصوص مدیریت جهادی و ابعاد آن پاسخ داده، در راستای دستیابی به اهداف تحقیق یعنی شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی به جمع‌بندی و توضیح مفاهیم و مقوله‌های ظهور یافته در فصل چهارم و بیان ارتباط تفصیلی بین آنها بپردازد تا به مدلی مفهومی از این ابعاد دست یابیم.

همچنین همان‌گونه که در فصل سوم مطرح گردید روش این پژوهش نوع خاصی از پژوهش کیفی به نام نظریه داده‌بنیاد (نظریه زمینه‌ای) است که در این پژوهش از رهیافت نظاممند که در آثار مشترک استراوس و کوربین به آن پرداخته شده است استفاده می‌شود. بر اساس رویکرد نظاممند، نظریه‌پردازی در سه گام اصلی انجام می‌شود: کدگذاری باز که در فصل قبل مفصلاً ارائه گردید، در این فصل به کدگذاری محوری شامل: شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، راهبرد، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت جهادی به روش نظریه داده بنیاد و کدگذاری گزینشی (انتخابی) خواهیم پرداخت. این تحقیق در پی پاسخ به سوالات ذیل می‌باشد:

سؤال اصلی:

مفهوم مدیریت جهادی چیست ؟

سوالات فرعی:

- ابعاد مدیریت جهادی چگونه تبیین می‌شود ؟

- مدل مدیریت جهادی در محورهای پارادایمی ذیل چگونه تبیین می‌شود ؟
- شرایط علی مدیریت جهادی چیست ؟
- مقوله محوری مدیریت جهادی چیست ؟
- راهبردهای مدیریت جهادی چیست ؟
- مدیریت جهادی دارای چه زمینه‌هایی است ؟
- مدیریت جهادی دارای چه شرایط مداخله‌گری است ؟
- پیامد حاصل از مدل پارادایمی نظریه‌سازی داده‌بنیاد چیست ؟

در ادامه فصل علاوه بر پاسخگویی به سوالات پژوهش، به فلسفه وجودی (چرایی)، ماهیت و ویژگی‌ها (چیستی) و فرآیند (چگونگی) مدیریت جهادی نیز خواهیم پرداخت.

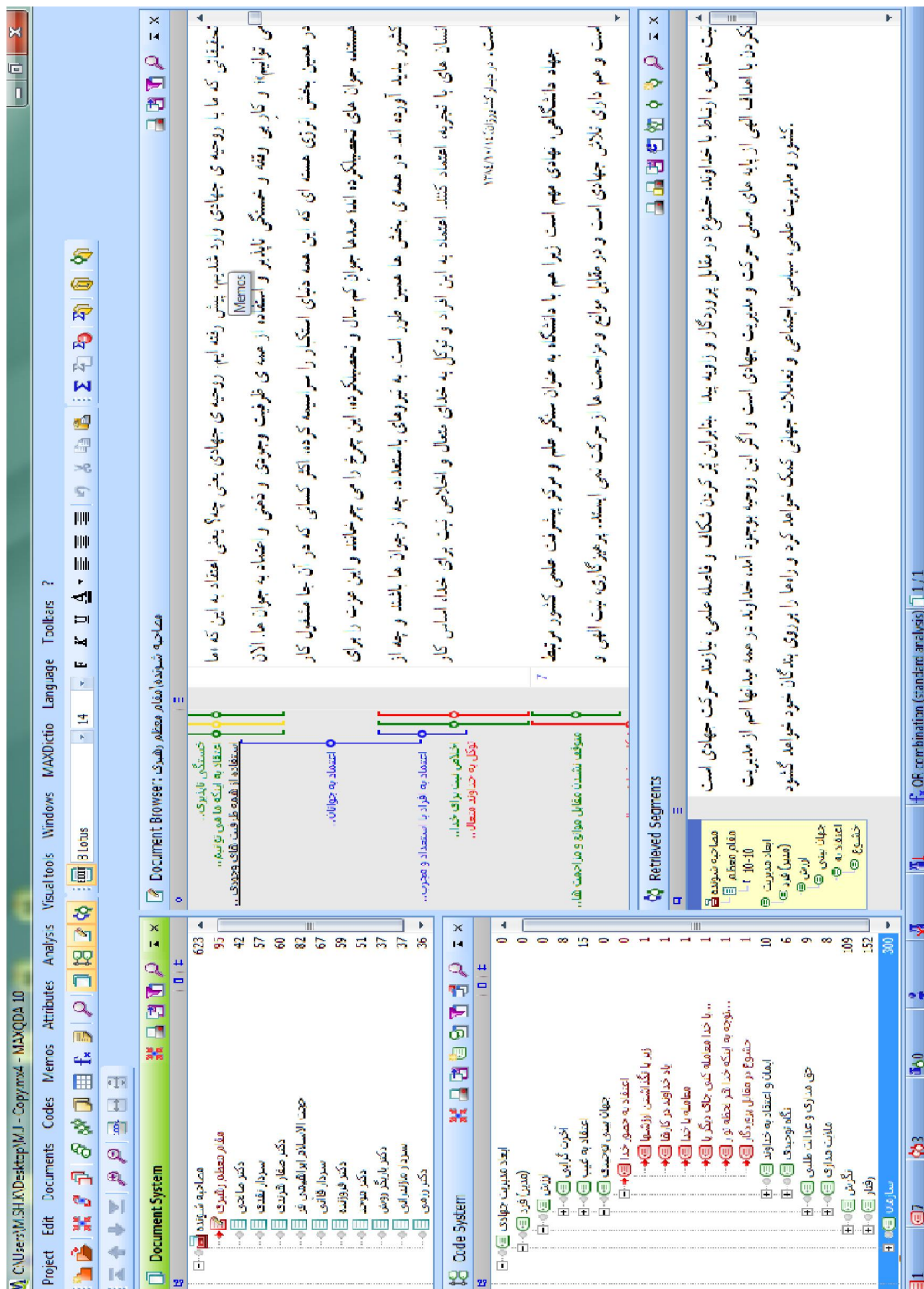
۵-۱- بحث و نتیجه گیری پژوهش

۵-۱-۱- کدگذاری نظریه پردازی داده بنیاد

۵-۱-۱-۱- کدگذاری باز

همان‌گونه که در فصل چهارم ملاحظه می‌شود ۱۱ منبع مطالعه (مصاحبه شونده) مورد مصاحبه و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مصاحبه‌ها با مسئولین عالی‌رتبه کشوری، فرماندهان، اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که بعضاً دارای مقالات و سخنرانی‌های مرتبط با موضوع مدیریت جهادی بوده و نیز سابقه و صبغه جهادی داشتند صورت گرفت، تا زمانی که احساس گردید داده‌ها به مرز اشباع و کفایت نظری رسیده‌اند و دیگر هیچ‌گونه مولفه جدیدی طی مصاحبه، به مولفه‌های قبلی اضافه نمی‌گردد.

به منظور ثبت و بررسی هرچه دقیق‌تر گفتگوها، علاوه بر یادداشت‌برداری حین مصاحبه، صحبت مصاحبه‌شوندگان محترم را جهت استفاده‌ی بعد از مصاحبه، بوسیله «Voice Recorder» ضبط کرده تا نکته‌ای جا نیافتد و پس از هر مصاحبه، گفتگوها تبدیل به متن و متن تنظیم شده توسط نرم افزار «MAXQDA»، کدگذاری گردید. درواقع پژوهشگر نکات کلیدی متن را شناسایی، استخراج و دسته‌بندی کرده که نهایتاً ۶۲۵ کد باز احصاء شد و کدگذاری باز صورت گرفت که در شکل ۵-۱ تصویر کاربری نرم افزار نشان داده شده است.



شکل ۵-۱- تصویر کاربری نرم افزار MAXQDA

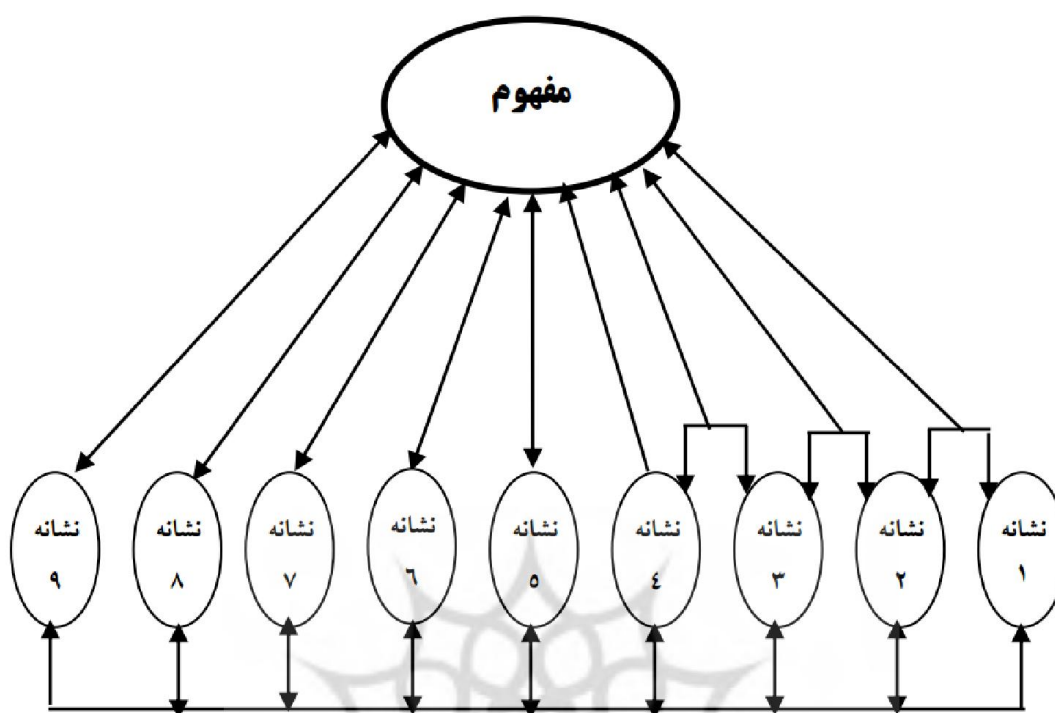
همچنین جداول احصاء شده از مرحله کدگذاری باز و استخراج نکات کلیدی (گزیده متن)، در فصل چهار به تفکیک هر مصاحبه جداگانه آورده شده است که در آن جداول می‌توان عبارات مهمی را که پژوهشگر احساس می‌کرده نکات کلیدی متن و مورد اشاره مصاحبه‌شونده می‌باشد را کدگذاری نموده است. به‌عنوان مثال به گزیده‌ای از صحبت‌های مصاحبه‌شونده دوم، جناب آقای دکتر صالحی رئیس سازمان انرژی اتمی اشاره می‌شود:

کدهای باز	جدول ۵-۱- نمونه جدول استخراج نکات کلیدی و کدگذاری باز
جلسه با افراد شاخص در قسمت های مختلف	پس از جلسه‌ای برای بررسی سررسیم... یی... بر این‌جا جلسه با افراد شاخص در قسمت‌های مختلف گذاشته می‌شد که گزارشاتش هست. هفته‌ای یکبار گزارشات مبسوطی داده می‌شد. بعد که کار جلوتر رفت مقداری طولانی‌تر شد. مثلاً هرچند هفته یکبار مدام گزارش می‌آمد که باید چه کار بکنیم و قدم به قدم ما متوجه می‌شدیم اما این کار همراه با عشق و علاقه بود. یعنی کسانی که دست اندرکار بودند با این فکر می‌خوابیدند و بیدار می‌شدند. که این کار را انجام دهند و ایران و اسلام را در واقع سر بلند کنند و به دنیا نمایش بدهند که اسلام می‌تواند عامل و قوه محرک برای جامعه باشد
سر بلندی جامعه سر بلندی خودشان بود	
کار باید با عشق و علاقه باشد	
کار بدون چشم داشت	یک کسی باید این کار را می‌کرد و ما هم البته اطمینان می‌کردیم. خوب شهید شهریار این کار را کرد و حدود ده نفر را هم آموزش داد. چقدر گرفته باشد خوب است؟ هیچ. حتی جوری با شما رفتار می‌کردند که شما جرأت بیان این را نداشتید.
شهید شهریار اهل نماز شب بود	او با اعتقاد، ایمان، خواندن نمازهای شب و علمش این کار را کرد. اهل شعار نبود یعنی هم نماز شب می‌خواند هم طالب علم بود. همین‌طور یک گوشه ننشسته بود مشغول عبادت باشد. علم و دین را هر دویش را داشت. این شد مدیریت جهادی
داشتن ایمان و اعتقاد	
پایبندی به ارزش های دینی توأم با مدیریت علمی	
جنگ با عراق به ما نشان داد که دودوتا چهارتا نمیشود	تازه انقلاب پیروز شده بود و دوران نوزادی خودش را طی می‌کرد. مملکتی که نه ارتش منسجمی داشت، عقل می‌گوید حتماً بایستی این مملکت شکست می‌خورد. چونکه توازن قوا آن قدر به نفع طرف مقابل بود که با استدلال دودوتا چهارتا حتماً این ملت بایستی تسلیم می‌شد.
حرکت خودجوش برای تقرب الی الله	بنده آن موقع رئیس دانشگاه بودم. به بچه‌های دانشگاه صنعتی شریف که کرور کرور می‌رفتند به جنگ می‌گفتم که برای جنگیدن خیلی‌ها هستند شما بایستی پشتیبان جنگ باشید با فکرتان به تسلیحات، تجهیزات و طراحی‌ها بپردازید. ولی نمی‌شد جلوی آن‌ها را گرفت و با اعتقادشان می‌رفتند زیرا در این بستر دینی حرکت می‌کردند.

به گفته‌ی استراوس و کوربین «نظریه‌ها نمی‌توانند با پیشامدها و فعالیت‌های واقعی، آن‌طوری که مشاهده یا گزارش شده و جزو «داده‌های خام» محسوب می‌شوند، ساخته شوند. پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به‌عنوان نشانه‌های بالقوه‌ی پدیده (کدهای باز) در نظر گرفته شده، یا تحلیل می‌شوند و بدین‌سان برچسب مفهومی دریافت می‌کنند. اگر پاسخ‌دهنده‌ای به پژوهشگر بگوید «من هر روز صبح ریشم را اصلاح می‌کنم و بعد دوش می‌گیرم»، پژوهشگر ممکن است به این پدیده، برچسب مفهومی «راه و روش زندگی روزمره» بزند. هنگامی که پژوهشگر دیگر پیشامدها را بررسی کرده و با پیشامد اول مقایسه می‌کند، اگر بنظر رسید که همان پدیده را نشان می‌دهد، سپس این پیشامدها نیز برچسب مفهومی «راه و روش زندگی» دریافت می‌کنند و اگر نه مفهوم جدید می‌دهد. تنها با مقایسه پیشامدها و نامیدن پدیده‌های مشابه با واژه‌های یکسان، نظریه‌پرداز می‌تواند واحدهای اصلی نظریه را روی هم جمع کند.» (Corbin & Strauss, 1990, p7).

شکل ۵-۲- مدل مفهوم-نشانه Glaser, 1978, p62

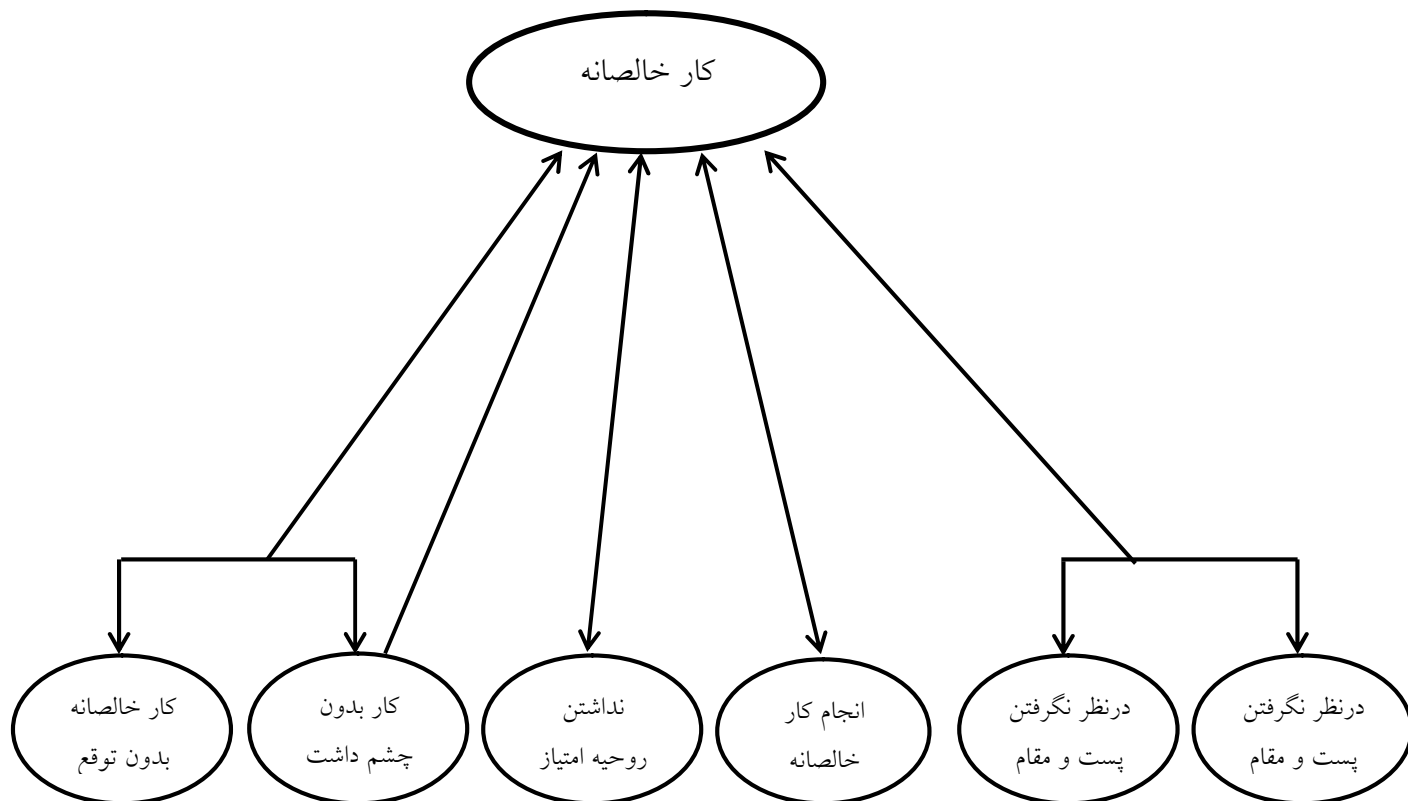
بنابراین «مفاهیم»، واحدهای پایه‌ای یا خرد تحلیل هستند؛ زیرا از تصویر ذهنی و مفهوم



سازی از داده‌هاست که نظریه شکل می‌گیرد، نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی (دانایی فرد و امامی به نقل از Pandit 1996، ۱۳۸۶، ۸۱).

به شکل ۵-۲ توجه کنید. همان‌گونه که در بالا گفتیم، پیشامدها، نشانه‌های مفاهیم هستند. تطبیق مستمر نشانه‌ها، تحلیل‌گر را با شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی که منجر به ساخت مفاهیم و مقوله‌ها می‌شوند مواجه می‌کند. شکل فوق فرایندی از استقراء و قیاس را نشان

می‌دهد که در آن ابتدا، مقایسه‌ی نشانه با نشانه، کدی مفهومی تولید می‌کند و سپس نشانه‌ها با مفهوم ظهور یافته مقایسه می‌شوند و آن‌را بیشتر تعریف می‌کنند (دانایی‌فرد و امامی به نقل از Fernandez 2004، ۱۳۸۶، ۸۱).



شکل ۳-۵ مدل مفهوم-نشانه، حاصل از مفهوم کار خالصانه ۴ متشکل از ۶ نشانه‌ی درنظر نگرفتن پست و مقام، انجام کار خالصانه، نداشتن روحیه امتیاز و کار خالصانه بدون توقع است را نشان می‌دهد که دو کد اول و آخر از خبرگان متفاوت کدگذاری شده است که بدین دلیل تکرار شده‌اند.

در واقع تمامی ۱۰۱ مفهوم اکتشاف شده از کدگذاری باز اولیه، نتیجه‌ی تطبیق و کنار هم چینی کدهای باز یا همان نشانه‌هاست که مفاهیم را ساخته، پس از آن مفاهیم مشابه و مرتبط، که توصیف‌کننده‌ی انتزاعی‌تر بوده را نیز به همین شکل در قالب‌های جدید مقوله‌بندی نموده و مقوله‌ها را می‌سازیم. در فصل چهارم از ۶۲۵ کد باز احصاء شده ۱۰۱ مفهوم شناسایی گردید که این ۱۰۱ مفهوم خود سازنده‌ی ۴۳ مقوله می‌باشند.

در جدول ۲-۵ به نمونه‌ای از مرحله مقوله‌بندی مفاهیم حاصل از کدهای باز اشاره می‌کنیم.

خبره سوم در مورد مفهوم اعتقاد به امداد غیبی چنین بیان می‌کند:
اعتقاد به امداد الهی دارد و وقتی می‌بیند که امکانات کمی‌دارد و اهداف بلندی، این را غیرقابل دسترس نمی‌بیند. «كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ

اللّهُ» می‌گوید من با امکانات کم هم می‌توانم به آن اهداف بلند برسم زیرا خدا به من کمک می‌کند.

همچنین خبره هفتم در مورد مفهوم اعتقاد به برکت چنین بیان می‌کند:
کاری که در یک دودوتا چهارتای عقلایی، در یک محدوده زمانی خاصی به نتیجه می‌رسد در فرهنگ جهادی شکل و شمایل دیگری خواهد گرفت و یک کار معجزه آسایی خواهد شد چون توان نیروها مضاعف خواهد شد

از مجموع سه «مفهوم اعتقاد به امداد غیبی»، «اعتقاد به برکت» و «توسل به ائمه اطهار» مقوله‌ی اعتقاد به غیب ساخته شده است.

جدول ۵-۲- جدول مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

منبع	کدهای باز (نشانه‌ها)	مفهوم	مقوله
E6,E3,E11	آخرت گرایی	آخرت گرایی	آخرت گرایی
E5	اعتقاد به قیامت		
E3	اعتقاد به پاداش اخروی		
E8	ایمان به آخرت		
E7	تلاش در دنیا برای آخرت		
E5	زندگی برای آخرت		
E6 ,E3	اعتقاد به امداد غیبی خداوند	اعتقاد به امداد غیبی	اعتقاد به غیب
E11,E10	اعتقاد به ماوراء		
E3	پایداری مدیریت جهادی با اعتقاد به اسلام		
E7	بازده چند برابری کار جهادی	اعتقاد به برکت	
E2	تلاش و کوشش برای خدا برکت می‌آورد		
E2	جنگ با عراق نشان داد که دودوتا چهارتا نمی‌شود		
E10	در مدیریت جهادی دودوتا چهارتا نمی‌شود		
E2	در کار جهادی راه صدساله یک شبه طی می‌شود		
E1	کار با جهت گیری الهی، برکت و کیفیت می‌آورد		
E4	کار جهادی برکت دارد		
E7	کار جهادی دودوتا چهارتای عقلایی نیست		
E1	توسل به ائمه اطهار در کارها		

همان‌گونه که بیان شد در روش پژوهشی نظریه داده‌بنیاد نظریه‌ها از مقوله‌ها شکل می‌گیرند و در واقع مقوله‌ها شالوده‌های ساختن نظریه هستند و آن‌ها ابزاری فراهم می‌کنند که به‌وسیله‌ی آن نظریه می‌تواند یکپارچه شود. بنابر تعریف استراوس و کوربین می‌توانیم به طور خلاصه مقوله را «طبقه‌ای از مفاهیم» تعریف کنیم؛ مفاهیم را برچسب‌های مفهومی که بر حوادث، وقایع و دیگر پدیده‌های مجزا قرار می‌گیرند؛ ویژگی‌ها را «صفات یا ویژگی‌هایی راجع به یک مقوله» و ابعاد را «قرار دادن ویژگی‌ها در طول یک پیوستار» تعریف کنیم (Creswell, 2005, 400).

لذا با توجه به تعاریف نقش آفرینان این نظریه، پژوهشگر تلاش داشته در حین مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی، به کشف ویژگی‌هایی که مقوله‌ها را در یک راستا قرار می‌دهد نیز رسیده و مقوله‌ها را بُعدبندی نماید. از این مقوله‌ها را با توجه به ماهیتی که از خود نشان می‌دادند در ابعاد مختلف قرار دادیم.

۵-۱-۱-۲- کدگذاری محوری

در پاسخ به سوال فرعی ۲ که مدل مدیریت جهادی در محورهای پارادایمی چگونه تبیین می‌شود؟ در انتهای مرحله دوم نظریه‌سازی داده‌بنیاد که کدگذاری محوری می‌باشد به مدل پارادایمی کدگذاری محوری خواهیم رسید که این مدل می‌تواند مدلی برای مدیریت جهادی باشد که به آن می‌پردازیم:

کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها با زیر مقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل که کدگذاری حول «محور» مقوله تشریح می‌شود «محوری» نامیده می‌شود (امیدی کیا و دیگران، به نقل از Lee 2001، ۱۳۹۱، ۴۶).

بر اساس «رهیافت نظام‌مند» استراوس و کوربین (۱۹۹۸) مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل ۶ جعبه یا محور شرایط علی، مقوله محوری، راهبرد، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامد می‌باشد. که در ادامه هر کدام از این محورها مورد بررسی و تبیین قرار می‌گیرد.

۵-۱-۱-۲-۱- بعد ارزشی و نگرشی مدیریت جهادی (شرایط علی)

- سوال فرعی ۳ : شرایط علی مدیریت جهادی چیست ؟

شرایط علی، شرایطی است که بر مقوله محوری اثرگذار است. شروطی لازم ولی ناکافی جهت دستیابی به پیامدهای حاصل از به کارگیری راهبردها است. نتایج حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان در این پژوهش، بُعد ارزش و نگرش مدیریت جهادی را به عنوان شرایط علی شناخته است، چرا که

«اگر ما بخواهیم مبانی ارزشی و فکری مدیریت جهادی را بررسی و لیست بکنیم درواقع مدیریت جهادی را باید ارتباطش بدهیم به فلسفه حیات و زندگی. یعنی وقتی صحبت از مبانی ارزشی مدیریت جهادی به میان می آید که ما ببینیم جایگاه این مدیریت در اصل زندگی و حیات یک انسان چه جایگاهی دارد چون این مدیریت استفاده از منابع و هدایت استعدادهاست برای رسیدن به یک اهدافی و این استعدادها و این منابع، اینها در طول زندگی انسان مطرح می شوند. اولین چیزی که در منابع و در مبادی ارزشی فرهنگ جهاد و مدیریت جهادی مطرح می شود این است که در راستای هدف زندگی این چه نقشی را ایفا می کند. اولاً هدف زندگی این جا مطرح می شود، برای اینکه کاملاً مشخص بشود شخصی که این نوع مدیریت را برای خودش ترجیح داده باید بداند که واقعا در زندگی چه مبنای اعتقادی و چه باورهایی را انتخاب کرده؟ آیا زندگی می کند برای مادیت زندگی ؟ که خودش یک جهان بینی درست می کند..... یا زندگی می کند برای اینکه علاوه بر مادیت و رفاه زندگی یک معنویات و یک نتایج اخروی را هم داشته باشد. چون زندگی برای زندگی، یا زندگی برای آخرت یا زندگی برای هر دو اینها در نحوه مدیریت افراد کاملاً متفاوت و تأثیرگذار است.....»

«....اما هدف در مدیریت جهادی یا در همان اسلام رسیدن به خدا است. یکی از مباحثی که در مدیریت اسلامی مطرح می شود که مدیر اسلامی باید این تفاوت را داشته باشد با دیگر مدیران، این است که هدف فقط در این دنیا خلاصه نمی شود و ادامه پیدا می کند و مسئله آخرت گرایی مطرح می شود. یعنی همه اجزا هستی را در یک سیر می بیند، سیر الی الله و مدیریت او نیز در همین سیر حرکت می کند، مسیر خلاف آن را مسیری در جهت خلاف جریان هستی می داند که محکوم به نابودی است. امروز اگر نه، حتماً فردا از بین خواهد رفت، اما اگر در سیر الهی باشد، قرن ها بگذرد، همچنان در رگ های زمان جاری است. همه چیز هستی به هم وابسته و تأثیر گذار است.»

مطالب فوق که صحبت های مصاحبه شوندگان را نشان می دهد، تفاوت میان مدیریت جهادی با سایر مدیریت ها، در ارزش و نگرش مدیر به دنیا و ابزارهای در دست او است و بیانگر آن است لازمه ی شروع مدیریت و سعادت مندی و کمال در سیر الی الله، نگاه آخرت گرایی و جهان بینی توحیدی است.

جدول ۵-۳ بعد ارزشی مدیریت جهادی را به همراه ۵ مقوله اصلی و زیر مقوله‌ها و همچنین ۶۲ کدباز مؤید آن را به ما نشان می‌دهد.

جدول ۵-۳- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد ارزشی مدیریت جهادی

مفهوم	مقوله	فراوانی
آخرت گرایی	آخرت گرایی	۸
اعتقاد به امداد غیبی	اعتقاد به غیب	۱۵
اعتقاد به برکت		
توسل به ائمه طهار		
اعتقاد به حضور خدا	جهان بینی توحیدی	۲۲
ایمان و اعتقاد به خداوند		
نگاه توحیدی		
حق گرایی	حق‌مداری و عدالت‌طلبی	۹
عدالت خواهی		
ولایت مداری	ولایت مداری	۸
اعتقاد به رهبری		
فراوانی کل فراوانی		۶۲

۵-۱-۱-۲-۱-۱- آخرت گرایی

آخرت گرایی یکی از مهمترین ابعاد ارزشی مدیر جهادی و همچنین از اصول مدیریت اسلامی و برگرفته از اصل ایمان به معاد و حیات پس از مرگ است. این اصل به این حقیقت نظر دارد که هدف نهایی، حیات جاودان آخرت است و زندگانی دنیا تنها مقدمه برای آن حیات است.

این اصل نه تنها در حوزه اندیشه و نظر منشا اثر است بلکه در حوزه عملکردها نیز باعث تاثیرهای قابل توجه و اساسی و تغییر و اصلاح جهت‌گیری‌هاست. در مدیریت اسلامی و در حوزه‌های مختلف، این اصل دارای تاثیرهای اساسی بوده و حیطه وظایف مدیریت، به‌عنوان مهمترین حوزه بحث، مشمول این تاثیرها می‌باشد. در ادامه گزیده‌ای از متون مصاحبه‌ها که خود مؤیدی بر جمع بندی مقوله‌ها و دسته‌بندی ابعاد است آورده می‌شود:

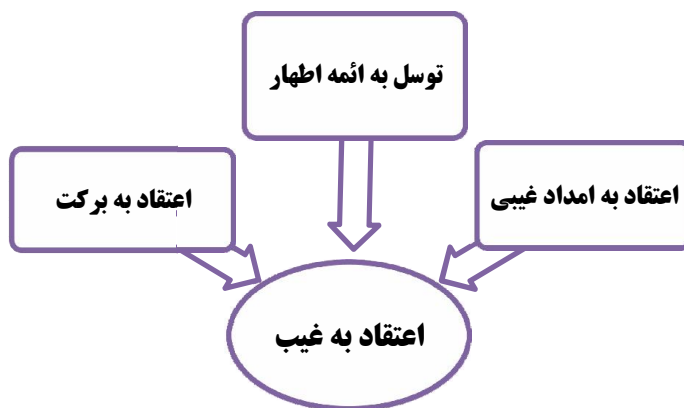
«...اولش همان اعتقادات است یعنی باید معرفت فرد بالا برود. ما وقتی که قیامت، خدا، پاداش اخروی و این‌ها را جلو می‌آوریم این اعتقادات خیلی کمک می‌کند به شکل‌گیری مدیریت جهادی. یعنی کسی که اعتقاد به پاداش اخروی دارد یعنی کسی که دنیا در مقابل چشم او کوچک است...»

«اینجا باید دید آیا مدیر زندگی می‌کند برای مادیت زندگی؟ که خودش یک جهان‌بینی درست می‌کند. یعنی اگر هدف از وارد شدن به حوزه مدیریت استفاده ابزاری از سیستم مدیریت برای دستیابی به نتایج صرفاً مادی باشد بی‌تردید این مدیر هدف غایی و نهایی‌اش از زندگی و به تبع آن از مدیریت چیزی جز

منافعش نیست و چنین مدیرانی سود و منفعت شخصی را حتی اگر به ضرر جامعه باشد ترجیح می‌دهند. یا زندگی می‌کند برای اینکه علاوه بر مادیت و رفاه زندگی یک معنویات و یک نتایج اخروی را هم داشته باشد. چون زندگی برای زندگی، یا زندگی برای آخرت یا زندگی برای هر دو این‌ها در نحوه‌ی مدیریت افراد کاملاً متفاوت و تأثیرگذار است.....»

۵-۱-۱-۲-۱-۲- اعتقاد به غیب

قرآن کریم ایمان به غیب را یکی از اوصاف برجسته پرهیزگاران می‌داند و مدیر جهادی نیز بایستی در ارزش‌های خود ایمان و اعتقاد به امداد غیبی خداوند و برکت را نهادینه کند.



امداد غیبی همان نصرت الهی است. کمک‌های ناپیدا و پیش‌بینی نشده را می‌توان امداد غیبی دانست مانند نزول فرشتگان و یا الهاماتی که به دل ما می‌شود. خداوند متعال همیشه یاریگر بندگان مومن خود بوده است و در تاریخ امدادهای غیبی‌ای از طریق جمادات و حیوانات مثل پرندگان ابابیل که بر سر ابرهه باریدند و یا شن‌های صحرای طبس برای سرنگونی هلی کوپترهای دشمن آماده می‌کند.

«...اعتقاد به امداد الهی دارد و وقتی می‌بیند که امکانات کمی دارد و اهداف بلندی، این را غیر قابل دسترس نمی‌بیند. «كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ» می‌گوید من با امکانات کم هم می‌توانم به آن اهداف بلند برسم زیرا خدا به من کمک می‌کند....»

همچنین از دیگر مفاهیم سازنده‌ی اعتقاد به غیب که بایستی به آن اشاره شود اعتقاد به برکت کار و مدیریت جهادی است. وقتی فرد با نگاه آخرت‌گرایی، برای رضای خدا قدم در راه می‌گذارد، خدا نیز به کار وی برکت می‌دهد. این جمله را زیاد شنیده‌ایم که از تو حرکت و از خدا برکت، در مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان محترم به کرات این دیده می‌شد و آنها به این ویژگی رسیده بودند که کار برای خدا دارای برکت ویژه‌ای است.

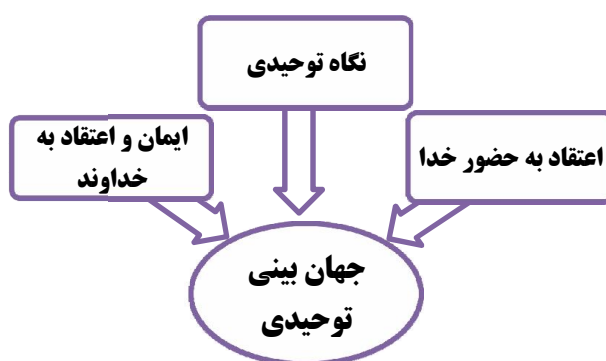
«...در حقیقت برآیندی که خواهد داشت کاری که در یک دودوتا چهارتای عقلایی، در یک محدوده زمانی خاصی به نتیجه می‌رسد در فرهنگ جهادی شکی و شباهت دیگری خواهد گرفت و یک کار معجزه آسایی خواهد شد... «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا». خداوند هم مسیر را باز می‌کند. هم افزایی را به انسان ...»

«...کار جهادی برکت این شکلی هم دارد و حالتی است که با معادلات معمول هم جور در نمی‌آید و در واقع خاصیت سینرژیک دارد و معادله $2+2=4$ در موردش صدق نمی‌کند و در اینجا $2+2$ می‌شود ۸»

همچنین توسل به ائمه اطهار در کارها و شروع کار با نام و یاد خداوند متعال و اهل بیت (علیهم‌السلام) تأثیر و نتیجه کار را تغییر می‌دهد. این نکته را بسیار دیده و شنیده‌ایم که فرماندهان جنگ در دفاع، مقدس در اغلب عملیات‌ها رمز عملیات را نام مقدس ائمه اطهار (علیهم‌السلام) می‌گذاشتند و شروع کار عملیات با توسل و بردن نام این عزیزان بود. «...اینکه من نام مبارک امام باقر (علیه‌السلام) و نام مبارک امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) را در طلیعه‌ی عرایض عرض می‌کنم و... شما از خدای متعال کمک می‌خواهید، راه‌ها به‌سوی شما باز می‌شود: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا، وَ يَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ...گاهی شما ناگهان در ذهنتان یک چیزی برق می‌زند، می‌درخشد، راهی باز می‌شود؛ این رزق الهی است...»

۵-۱-۱-۲-۳- جهان‌بینی توحیدی

جهان‌بینی توحیدیمقوله ای بسیار مهم و مورد تأکید خبرگان محترم بوده است. شایان ذکر است این مقوله‌ی مهم ۲۲ کد از ۶۲ کد بعد ارزش را به خود اختصاص داده است



جهان بینی توحیدی نگاه مقابل مادی گرایی است. بدین معنی که فرد بایستی نگاهی در هر لحظه به خدا و خواست او باشد، به ارزش‌ها و معنویت معتقد بوده و فلسفه شکل‌گیری نظام حکیمانه عالم هستی را بشناسد و علاقه مند به کل ذرات عالم هستی باشد.

«همه اجزا هستی را در یک سیر می‌بیند، سیر الی الله و مدیریت او نیز در همین سیر حرکت می‌کند، مسیر خلاف آن را مسیری در جهت خلاف جریان هستی می‌داند که محکوم به نابودی است»

مصاحبه‌شوندگان در مصاحبه خود به ایمان و اعتقاد به خداوند و همچنین نگاه توحیدی که از مفاهیم بوجود آورنده مدیریت جهادی است و چنین اشاره می‌کنند که اساس کار، در جهان‌بینی توحیدی است و اگر این تفکر وجود نداشته باشد، مدیریت جهادی محقق نخواهد شد.

«...ریشه مدیریت جهادی در توحید، اعتقاد به ماوراءالطبیعه و اعتقاد به خدا است. توحید اگر شد، مدیریت جهادی هم ممکن است بر مبنای توحید شکل بگیرد»

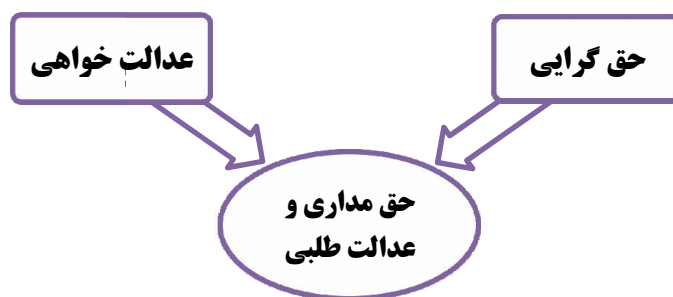
«اگر ما بخواهیم مبانی فکری و ارزشی مدیریت جهادی را بررسی و لیست بکنیم در واقع مدیریت جهادی را باید ارتباطش بدهیم به فلسفه حیات و زندگی»

از مفاهیم دیگر جهان‌بینی توحیدی، اعتقاد به حضور خدا یا همان حاضر و ناظر دیدن خداوند در همه‌ی امور است. اگر تنها همین یک مولفه در زندگی روزمره ما، در مدیریت‌های موجود و در کار کارکنان لحاظ و پیاده‌سازی شود تحول چشم‌گیری در زندگی اتفاق خواهد افتاد، چرا که وقتی فرد در هر زمان و مکان خود را در محضر خالق ببیند و آخرت را در اندیشه مدنظر بگیرد دیگر کوچکترین خطایی از وی سر نمی‌زند.

«...مدیریت جهادی حتما ارزش مدار است یعنی یک سری اصول و ارزش‌هایی است که به هیچ عنوان زیر پا گذاشته نمی‌شود در صورتی که در مدیریت غیرجهادی ممکن است شما برای رسیدن به پول یا سود، در یک سیستم تعریف شده، همه کاری بتوانی انجام بدی ولی اینجا برای رسیدن به صدها میلیارد دلارش هم نباید یک دروغ بگی...»

۵-۱-۱-۲-۱-۴- حق مداری و عدالت طلبی

حق گرایی و عدالت خواهی دو موضوع مهم است که در گفتگوها به آن اشاره گردید و از رعایت عدالت انسانی و اجتماعی تا در نظر گرفتن حقوق همه‌ی موجودات عالم دلالت می‌کند. در واقع هدف انبیاء و اولیا از تشکیل حکومت اقامه عدل و قسط در جوامع بوده است. پرهیز از انحراف از مسیر حق در هر حالی مورد تأکید اسلام و از مصادیق بندگی بوده است



«...مسائل دیگر مورد نظر است؛ مثل نجات بشریت، اقامه حکومت عدل و حق و ایجاد راهی که بشر بتواند از آن راه به خدا و هدایت برسد. این تلاشها که اسم آوردم، مقدمه‌اند برای اینکه ما بتوانیم پیش خدای متعال، حق بندگی را ادا کنیم. البته حق بندگی هم جز با همین کارها ادا نمی‌شود...»

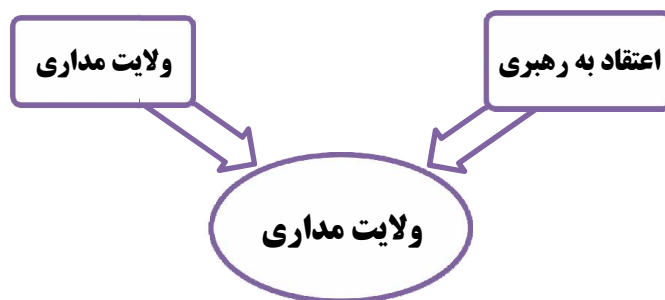
«... عدالت خواهی جز عناصر تعیین کننده آن در حوزه ارزش‌ها و گرایش‌ات مدیریت جهادی است»

اخلاص یعنی هر گونه شائبه گناه‌آلودی را از مسیر راه خود دور کند و از انحراف از مسیر حق پرهیز کند. این دیگر همه چیز را می‌تواند شامل شود و نباید هر حرکت انحرافی را انجام دهد

«...با این نگاه [عدالت] دیگر نه تنها انسان بلکه حیوان را هم بیش از بارش حق نداری بارش کنی، کوشش نه به این معنا که سعی و کوشش کنی جای ۲۰ کیلو بار ۱۰۰ کیلو بار سوار حیوان کنی نه...»

۵-۱-۲-۱-۱-۵- ولایت مداری

اعتقاد به رهبری و ولایت مداری نیز از اصول مهم مدیر جهادی است که موفقیت و رسیدن به هدف در گرو پیروی از رهبری واحد می‌باشد. در روایات بسیار اشاره شده که اگر جمعی (بیش از دو نفر) با هم در مسیری همراه شدند، یک نفر را به‌عنوان رهبر انتخاب کنند، حال، جامعه که جایگاه خاص خود را دارد.



«...نگاه ولایت‌مدار، یعنی معتقد بودن به نظام امامت و رهبری. یک جبهه‌ای رأس نداشته باشد، جبهه نیست و از هم می‌پاشد و اگر عناصر جبهه نگاهشان به رأس نباشد هر کسی ساز خودش را می‌زند.»

هر قدرتی که در جامعه وجود دارد حد تنزل یافته قدرت مطلق خداوند است، پس در جامعه اسلامی نمی‌تواند تضاد قدرت بوجود بیاید زیرا همه در یک راستا و در یک هدف هستند و از یک جا نشأت گرفته‌اند. در نتیجه ابتدای قدرت خداوند است و سپس تخصیص شده است به انبیاء و بعدشم کسانی که نماینده انبیاء هستند و «ولایت» در واقع نشأت گرفته از آنجاست و سطح ناقل شده قدرت مطلق الهی است و سایر قدرت ها نسبی است.

«...در منظومه عمل جبهه‌ای ما، نقطه محوری و مرکزی رهبری است. رهبری که نقطه اتم و اعلی‌اش ولی فقیه در نظام است. در سلسله مراتب می‌تواند منتقل به رده‌های دیگر هم شود، البته با شؤن پایین تر.»

از دیگر مقوله‌های کلان شرایط علی که بر مقوله محوری اثرگذار می‌باشد، بعد نگرشی مدیریت جهادی است. در واقع نگرش مجموعه‌ای از طرز تفکر و نیت رفتاری نسبت به یک شخص یا واقعه است. به عبارتی تمایل نسبتاً پایدار به چیزی یا رویدادی است که در احساس و رفتار نمایان می‌شود. نگرش از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد. این بعد که دارای ۷ مقوله و فراوانی ۱۱۱ کدباز می‌باشد در جدول ۴-۵ به تصویر کشیده شده است.

جدول ۴-۵- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد نگرشی مدیریت جهادی

مفهوم	مقوله	فراوانی
بعد نگرشی مدیریت جهادی	آرمان گرایی	۱۱
	اعتقاد به درستی کار و هدف	
	بندگی خدا	۱۹
	قصد تقرب	
	کار برای خدا	
	اعتماد به نیروی انسانی	۱۲
	روحیه امیدواری	
	اعتماد به خدا	۲۲
	توکل بر خدا	
	نگاه تکلیف مدارانه	۱۰
	اعتماد به نفس	۱۹
	خودباوری	
	عزم و اراده	
	تواضع و مواسات	۱۸
	مودت و برادری	
جمع کل فراوانی		۱۱۱

۵-۱-۱-۲-۶- آرمان‌گرایی و هدف‌مداری

یک مدیر جهادی دارای آرمان‌های بلند و انگیزه و اعتقاد به درستی کار و هدفش است و برای رسیدن به اهداف تعالی خودش لحظه‌ای از آرمان‌ها و اهدافش غافل نمی‌شود.



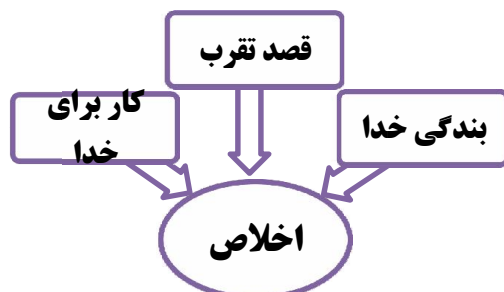
«طبیعتاً مدیری که از بینش و انگیزه الهی برخوردار باشد از همه توانمندی‌های خود برای اجرای صحیح موضوع و متعلق مدیریت استفاده می‌کند. چنین مدیری، هم می‌داند که چرا مدیریت می‌کند و هم از انگیزه کافی برای رسیدن به هدف برخوردار است...»

افراد وقتی می‌خواهند کاری را انجام بدهند باید چرایی کاری را که قرار است انجام دهند بدانند و به درستی آن هدف اعتقاد داشته باشند. در این صورت است که نتیجه لازم در آن راه حاصل می‌شود. یعنی اگر مدیر صرفاً بر اساس دستور به کارمند، توقع گرفتن نتیجه داشته باشد، تفکرش اشتباه و بی‌فایده است. در نتیجه مدیر جهادی بایستی تلاش کند تا کارکنان و تمام اجزای مجموعه را اولاً متقاعد و سپس نسبت به خود و کارشان معتقد کند تا به سمت انجام دادن کار قدم بردارند. حال وقتی فرد هدف درستی را برای خودش تعریف کرد و به آن معتقد شد برای محقق شدن آن هدف باید آرمان‌های بزرگ طرح‌ریزی نماید.

«بعضی‌ها اشتباه می‌کنند که در مقابل آرمان‌گرایی، واقع‌بینی را مطرح می‌کنند... این خطای بزرگی است؛ چون آرمان‌گرایی، خودش واقعیت‌ها را در جامعه می‌سازد. یک مجموعه‌ی با آرمان و دارای هدف‌های بلند می‌تواند واقعیت‌ها را طبق آرمان خود شکل دهد و به‌وجود آورد. دنیا این‌طور پیش رفته است...»

۵-۱-۱-۲-۷- اخلاص

«اخلاص» به معنای خالص کردن، پاک گردانیدن و برگزیدن است و مقصود از آن در فرهنگ اسلامی، پاک کردن نیت از غیر خدا و انجام دادن عمل برای خدا است. اخلاص در فقه چنین معنی می‌شود که مکلف در عمل عبادی خود جز قصد قربت و عبودیت برای پروردگار، هیچ انگیزه دیگری نداشته باشد.



در واقع وقتی یک مدیر فرد مخلصی باشد، بندگی خدا را در هر حالی انجام می‌دهد و طبق آیه شریف «وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ» هدف خلق خودش را جز عبودیت خدا نمی‌داند و در نتیجه وقتی هدف خود را یافت تمام تلاش خود را برای نزدیک شدن به خالق خود انجام می‌دهد و همه‌ی کارهایش با قصد تقرب صورت می‌گیرد.

«دو هدف بزرگ باید باشد یکی اهداف الهی که یعنی زندگی را به معنای عبودیت و بندگی خدا بدانیم و هموار کردن راه عبودیت و بندگی. این یک هدف بزرگ در مدیریت‌ها است که می‌توان آن را به نحوی تدوین کرد و برای فهم مردم دنیا هم به صورت مفصل بیان کرد.»

چنین فردی با نگاه بندگی خدا و تقرب به درگاه حق، نتیجه کارش را هم رضای خدا قرار می‌دهد و خروجی‌اش کار برای خدا می‌شود:

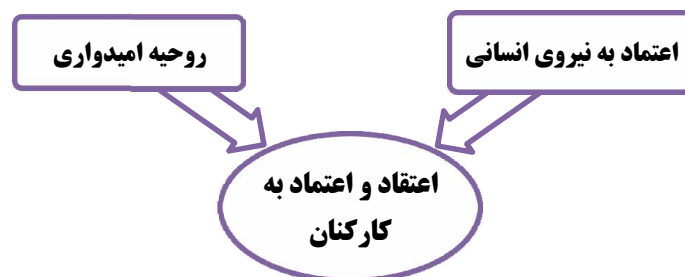
«...نصف شب بلند می‌شدند و کفش‌های گلی شده پرسنل دسته، گروهان و گردان خود را واکس می‌زدند و لباسهایشان را می‌شستند و خدماتی از این نوع را به قصد قربت انجام می‌دادند و کسی نمی‌دید...»

«...نکته بعدی که در اشاره اولی نیز گفتم، بحث اخلاص است. اخلاص یعنی با قصد قربت کار کردن. اخلاص یعنی هر گونه شائبه گناه‌آلودی را از مسیر راه خود دور کند و از انحراف از مسیر حق پرهیز کند. این دیگر همه چیز را می‌تواند شامل شود و نباید هر حرکت انحرافی را انجام دهد.»

اخلاص به‌عنوان یکی از مهمترین نگرش‌های مدیر جهادی با فراوانی ۱۹ کد باز از طرف مشارکت‌کنندگان بیان شده است.

۵-۱-۱-۲-۸- اعتقاد و اعتماد به کارکنان

اعتقاد و اعتماد به افراد با استعداد، چه جوانان و یا افراد با تجربه از مسائل مهمی است که بایستی به آن توجه ویژه شود. اگر اعتماد به افراد از بین برود و صرفاً سازمان به فکر کنترل کارکنان باشد، احساس تحت تعقیب بودن و حقارت در وی ایجاد و بر کارش تأثیر بسزا دارد.



«... اعتماد به جوان ها. الان در همین بخش انرژی هسته ای که این همه دنیای استکبار را سراسیمه کرده، اکثر کسانی که در آنجا مشغول کار هستند، جوان‌های تحصیلکرده اند؛ صدها جوان کم سال و تحصیلکرده، این چرخ را می

چرخانند و این عزت را برای کشور پدید آورده اند. در همه ی بخش ها همین طور است. به نیروهای بااستعداد، چه از جوان ها باشند و چه از انسان های با تجربه، اعتماد کنند.»

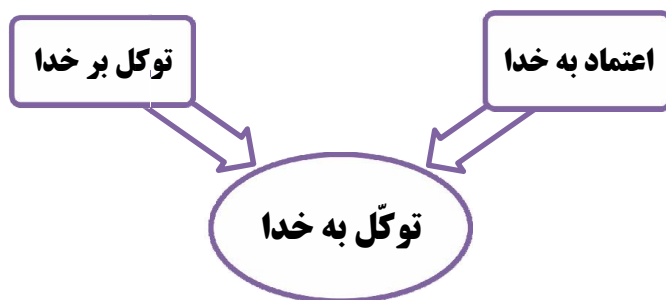
مدیر بایستی در خود و سایرین روحیه امیدواری را حفظ کند و بالا ببرد. توجه به این جمله معروف امام خمینی (رضوان الله علیه) که فرمودند ما می توانیم بسیار حائز اهمیت است و این تفکر روحیه انسان را بالا می برد. همچنین پس از روحیه دادن، کار را به افراد به استعداد بسپارد و به آنان اعتماد کند. کاری که امام خمینی انجام می داد

«... در دوران رژیم طاغوت، گندم را از آمریکا می خریدند و سیلو را روس ها برایشان می ساختند؛ آنها سیلو را هم نمی توانستند بسازند! باید روس ها می آمدند؛ این صنعت در ایران نبود. در سال های اول انقلاب، این جوانان جهاد دانشگاهی آمدند و گفتند امام دستور داده اند مردم گندم بکارند... شروع کردند. افرادی می دیدند... اما باور نمی کردند! و امروز کشور ما یکی از کشورهای مطرح از لحاظ سیلوسازی در دنیاست؛ به برکت همین جوان ها. کار جهادی، این است.»

دو مفهوم اعتماد به نیروی انسانی و روحیه امیدواری مقوله اعتقاد و اعتماد به کارکنان را تشکیل می دهند.

۵-۱-۱-۲-۱-۹- توکل به خدا

توکل به خدا یعنی اعتماد کردن بر خدای تعالی و واگذار کردن کار به او و تسلیم اراده و مشیت او بودن است.



در توکل جنبه ای از رابطه فرد با خدا نمایان است که تلویحا فرد متوکل پیش فرض هایی را پذیرفته است که مهم ترین آنها باور و ایمان به قدرت و حکمت خداوند به بندگانش می باشد و همین جنبه ی اعتماد و ایمان است که رابطه توکل گونه را از انواع دیگر رابطه ها متمایز می کند.

«... در همه ی کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی [کنیم]؛ به کمک های الهی اعتماد کنیم. [وقتی] شما از خدای متعال کمک می خواهید، راه ها به سوی شما باز می شود: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا، وَ يَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ». این رزقی که در این آیه و در آیات دیگر گفته شده است، به

شکل‌های مختلفی به من و شما می‌رسد؛ گاهی شما ناگهان در ذهنتان یک چیزی برق می‌زند، می‌درخشد، راهی باز می‌شود؛ این رزق الهی است.»

«... وقتی آدم اعتماد به قدرت‌های الهی دارد می‌بیند واقعاً می‌تواند غلبه کند. این دستاوردهایی که در زمینه‌های تکنولوژیک در سال‌های اخیر برای ما پیدا شده، در حالی‌که ما در شرایط تحریم و محاصره هم بودیم و دشمن نمی‌خواست که ما به اینجا برسیم ولی این اتفاق افتاده است و این محصول اعتماد است.»

«حُسن ظن به خداوند متعال» که از نظر عرفانی جنبه اعتماد را نشان می‌دهد، بسیار با اهمیت است. اینکه شما با خدا معامله بکنی؛ قطعاً وقتی شما با اخلاص، عملی را برای او انجام بدهی و کار را به او بسپاری و به خداوند اعتماد بکنی قطعاً موفقیت را نصیب انسان می‌کند. از طرفی باید خود را هیچ و تنها وسیله‌ی انجام کار ببینی، اگر کار را به او نسپاری ممکن است تمام مراحل کاری را نیز منطقی طی کرده باشی اما به هدف و نتیجه مطلوب نخواهی رسید.

«... بچه‌های ما در دوران جنگ این‌ها را می‌دیدند [بسیج کل عالم و منطقه [ولی ته دلشان اعتماد به خدا داشتند که خدا می‌فرماید: «و إن تنصروا الله ينصركم»، «کسی که خدا را یاری کند خدا نیز او را یاری می‌کند» و به این صورت هیبت دشمن در مقابلشان شکسته می‌شد.»

«مثلاً وقتی امام می‌فرماید حصر آبادان باید شکسته شود، بخش عمده‌ای از جوانان مملکت وارد میدان می‌شوند و با جدیت کار می‌کنند و همیشه دستشان به دعا بلند است و در محضر خدا زاری می‌کنند که بخشی از کار را که از دست ما بر می‌آمده انجام دادیم، تو خودت کار را به نتیجه برسان و در آن تأثیر بگذار. این طوری است که ما می‌بینیم خیلی از مشکلات با این نوع تفکر، کوچک می‌شود.»

در مصاحبه با خبرنگار توکل به خداوند متعال بیشترین فراوانی (۲۲ کدباز) را در بعد نگرش به خودش اختصاص داد که نشانگر اهمیت موضوع و نیازمند توجه ویژه به این مقوله است.

۵-۱-۱-۲-۱۰- تکلیف مداری

تکلیف در لغت به معنای امر کردن به چیزی است که انجام آن دشوار باشد. در اصطلاح و فرهنگ دینی، تکلیف به فرمان الهی اطلاق می‌شود و امری است که فرد ملزم به انجام آن می‌باشد و خلاف آنچه به وی تکلیف شده است نباید عمل نماید. فردی که به کاری به‌عنوان یک وظیفه نگاه می‌نماید، دیگر هیچ اتفاق و رویدادی و زرق و برق دنیوی، وی را از ادامه مسیر منحرف نمی‌نماید و در انجام وظیفه‌اش ثابت قدم است، چرا که دارد به دستور خدا عمل می‌کند.

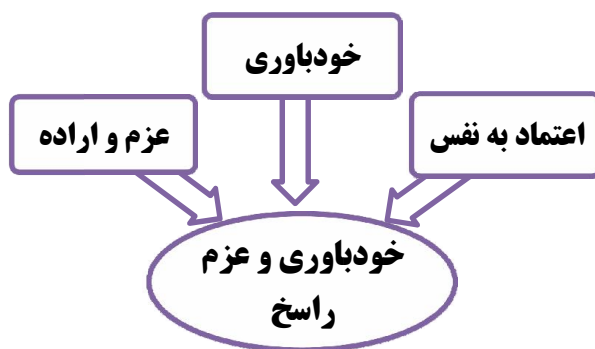
«اولا این‌ها [شهادت و امام] یک ویژگی‌های اعتقادی داشتند بین خودشان و خدا، یعنی کاملاً خالص شده بودند برای خدا و خودشان را آماده کرده بودند که در راه خداوند مجاهدت کنند. هیچ توقعی از هیچ‌کسی نداشتند. اگر این‌ها را تشویق، ترغیب یا تنبیه می‌کردی در روحیه‌شان تأثیری نداشت بلکه می‌دیدند وظیفه و تکلیفشان چیست.»

با توجه به این مقوله، مدیر جهادی بایستی نگاه تکلیف‌مدارانه داشته باشد و ببیند در هر جایگاهی که وجود دارد، از حضور در جمع خانواده و رسیدگی به نیازهای مادی و معنوی اعضای خانواده خود گرفته تا محیط کار و جامعه، حضور در میدان‌های مختلف، تکلیفش در آن لحظه، انجام چه کاری است و کاری به نتیجه نداشته باشد، همان‌گونه که امام راحل فرمودند: «ما مأمور به تکلیف هستیم نه نتیجه.»

«شاید اساسی‌ترین مساله‌ای که در کار جهادی هست و خیلی از تفاوت‌ها به اینجا برمی‌گردد بحث انجام تکلیف است... بالاخره هیچ‌کس بی هدف نیست... ولی هدف در موضوع جهادی تکلیف هست. شما نگاه کنید حضرت امام (رضوان الله علیه) در موضوع جنگ می‌فرمایند که دفاع وظیفه و تکلیف ما است و نتیجه فرع آن است. نه اینکه ما برویم در جنگ و شکست بخوریم (شکست موردی را می‌گویم). مثلاً برویم در عملیات و کاری نداشته باشیم که این عملیات موفق می‌شود یا نه و برای موفقیت تلاشی نکنیم، نه. منظور این نیست، بلکه منظور عمل به وظیفه است.»

۵-۱-۱-۲-۱۱- خودباوری و عزم راسخ

تحقق کارهای بزرگ با ۳ مفهوم سازنده‌ی مقوله خودباوری و عزم راسخ میسر می‌شود. یعنی فرد ابتدا بایستی خود و توانایی‌اش را باور و به نفس خود اعتماد کند و با عزم و اراده پا به عرصه میدان بگذارد تا نتیجه حاصل شود.



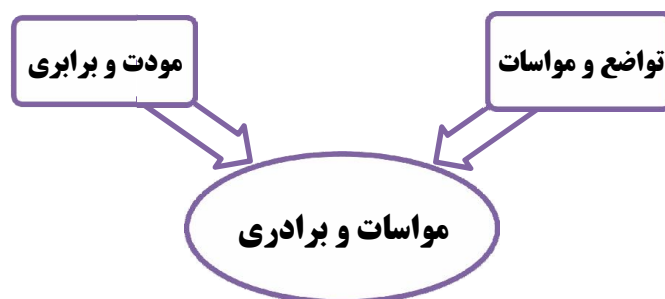
«در هر بخشی از بخش‌های گوناگون صنعتی و فنی و علمی و تحقیقاتی که ما با روحیه‌ی جهادی وارد شدیم، پیش رفته ایم. روحیه‌ی جهادی یعنی چه؟ یعنی اعتقاد به این که «ما می‌توانیم»»

«... بعد از آن، اعتماد به نفس بود؛ همین که امام می‌فرمودند «ما می‌توانیم». همان اوایل که دشمن حمله کرد، امام فرمودند ما چنان سیلی به صدام خواهیم زد... آنهایی که نگاهشان، نگاه عدد و رقمی بود، در همان روزهای اول جنگ به این حرف‌ها می‌خندیدند. می‌گفتند ۱۴ لشکر زرهی و پیاده حمله کرده‌اند، شما یکی از این لشکرها را هم ندارید. حالا می‌گویید که چنین و چنان خواهیم کرد؟ خب امام زیر بنای فکری و اعتقادی بسیار محکمی داشتند، این حرف درستی بود و عملی شد. این اعتماد به نفس را البته به حول و قوه الهی امام تزریق می‌کرد و از ویژگی‌هایی بود که در میدان نبرد بسیار جلوه می‌کرد.»

همانگونه که در بالا از گزیده‌ی متن مصاحبه با خبره محترم مشخص است، خودباوری و اعتماد به نفس از مقوله‌های نگرشی و اعتقادی محکم امام خمینی به‌عنوان یک الگوی مدیریت جهادی است که امام نه تنها خودشان این روحیه را داشتند بلکه در دیگران و پیروان خود نیز این نگرش را تزریق می‌کردند. مدیر بایستی خود و توانایی‌های خود را باور کرده و اعتقاد به این امر داشته باشد که با همت و اراده خود می‌تواند کارهای بزرگ انجام دهد و روحیه ما می‌توانیم را در خود و دیگران نهادینه کند.

۵-۱-۱-۲-۱-۲-۱۲- مواسات و برادری

مواسات دارای معانی متعددی در اسلام از قبیل مساعدت، همزیستی، برابری، یاریگری و سهم ساختن در مال است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است.



بنابر اصل مواسات، یک مسلمان بایستی در شرایط سختی با نیازمندان و دوستان اظهار همدردی نماید؛ همچنین آنان را شریک و سهم در مال و معاش خود بداند البته شاید این مقوله برای بعضی از افراد بدلیل دور افتادن از فرهنگ و آمیزه‌های اسلامی کمی عجیب و یا غیرمنطقی باشد ولی یکی از مفاهیم مهم ارزشی که در نظام اخلاقی دین اسلام و سیره نبوی به آن توجه و سفارش فراوان شده، همین «مواسات» است که نمونه‌ای از آن در پیادمروی هرساله اربعین حسینی قابل مشاهده است.

«...توی صحنه جنگ از همان امکانات موجود، تقریباً همه یکسان برخوردار بودند. اگر هم کسی از امکان بیشتری بهره می‌برد، اقتضای کارش بود. مثلاً اگر فلان فرمانده یگان، یک ماشین داشت، به این دلیل بود که ماشین،

ابزار کارش بود اما غذا و خوراک و سنگر و این‌ها، هر چه بود، همه مثل هم استفاده می‌کردند.»

«در مدیریت جهادی هم تواضع و فروتنی بود، هم مواسات... یعنی مثلاً اگر رزمنده شب تو اتاق سرد می‌خوابد فرمانده هم در اتاق سر می‌خوابد؛ اگر او یک پتو دارد، او هم یک پتو دارد، البته در شرایط خوبش، گاهی فرمانده همان یک پتو را هم ندارد. همزیستی و بلکه بالاتر.»

در فرهنگ جهادی مقوله مواسات و برادری مبین این نکات است که مدیر جهادی بایستی در برخورد با کارکنان خود و سایرین متواضع باشد و فاصله‌ای بین خود و آنها احساس نکند و مثل آنها زندگی کند. بداند از آنها برتر نیست و بلکه برابر و برادر با آنها است.

«پیامبر در همه کارهاشون این‌گونه بود حتی ببینید در نشستن در جلسات به گونه ای بودند که اگر کسی وارد می‌شد نمی‌فهمید پیغمبر چه کسی است. یعنی یک جایگاه خاصی که بروند بنشینند نداشتند تا مشخص شود چه کسی هستند.»

۵-۱-۱-۲- بعد رفتار جهادی (مقوله محوری)

- سوال فرعی ۴: مقوله محوری مدیریت جهادی چیست؟

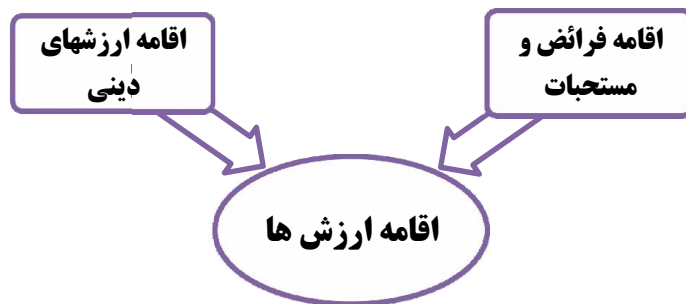
رفتار عبارت‌است از هر نمود، عمل و موضع‌گیری که از انسان در زندگی مادی و معنوی از خود بروز می‌دهد. همچنین رفتار هر فرد ریشه در تفکرات درونی او دارد. در واقع ارزش‌ها و نگرش‌ها در زمینه‌سازی و شکل‌دهی به رفتارها، ایجاد انگیزش‌ها، ارضای نیازها و جهت‌دهی به گرایش‌ها تأثیری جدی دارند.

مقوله محوری، مقوله‌ای اصلی است مرتبط با سایر مقوله‌ها که به کرات در داده‌ها ظاهر می‌شود؛ مقوله محوری پژوهش حاضر دارای فراوانی ۱۶۴ کدباز و تعداد ۱۲ مقوله می‌باشد که با عنوان بعد رفتار جهادی بیان می‌شود.

در جدول ۵-۵ به مفاهیم و مقوله‌های سازنده این بعد همراه با فراوانی کدباز آن مقوله‌ها اشاره می‌کنیم.

رعایت اخلاق اسلامی در حوزه‌ی رفتار بسیار تعیین کننده است. یک فرد جهادی نه تنها بایستی خود فردی اخلاق محور باشد بلکه تمام تلاش خود را در نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی در محیط کار و اجتماع انجام دهد. رعایت اخلاق در اسلام به قدری مورد تاکید است که همه‌ی موجودات را دربرمی گیرد، تا آنجا که حتی در مقابل دشمنان هم بایستی مدارا به خرج بدهی و اخلاق را در مقابل او نیز رعایت کنی.

۵-۱-۱-۲-۲-۲- اقامه ارزش‌ها



« از ویژگی‌های مدیر بایستی تلاش برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین باشد... «الَّذِينَ أَنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَ آتَوْا الزَّكَاةَ وَ أَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَ نَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ» این آیه درباره ویژگی کسانی است که... با یاری خدا به پیروزی رسیدند و از امکانات حکومتی برخوردار شدند...»

همان‌گونه که در بعد ارزش اشاره شد باید دید، هدف از زندگی و به تبع آن هدف از تشکیل حکومت چیست؟ اگر هدف از زندگی، آخرت‌گرایی و بر ای رسیدن به این مهم، اقامه

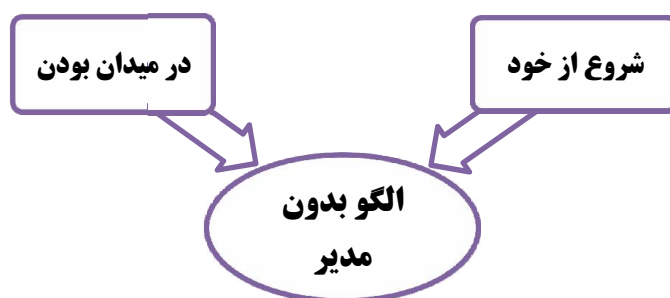
دین است، باید برپادارندگان آن نیز کسانی باشند که به اهداف و قوانین آن آشنا تر و ملتزم تر از دیگران باشند. یعنی هم خود پایبند به انجام فرائض و مستحبات بوده و هم برای استقرار و استحکام معنویت و ارزش‌ها در جامعه تمام تلاش و هم خود را بکار گیرند.

«... زیرا اینان نماز را که سمبل پیوند با خالق است برپا می‌دارند و زکات را که رمز پیوند با خلق خداست می‌دهند و امر به معروف و نهی از منکر را که از بنیان‌های ساخت یک جامعه سالم به شمار می‌آید را اجرا می‌کنند و در پرتو این ویژگی‌ها برای استقرار نظام ارزشی و اقامه دین تلاش می‌کنند.»

«... شهید شهریار با خواندن نمازهای شب و علمش این کار را کرد. اهل شعار نبود، یعنی هم نماز شب می‌خواند هم طالب علم بود. این شد مدیریت جهادی.»

۵-۱-۱-۲-۳- الگو بودن مدیر

الگو بودن مدیر از مقوله‌های دیگر بعد رفتار جهادی می‌باشد که در عمل وی نمایان و بروز پیدا می‌کند که از دو مفهوم در میدان بودن مدیر و از خود شروع کردن تشکیل می‌شود.



نقش الگویی مدیر از مسایل مورد توجه در مدیریت جهادی است. مدیر باید با رفتار خود، نمونه خوبی از ارزش‌های سازمان باشد و در عمل نیز آن را نشان دهد، زیرا کردار و رفتار او آینه تمام‌نمایی برای کارکنان خویش است.

«... دیگر اینکه آدم در جهاد باید از خودش شروع بکند و این خیلی مهم است. شما نمی‌توانی مدیریت جهادی را تدریس بکنی درحالی که خودت اهلش نباشی، اصلاً کار جهادی اقتضائش این است که از خودت شروع بکنی و به همین دلیل است که می‌گویند جهاد اکبر مبارزه‌ی با نفس است.»

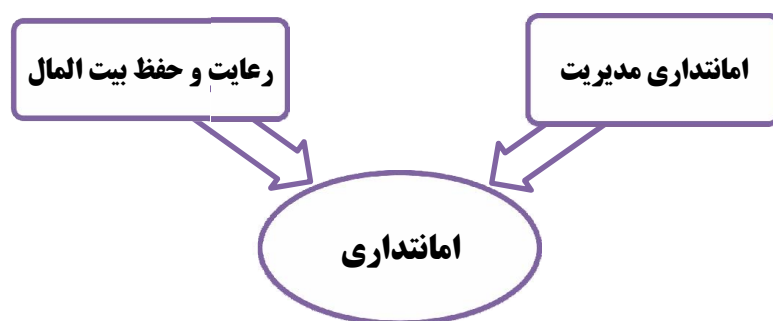
البته الگو بودن مدیر تنها با حرف و سخن نمی‌تواند محقق شود، بلکه ترغیب به ارزش‌های مطلوب، نیازمند قدم نهادن در آن راه است. جلودار بودن مدیر، پابه‌پا و در کنار نیروها بودن و داشتن تفکر بسیجی از شاخصه‌های الگویی مدیر است. یکی از مواردی که در گفتگو با خبرگان که از فرماندهان دفاع مقدس نیز بودند ما را با واژه و مدلی جدید در مدیریت آشنا کرد تحت عنوان «**مدیریت بیایی**» بدین معنا که

«در دفاع مقدس، مدیریت فرماندهان جنگ، مدیریت بیایی بود نه مدیریت بروید. فرمانده همیشه خودش جلوتر از نیرو می‌رفت و می‌گفت بیایید و این به نیروها دلگرمی می‌داد و افراد می‌فهمیدند که خطری نیست، اگر هم خطری باشد فرمانده جلوتر است و عقب ننشسته و ما را زیر تیغ فرستاده باشد.»

«مدیریت جهادی مدیریتی است که در صحنه و میدان است و فاصله‌ای بین او و میدان عمل وجود ندارد. مدیر جهادی که یک دانشی را یاد گرفته؛ [مدیری که] رفته نشسته کناری، دستور می‌دهد و امر می‌کند، نیست. به‌عنوان مثال فرماندهان ما در دفاع مقدس در جنگ خودشان در خط مقدم بودند و از عقب میدان نمی‌گفتند بروید، همیشه جلو بودند. مسؤولی که در کار محرومیت‌زدایی است و کار سازندگی انجام می‌دهد خودش در روستاست.»

۵-۱-۱-۲-۲-۴- امانتداری

از رفتارهای بسیار زیبا و پسندیده، امانتداری و بازگرداندن به‌موقع و همراه با حفظ سلامت امانت است. امانت و امانتداری از موضوعاتی است که در فرهنگ دینی بسیار مورد تاکید و در قرآن کریم در آیات متعددی نظیر آیه «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به اهلش برگردانید» به رعایت امانت توصیه شده است.



مدیر جهادی بایستی در نگاه و رفتار امانتدار باشد. بدین معنی که به مسئولیت و جایگاهی که در آن قرار گرفته به چشم امانتی چند روزه نگاه کند و از مقام و جایگاهی که دارد سوءاستفاده ننماید. در واقع مدیر در جایگاه مدیریت امانتدار قدرت و مسئولیت است.

«اصل اساسی مدیریت جهادی این است که مدیر امانت دار مدیریت به‌عنوان یک امانت الهی است. مدیر، قدرت مطلق نیست. باید این امانت در راه مالک اصلی آن بکار برده شود.»

و همچنین نسبت به تمام ظرفیت‌ها اعم از منابع انسانی، بیت‌المال و... که موقتاً در اختیار او قرار گرفته امانتدار باشد و در تصمیم‌گیری‌ها و رفتار منافع نسل آینده را نیز در نظر بگیرد.

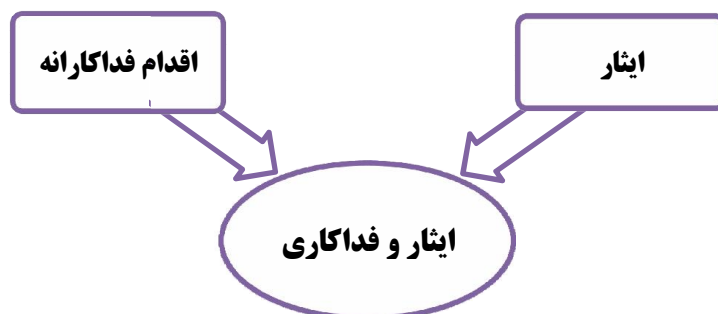
«... زمان جنگ فرمانده به دسته‌ای که آر.پی.جی. زن بود می‌گفت تا تانک دشمن به گونه‌ای در معرض اصابت گوله قرار نگرفته است، نزنید.»

«... مثلاً وقتی می‌رفتیم مأموریت، می‌رفتیم ارزان‌ترین غذا رو می‌خوردیم. یک نون و پنیر می‌خوردیم. می‌گفتیم خرج نکنیم.»

«... در نظر داشتن عامل دوراندیشی و در نظر گرفتن منافع نسل آینده بخشی از کار مدیریتی است که نظام ارزشی الهی اساس آن را تشکیل می‌دهد.»

۵-۱-۱-۲-۲-۵- ایتار و فداکاری

ایتار مفهومی ناب در ادیان الهی است که عبارت از مقدم داشتن دیگری بر خود در رساندن منفعت و یا دفع زیان، نسبت به چیزی که خود به آن نیازمند است.



«مدیریت جهادی یعنی مدیریت ایتارگرانه. در سیستم‌های غیرجهادی یک نفر برای رسیدن به یک مقام بالاتر ممکن است هزار نفر را زیر پایش له کند. ولی اینجا حاضر است که له بشود و کار و سیستم یک قدم جلو برود. ایتارگرانه است.»

ایتار و فداکاری ابعاد مختلفی دارد که حد والای آن گذشت از جان است، ایتار یکی از ویژگی‌های مهم مومنان است که در هر کجای دنیا پیدا نمی‌شود. ارجحیت دادن سایرین بر خود، و گذشتن از امیال و خواسته‌های شخصی در راستای تحقق اهداف از مصادیق مدیریت جهادی است که در مصاحبه‌های انجام شده مشارکت‌کنندگان به آن و به مواردی را در خصوص این دو مفهوم اشاره کردند که در زیر نمونه‌هایی از صحبت‌های ایشان قابل ملاحظه است:

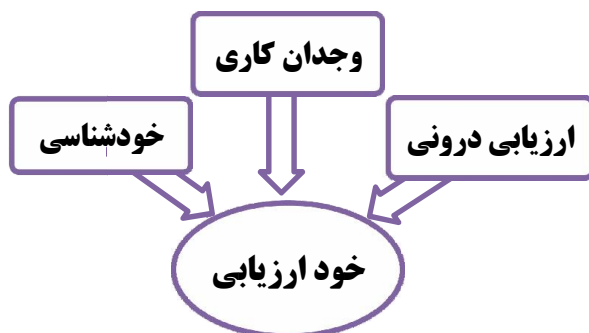
«... ایتارگری در مدیریت جهادی هست. یعنی مدیر وقتی می‌خواهد با امکانات ناچیز به آرمان‌ها برسد بایستی در خودش صرف کم را پیاده‌سازی بکند و نسبت به بقیه امکانات کمتری داشته باشد.»

«... حالا برای رساندن به کمال از خودم باید بگذرم، می‌گذرم. از جان و مالم می‌گذرم. چون اگر یک نفر هدایت بشه، قرآن می‌گوید انگار کل دنیا هدایت شده.»

«... اگر توانست درمورد خودش اجرا کند می‌شود مدیر جهادی. یعنی این‌که دیرتر از همه غذا بخورد. امکاناتی که هست کمتر از همه برای خودش باشد. بیشتر از همه تلاش کند. کمتر از همه بهره‌برداری کند و بیشتر از همه تلاش کند...»

۵-۱-۱-۲-۲-۶- خود ارزیابی

خود ارزیابی مقوله‌ای متشکل از ۳ مفهوم وجدان‌کاری، ارزیابی درونی و خودشناسی است



«مدیر درواقع هر ازچندگاهی باید آنچه را که انجام داده را در منصفه ارزیابی قرار دهد. ببیند بازخورد کاری که انجام شده و نیروهایی که صرف رسیدن به هدف شده تا چه اندازه موفق بوده‌اند. ارزشیابی کار مدیر باید باشد و دیگران هم به‌عنوان قضاوت و داوری از بیرون ارزشیابی مدیر را انجام دهند.»

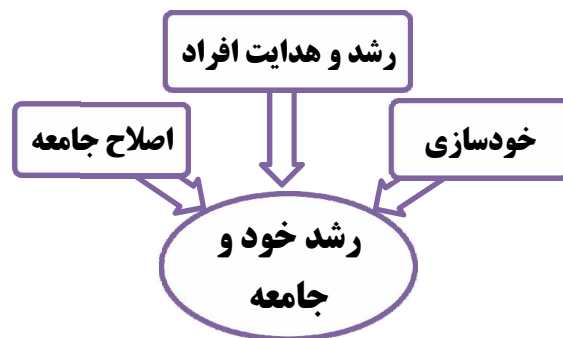
در واقع خودارزیابی یعنی هر فرد بایستی خودش و وظیفه‌اش را بشناسد و همچنین وجدان‌کاری داشته باشد، یعنی به دور از سیستم پاداش و دستمزد نیز به وظیفه خود عمل کند. همچنین هر ازچندگاهی آنچه که انجام داده را مورد سنجش و ارزشیابی قرار دهد و ببیند بازخورد کاری که انجام شده، دارای چه میزان کیفیت، قوت و ضعف بوده است و سپس با برنامه‌ریزی جهت بهینه کردن فعالیتهای خود اقدام کند.

«مدیر جهادی به وجدان خودش مراجعه می‌کند و وجدان کاری دارد و مورد ارزیابی درونی قرار می‌دهد خودش را. ما اگر بتوانیم همین یک مورد، نگاه به تکلیف و وجدان را خوب پیاده بکنیم تحول بسیاری پیش می‌آید.»

«وجدان کاری که از تعبیرهای مقام معظم رهبری است در مدیریت جهادی تعیین کننده است.»

۵-۱-۱-۲-۲-۷- رشد خود و جامعه

مقوله هفتم در بُعد رفتاری رشد خود و جامعه است. رشد به معنای نمو و فرآیندی مرحله‌ای اما مداوم است. رشد با توجه به ارزش‌ها و باورهایی که هر فرد یا جامعه دارد صورت می‌گیرد.



هر فردی میل به تکامل و سعادت دارد و از راه‌های رسیدن به تکامل خودسازی است. همانطور که امام راحل فرمودند «خودسازی بر دیگرسازی مقدم است». مدیر بایستی در راستای وارسنگی خود، با انجام کارهای کوچک، خود را میدان دیده نماید تا کارهای بزرگ مدیریتی را در اختیارش قرار دهند.

«کسانی که با یاری خدا به پیروزی رسیدند و از امکانات حکومتی برخوردار شدند، همانند خودکامگان و جباران به عیش و نوش و لهو و لعب نمی‌پردازند، [بلکه] از پیروزی‌ها و موفقیت‌ها ابزاری برای ساختن خویش و جامعه قرار می‌دهند. ارتباطشان هم با خدا محکم است و هم با خلق خدا.»

همان طوری که هر شخص و هر فردی موظف است که خودش را اصلاح کند، موظف است که دیگران را نیز اصلاح نماید. یعنی فرد ابتدا بایستی خود را آزموده، پس از آن جامعه را به سمت کمال و معنویت هدایت کند. در فرهنگ حکومت اسلامی این‌طور نیست که مدیر به فکر معنویت و آخرت کارکنان و پیروانش نباشد، بلکه علاوه بر مادیات به معنویات وی نیز می‌پردازد. لذا وظیفه مدیر جهادی خودسازی و دیگرسازی و رشد و هدایت افراد جامعه است.

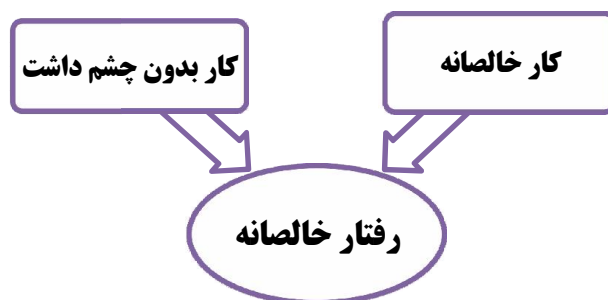
«یک مدیر جهادی جامعه‌ای که در مسیر نیست را هم می‌آورد در مسیر قرار می‌دهد. مثلاً در جبهه دیدیم ما که یک لشکری داشتیم که این لشکر درجه سه بوده و فرمانده‌اش عوض شده و لشکر اصلاً شده خط‌شکن درجه یک...»

«... پس این انسان برای من ارزش دارد و باید تحت مدیریت خودم زمینه رشدش را فراهم کنم. ولی در مدیریت غیر جهادی همچنین تفکری نیست...»

«... هم به فکر معنویت مردم باشد هم به فکر معاش مردم. یعنی اینکه یک مدیر به فکر معنویت زیردستانش باشد این مدیر جهادی است. حال در فرهنگ غربی چنین چیزی نداریم. معنویت ربطی به مدیر ندارد.»

۵-۱-۱-۲-۲-۸- رفتار خالصانه

همانگونه که در بُعد نگرش بیان شد «اخلاص» به معنی خالص و پاک گردانیدن است و در فرهنگ اسلامی، پاک کردن نیت از غیر خدا و انجام دادن عمل برای خدا با قصد تقرب است. رفتار خالصانه که از مهمترین مقوله‌های رفتار جهادی است را می‌توان فعل و مرحله‌ی عملیاتی شده نگرش اخلاص دانست. رفتار خالصانه تشکیل شده از مفاهیم کار خالصانه و کار بدون چشم داشت می‌باشد.



«... شما وقتی کاری می‌کنید توقع دارید بلافاصله یک بازخورد دنیوی بیاید برایتان... اما در مدیریت جهادی شما در عین کار و تلاش مخلصانه که انجام می‌دهی اصلاً توقعی از کسی نداری»

کار بدون چشم داشت مفهومی بسیار مهم است که طبق مصاحبه‌های انجام شده، در رفتار مدیران جهادی بسیار دیده می‌شود. در واقع کسانی که صبغه جهادی دارند با نگاه تکلیف‌مدارانه که در بُعد نگرش بیان گردید و مفهوم بندگی خداوند کاملاً خود را وسیله انجام وظیفه می‌بینند و در قبال خدماتی که انجام می‌دهند، از هیچ کس توقع و انتظاری ندارند مگر از خداوند که معتقد هستند کار را برای او انجام داده‌اند و مزد و پاداششان را هم از او می‌خواهند.

«شهید شهریار این کار را کرد و حدود ده نفر را هم آموزش داد. چقدر گرفته باشد خوب است؟ هیچ. حتی جوری با شما رفتار می‌کردند که شما جرأت بیان این را نداشتید.»

«... غالباً هم همان‌هایی که فرمانده بودند... نصف شب بلند می‌شدند و کفش‌های گلی شده پرسنل دسته و گروهان و گردان خود را واکس می‌زدند...»

از دیگر مصادیق رفتار خالصانه داشتن نگاه بدهکارانه به خداوند و انقلاب و سازمان محل خدمتش است، این خصلت برگرفته از اعتقاد ناب بندگی خداوند است که کار کردنش را برای خدا می‌داند، در نتیجه در قبال کارش گرفتن مزد و حقوق را نمی‌پسندد، چرا که همیشه خود را مقابل خداوند بدهکار می‌داند. این رفتار در ابتدای جهاد سازندگی و اوایل انقلاب بارز

بوده که به مرور زمان متأسفانه فراموش شده است. گزیده صحبت‌های صاحب‌شوندگان چنین است:

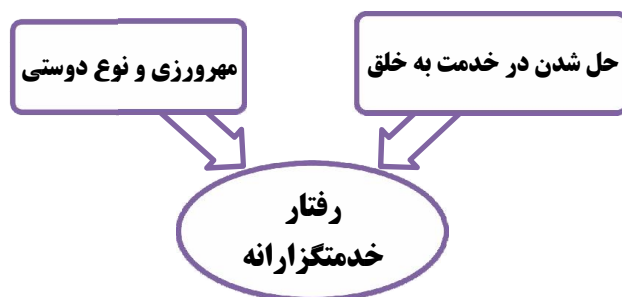
«در مدیریت جهادی اصل به این است که ما بدهکاریم نه طلبکار. ما آمده‌ایم بدهی‌هایمان را بدهیم. امام (ره) فرمودند ما نباید بگوییم انقلاب برای ما چه آورد، باید بگوییم ما به انقلاب چه دادیم. انقلاب از ما طلبکار است...»

«روزهای اول جهاد همه خجالت می‌کشیدند حقوق بگیرند. من خودم نمی‌گرفتم تا وقتی که ازدواج کردم و تا قبل از آن از پدرم می‌گرفتم ولی بعدش دیگر رویم نشد... اصلاً حق مأموریت معنا نمی‌داد. یادم است سال‌های اول که می‌گفتند حق مأموریت همه خنده‌شان می‌گرفت و می‌گفتند ما داریم کارمان را انجام می‌دهیم»

۵-۱-۱-۲-۲-۹- رفتار خدمتگزارانه

مفهوم خدمتگزاری، حل شدن در خدمت، مهرورزی، سودمندی و نفع‌رسانی، تحمل سختی و احساس همبستگی به هموعان است. در انسان‌های والا و نمونه، روحیه خدمتگزاری بیشتر به چشم می‌خورد: امام خمینی (ره) می‌فرماید: به من خدمتگزار بگویند بهتر از این است که رهبر بگویند. و یا شهید بهشتی فرمودند: ما شیفتگان خدمتیم نه تشنگان قدرت.

مقوله‌ی رفتار خدمتگزارانه با فراوانی ۲۰ کد باز مورد توجه ویژه خبرگان بوده است.



در جهان بینی اسلام مساله خدمت به خلق و نوع دوستی، مقدمه‌ی قرب الهی است و نوعی عبادت تلقی می‌شود. از سوی دیگر به هراندازه که انسان در بعد شناخت و معرفت خداوند متعال رشد و تکامل پیدا کند، در خدمت به مردم به عنوان «عیال الله» بیشتر عشق می‌ورزد، و خود را وقف جامعه می‌کند، زیرا معتقد است که خدمت به مردم و خانواده‌ی خدا، جدای از بندگی خالق نمی‌باشد. به همین جهت است که در انسان‌های متعالی و آشنایان به جهان بینی اسلامی حس نوع‌دوستی و خدمت به خلق و جامعه بیشتر به چشم می‌خورد.

«...از این رو، انسان الهی مردم را «عیال الله» می‌داند و خدمت به آن‌ها را عبادت می‌شمرد، برخلاف انسان غیر الهی و محروم از کمالات معنوی، که سایر انسان‌ها را موجوداتی باربر مزاحم و رقیب می‌انگارد...»

«... ورود در میدان، بدون هیچ ترتیب آداب، برای خدمت کردن، يك حرف دیگر است. آنچه در ایران [زلزله بم] دیده شد، این بود: همه وارد میدان شدند و تحرّك پیدا کردند.»

چنانچه بیان شد خدمت به خلق، رفاه مردم و دستگیری از آنان عبادت خداوند است، و عبادت بدان معنی نیست که فرد خود را از خدمت به جامعه کنار بکشد و گوشه گیر شود. امام خمینی فرمودند این صفات جاهلان یا درویشان دگان دار است که از زیر بار مسئولیت انسانی که خدمت به حق، در صورت خدمت به خلق است، شانه خالی می‌کنند.

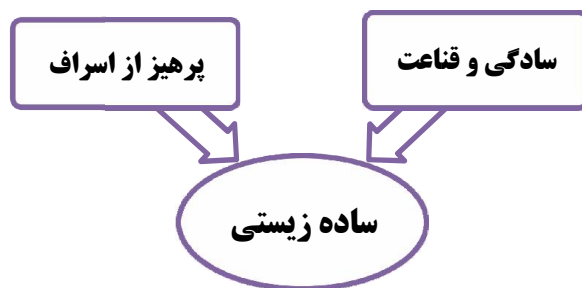
«البته حق بندگی هم جز با همین کارها ادا نمی‌شود. این که کسی برود، در اتاق را ببندد و فقط عبادت شخصی بکند، حق خدا را ادا نخواهد کرد. آن وظیفه و هدف شخصی، با فداکاری، تلاش، به فکر بندگان خدا بودن، خدمت به خلق خدا و ادای وظایف اجتماعی تحقق پیدا می‌کند و برآورده می‌شود. توجه کنید که این دو مطلب، با هم خلط نشود»

یک مدیر جهادی علاوه بر برآوردن نیازهای مردم و احساس مسئولیت همگانی در کلیه شئون جامعه بایستی به گشادگی در برخورد‌ها، حفظ محبت و صمیمیت در محیط کار با سایرین، و برّ و احسان نیز توجه ویژه داشته باشد.

«...[مدیر جهادی] در عین برآوردن نیازهای مادی و معنوی اجتماعی مردم، که او خادم آن‌ها محسوب می‌شود، با مهربانی و محبت و گشادگی با افراد برخورد می‌کند و به آنان احترام می‌گذارد.»

۵-۱-۱-۲-۱۰- ساده زیستی

ساده‌زیستی راهی برای رشد و کمال انسان و رهایی از جلوه‌های فریبنده زیبا و مظاهر مادی است. کسی که زهد و قناعت پیشه می‌کند، بی‌رغبت به دنیا و فردی آزاده است که بی‌تکلف و بدون تعلق زندگی می‌کند.



مدیر جهادی باید فردی زاهد بوده و قناعت خود را در رفتار نیز بروز دهد. ساده‌زیست بودن و ذره‌ای به تعلقات و مادیات آلوده نگشتن از صفات مدیر جهادی است. امام خمینی (رضوان‌الله‌علیه) به‌عنوان مدیر و در رأس حکومت، خود زندگی ساده و بی‌آلایشی

داشتند. همچنین به علما و مدیران کشور نیز همیشه سفارش می‌کرد که خود را گرفتار تجملات و تشریفات ننمایند. مدیر جهادی بایستی صرفِ کم را در خود تمرین و نهادینه کند. کم خواهی و کار زیاد و بهره‌ی کم را باید سرلوحه کار خود قرار دهد.

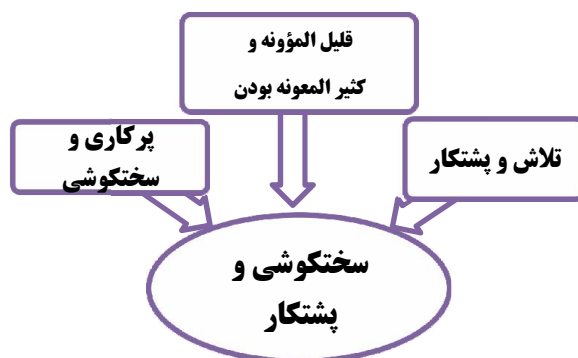
«... قبلاً توقعاتمان محدود بود و دنیا را خیلی ساده می‌دیدیم و در زرق و برق دنیا و تجملاتش نبودیم... قبلاً این‌جور نبود و مدیر جهادی حداقل‌ها رو می‌خواست...»

مسئله مهم دیگر که از مقوله‌های ساده‌زیستی است، توجه به مفهوم صرفه‌جویی یا همان پرهیز از اسراف است. اسراف مضمونی مذموم در اسلام و آیات قرآن است که بسیار مورد نکوهش قرار گرفته و با منظومه فکری «كُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا»، یعنی میانه‌روی در مصرف در تضاد است و در رفتار جهادی و سازمان جهادی به هیچ وجه اسراف دیده نمی‌شود.

«...مسئله‌ی مدیریت مصرف؛ یعنی مصرف متعادل و پرهیز از اسراف و تبذیر. هم دستگاه‌های دولتی، هم دستگاه‌های غیر دولتی، هم آحاد مردم و خانواده‌ها باید به این مسئله توجه کنند؛ که این واقعاً جهاد است. امروز پرهیز از اسراف و ملاحظه‌ی تعادل در مصرف، بلاشك يك حرکت جهادی است؛ انسان می‌تواند ادعا کند که این اجر جهاد فی سبیل‌الله را دارد.»

۵-۱-۱-۲-۱۱- سخت‌کوشی و پشتکار

این مقوله که از مهمترین مقوله‌های بُعد رفتار جهادی با بیشترین فراوانی از نظر مشارکت‌کنندگان بوده است شامل ۳ مفهوم تلاش و پشتکار، پرکاری و سخت‌کوشی و قلیل المؤمنه و کثیر المعونه بودن است.



تلاش و پشتکار از مفاهیم مقوله فوق است. موفقیت در هر کاری از امور زندگی موهون توکل به خدا، تقوا و اخلاص، شناخت خود و داشتن هدف و تلاش و پشتکار است. انسان در زندگی با کوشش به هر چیزی خواهد رسید. این سنت الهی است و خداوند متعال رسیدن به هدف را در گرو تلاش و پشتکار قرار داده است. در ادبیات روزمره نیز این عبارت را زیاد شنیده‌ایم که «نابرده رنج، گنج میسر نمی‌شود؛ مزد آن گرفت جان برادر که کار کرد.» این همان سنت الهی است که در عالم قرار اده است.

«... «لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى». هیچ چیزی مجانی به دست نمی‌آید این اراده خداوند است. این که همین طور بنشین، حرکت نکنی تا برکت بر تو نازل شود. چنین چیزی در سنت الهی نیست. انسان بهره‌مند نمی‌شود از چیزی مگر در جهت آن تلاش و کوشش کند. می‌گویند: «از تو حرکت از خدا برکت»»

مفهوم دیگر این مقوله، پرکاری و سخت‌کوشی است. این مفهوم بر انجام درست و کامل کار اشاره می‌کند، یعنی ملاک رهایی و فراغت از کار، نباید پایان ساعت اداری باشد، بلکه به نتیجه رسانیدن کار ملاک است. تا توانستن کار کردن و کار شبانه‌روزی از مصادیق این مفهوم است.

«یعنی تلاشی از آن جنس که طرف آنقدر کار می‌کند که وسط کار خوابش می‌برد و تن بی‌جانش در دست اطرافیانش می‌ماند. نمونه داشتیم از بچه‌هایی که در دوران دفاع مقدس؛ یکی از دوستان خودش تعریف می‌کرد که «نماز می‌خواندم و در سجده خوابم برد» یعنی آنقدر کار کرده و فرسوده شده...»

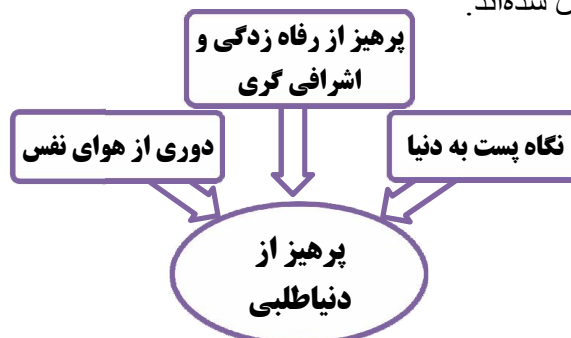
«...تا می‌توانید و فرصت هست کار کنید؛ فرصت‌ها محدود است. ما اشخاص رو به زوالی هستیم، فرصت محدودی داریم، تا می‌توانیم، تا هستیم، کار کنیم...»

مفهوم دیگر در سخت‌کوشی و پشتکار، قلیل‌المؤونه و کثیرالمعونه بودن است. این مفهوم از تعبیر زیبای امام علی (علیه السلام) می‌باشد و چندین نفر از صاحب‌ه‌شوندگان به آن اشاره نمودند. قلیل‌المؤونه به معنی هزینه‌ی کم و کثیرالمعونه به معنی کار کردن زیاد است. مفهومی نزدیک به راندمان در رفتار افراد دارد، مدیر و سایر کارکنان باید کار و تلاش زیاد و در عین حال هزینه‌ی کم داشته باشند.

«... مومن مجاهد فی سبیل‌الله این است که: «المؤمن قَلِيلُ المؤونه و کثیرالمعونه» یعنی مؤمن زیاد خدمت می‌کند ولی هزینه‌اش کم است. این هم یکی از شاخص‌های مدیریت جهادی است.»

۵-۱-۱-۲-۲-۱۲- پرهیز از دنیاطلبی

آخرین مقوله از بُعد رفتار جهادی، مقوله پرهیز از دنیاطلبی با ۳ مفهوم نگاه پست به دنیا، دوری از هوای نفس و پرهیز از رفاه‌زدگی و اشرافی‌گری است. این مقوله نیز مانند مقوله قبل دارای ۲۲ کد باز بوده و از مهمترین مقوله‌های این بعد به حساب می‌آید که خبرگان اهمیت ویژه برای آن قائل شده‌اند.



دنیا طلبی و حبّ الدنيا، مهمترین مانع کمال و سعادت آدمی است. از مقوله‌هایی که به شدت اسلام آن را نهی کرده و مذموم دانسته، وابستگی و دلبستگی به دنیا است. اگر این حالت بر روح انسان حاکم گردد، تمام ارزش‌های انسانی را تحت شعاع قرار می‌دهد.

دنیا با تمام جلوه‌هایش پیش چشم مدیر جهادی خوار است و آن را کوچک می‌شمارد، چراکه به دنیا به عنوان وسیله‌ی رسیدن به آخرت و سعادت نگاه می‌کند نه رسیدن به تمایلات نفسانی خود. توقعات مادی فرد جهادی محدود است، دنیا را خیلی ساده می‌بیند و در زرق و برق این زندگی روزگذر و زودگذر گیر نمی‌افتد، پست و مقام برایش مهم نیست و چه بسا از پذیرفتن پست فرار می‌کند، مگر آنکه پذیرفتنش به وی تکلیف شود و برایش مهم آن نوع خدمتی است که با پذیرش آن مقام ارائه خواهد داد.

«...این اعتقادات خیلی کمک می‌کند به شکل‌گیری مدیریت جهادی... کسی که اعتقاد به پاداش اخروی دارد، یعنی کسی که دنیا در مقابل چشم او کوچک است...»

«لذا مسائل مادی دنیا که خیلی از مدیریت‌ها اینجا، سر امکانات و امتیازات مادی، چه پولی باشد چه مقامی‌گیر می‌افتند، یک مدیر اسلامی اینجا گیر نمی‌افتند.»

در اغلب موارد، انسان به دلیل زیاده‌خواهی نیروهای نفسانی‌اش دچار شهوت و خواسته‌های افراطی در راستای کامیابی به نفس‌انیتش می‌شود که به آن، هوای نفس می‌گویند. هوای نفس دارای ابعاد بسیاری نظیر قدرت‌طلبی، لذت‌جویی افراطی، خود شیفتگی و غرور، تکبر و خودبینی و... است. لذا انسان توأمان بایستی این خصائص شیطانی را از خود دور کند.

«آنجایی که فرهنگ جهادی نیست هر انسانی به تنهایی خودش محور همه‌ی حوادث عالم است؛ سود را برای خود می‌خواهد و ضرر را از خود دفع می‌کند... لذا تعارض‌ها و بی‌اخلاقی‌ها و بی‌صدافتی‌ها و دشمنی‌ها پیش می‌آید.»

«أَعَدَىٰ عَدُوَّكَ نَفْسُكَ الَّتِي بَيْنَ جَنَيْكَ»؛ از همه‌ی دشمنها بدتر، دشمن درونی ما است، دشمن خود ما است، نفس راحت‌طلب ما است، تنبلی ما است، تن‌آسایی ما است، عدم تدبیر ما در پیشبرد امورمان [است]»

حاکمان، مدیران و مسئولان نظام، یعنی کسانی که با یاری خداوند به پیروزی رسیدند و از امکانات حکومتی برخوردار شدند، نباید مانند خودکامگان و جباران پیشین زندگی کنند و به عیش و نوش و لهو و لعب پردازند. در مقابل می‌بایست از زندگی اشرافی و خوش گذرانی و رفاه‌طلبی پرهیز نمایند.

«...کسی که مدیریتش با مبنای جهان بینی توحیدی است از رفاه‌گرایی، پشت میز نشینی، رفاه‌دگی، سستی و تنبلی و اینجور چیزها دوری می‌کند...»

۵-۱-۱-۲-۳- بعد فرآیند جهادی (راهبرد)

- سوال فرعی ۵ : راهبردهای مدیریت جهادی چیست ؟

راهبرد یا استراتژی مفهومی است که از عرصه نظامی نشأت گرفته و بعداً در سایر عرصه‌ها به‌کار برده شده است. معنای ساده استراتژی عبارت‌است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف. بر اساس رهیافت نظام مند استراوس و کوربین، راهبرد، کنش‌ها و برهم کنش‌های خاصی است که از مقوله محوری حاصل می‌شود. این بدین معنا است که فرآیند مدیریت جهادی، عملیاتی است که مدیر با رفتار جهادی خود به منظور دستیابی به هدف به‌کار می‌گیرد.

همانگونه که ابتدای فصل، در توضیح کدگذاری محوری بیان گردید طبق مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، مقوله محوری (رفتار جهادی)، متأثر از شرایط علی (ارزش و نگرش مدیریت جهادی) می‌باشد. به عبارت ساده‌تر، ارزش‌ها و نگرش‌ها که تفکرات، اعتقادات و نیات یک مدیر هستند، رفتار مدیر را ساخته و به آن شکل و جهت می‌دهند. در ادامه، مقوله محوری (رفتار جهادی) راهبردها (فرآیند جهادی) را حاصل و در راستای نیل به اهداف و پیامدها به‌کار می‌گیرد.

راهبرد در پژوهش حاضر دارای فراوانی ۱۰۱ کدباز و تعداد ۷ مقوله می‌باشد که با عنوان بعد فرآیند جهادی بیان می‌شود. در جدول ۵-۶ به مفاهیم و مقوله‌های سازنده این بعد همراه با فراوانی کدباز آن مقوله‌ها اشاره می‌کنیم.

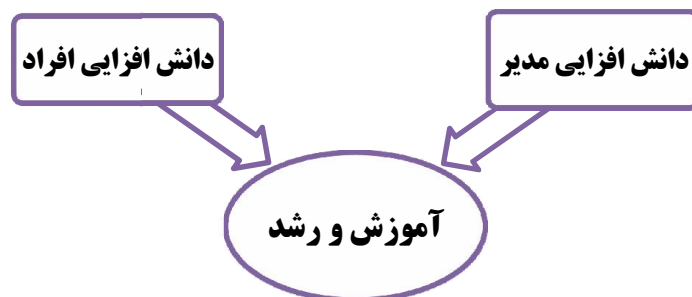
جدول ۵-۶- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد فرآیند جهادی

مفهوم	مقوله	فراوانی
دانش افزایی مدیر	آموزش و رشد	۱۳
دانش افزایی نیروها		
برنامه ریزی	تدبیر و هوشمندی	۶
کار هوشمندانه		
تصمیم‌گیری قاطعانه	تصمیم‌گیری قاطع و به‌هنگام	۸
روحیه ریسک‌پذیری		
تحولگرایی	چابکی و سرعت در فرآیند	۱۷
سرعت عمل		
چابکی		
بازخورد گرفتن	خودکنترلی و مدیریت عملکرد	۷
خودکنترلی		
استفاده بهینه از فرصت‌ها	مدیریت بهره‌ور منابع	۲۷
شناسایی ظرفیت‌های خود و محیط		
مدیریت منابع انسانی		
الگوگیری	یادگیری و تعالی	۲۳
به کارگیری تجارب		
یادگیری		
جمع فراوانی		۱۰۱

فرآیند جهادی

۵-۱-۱-۲-۳-۱- آموزش و رشد

آموزش، مقوله‌ای از بعد فرآیند جهادی است که با ۱۳ فراوانی کد باز از دو مفهوم دانش‌افزایی مدیر و دانش‌افزایی نیروها تشکیل شده است.



آموزش به فرآیندی گفته می‌شود که بیشتر بر کسب دانش تاکید دارد و به هرگونه کوششی که در جهت بهبود عملکرد انسان در وضعیت فعلی او باشد، اطلاق می‌شود. مدیر برای اداره سازمان و اداره تحت مدیریتش نیاز به بینش و مهارت لازم برای اداره امور دارد و بایستی این دانش را کسب نماید. حال اگر این دانش در اختیار جوامع دیگر باشد، مدیر می‌تواند علم مدیریت و یا دانش آن کار را از صاحبان آن علم فرا گیرد، ولی بایستی توجه داشته باشد که کسب دانش به قیمت کوتاه آمدن از ارزش‌های خود و فراگیری فرهنگ غلط آنها نباشد.

«...ما می‌توانیم»، به معنای ابا داشتن از فراگیری علم و دانش از دیگران و صاحبان پیشرفت‌های علمی نیست اما آنچه که باید توجه کرد، آموختن دانش است و نه گرفتن دانش به همراه ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های غلط آنها.»

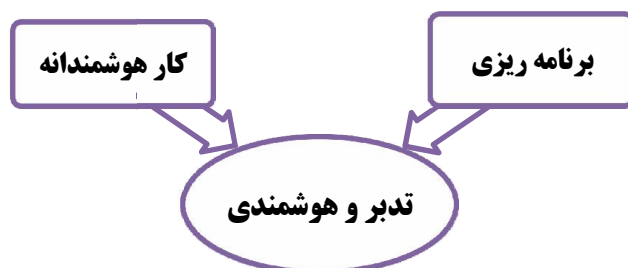
«برای تربیت مدیر جهادی یک بخشش، دادن دانش‌های مربوط به علم مدیریت است، این شخصی که مدیر می‌شود باید از علم مدیریت بهره‌مند باشد..»

مدیریت جهادی یک مدیریت یادگیرنده است. یعنی دائماً از شرایطی که پیش می‌آید درس می‌گیرد، تجربه می‌کند و خودش را اصلاح و به‌روز می‌کند. و بلافاصله تجربه‌اش را تبدیل به دانش عملیاتی و آن را پیاده می‌کند. مدیر بایستی به فکر آموزش دادن نیروها و کارکنان خود نیز باشد و تجارب خود و سایریت را در اختیار آنها بگذارد و آنها را تشویق به یادگیری نماید. باید به آنها آموزش دهد که آموزش و فراگیری دانشی جدید موجب پیشرفت و رشد آنها خواهد شد تا در مقابل آموزش‌های سازمانی مقابله نکنند. همچنین فرهنگ سازی نیز از وظایف مدیر است که با آموزش و تکرار میسر می‌شود که مدیر در خود و سایرین باید ایجاد کند. در زمینه‌ی مدیریت جهادی نیز بایستی مدیریت‌های موفق جهاد سازندگی و دفاع مقدس برای افراد تدریس و تبیین شود. کما اینکه در بعد نظامی بسیاری از سبک‌های نظامی ما که ابداعی خود فرماندهان ما بوده است الان در دانشگاه‌های نظامی غرب تدریس می‌شود

«آدم وقتی یک چیزی را نمی‌شناسه با آن مخالفت می‌کند و باید آگاهی داده بشود... مثلاً فکر می‌کنند اگر بخواهند کار جهادی کنند دیگر زندگیشان بهم می‌ریزد و دیگر در سختی می‌افتند. درحالی که اصلاً این‌طوری نیست...»

۵-۱-۱-۲-۳-۲- تدبیر و هوشمندی

تدبیر و هوشمندی از دو مفهوم برنامه‌ریزی و کار هوشمندانه تشکیل شده است، تدبیر و تدبیر به معنی گریستن به عاقبت کار، تأمل و فکر نمودن، چاره‌جویی، تنظیم و اداره کردن درباره آن کار است و برنامه‌ریزی به معنی زیرا برنامه‌ریزی به معنی طرح‌ریزی و اندیشیدن از پیش، راجع به آینده و با مفهوم تدبیر درآمیخته است.



وقتی فرد درباره کاری عاقبت اندیشی و تفکر می‌کند، برای اداره و انجام کار درست نیز، نیاز به برنامه‌ریزی، هوشمندی در آن کار دارد. داشتن برنامه از ارکان بدیهی و لازمی مدیریت است. مدیر بایستی با تیزهوشی و هوشمندی و با توجه به فرصت‌های داخلی و خارجی سازمان برنامه‌ریزی درستی برای رسیدن به هدف اتخاذ نماید.

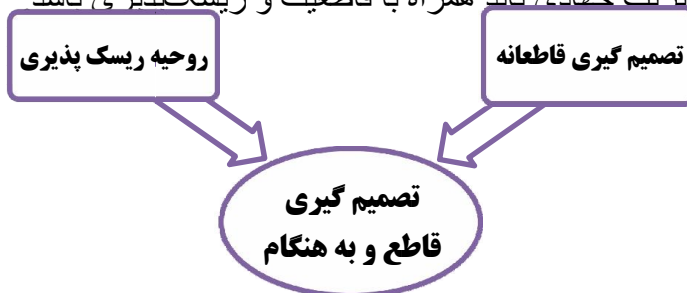
«...عمل کردن براساس برنامه است، بی برنامه‌گی نمی‌تواند در رفتار یک مدیر قابل توجه باشد.»

«در واقع هوشمندانه کار کردن با سخت‌کوشی دو مقوله جدا است. نکته مهم این است که سخت‌کوشی به کارایی وصل می‌شود اما تیزهوشی و هوشمندانه کارکردن به اثربخشی وصل می‌شود.»

«کار جهادی باید هدفمند، درست متوجه به آرمانها و هوشمندانه و عاقلانه و دشمن شکن باشد...»

۵-۱-۱-۲-۳-۳- تصمیم‌گیری قاطع و به‌هنگام

تصمیم‌گیری از فرآیندهای اصلی مدیریت به‌شمار می‌رود، اما در مدیریت جهادی کمی تفاوت دارد، در مدیریت حماد، باید همراه با قاطعیت و ریسک‌پذیری باشد



در اینجا مدیر در تصمیم‌گیری‌اش باید بر اساس مطالعه، تجزیه و تحلیل عمیق مسائل، احترام از پیش‌داوری و از همه مهمتر قاطعانه باشد. تصمیم‌گیری مدیر جهادی بایستی قاطع، به موقع و به‌دور از تزلزل باشد.

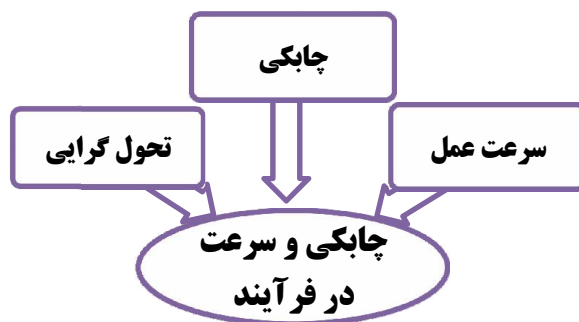
«اخذ تصمیم جدی و پرهیز دنباله. همان نداشتن تردید و نداشتن شک دائمی است. عزم وقتی آمد باید اقدام و عمل شود و دیگر تزلزل و ببینیم چه می‌شود، نداریم. منتهی آفت تصمیمات این است که آدم به خودرایی دچار شود.»

نکته دیگر روحیه ریسک‌پذیری مدیریت جهادی است. روحیه‌ای که از ویژگی‌های مدیران جهادی بوده که و با آن و توکل به خدا توانسته‌اند سختی‌ها را پشت سر گذاشته و با مشکلات دست و پنجه نرم کنند.

«در بعد راهبردها و استراتژی‌ها مدیریت جهادی ریسک‌پذیر است. مدیر جهادی کلاً ریسک‌پذیر است زیرا به مبدأ وصل است. «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» یعنی «عزم می‌کند و توکل می‌کند.»

۱-۱-۲-۳-۴- چابکی و سرعت در فرآیند

چابکی، سرعت عمل و تحول‌گرایی از مفاهیمی است که مقوله حاضر را ساخته‌اند. این مقوله دارای ۱۷ فراوانی در مرحله کدگذاری باز است.



مفهومی که در اینجا وجود دارد داشتن سرعت عمل در کار، در اقدام و پیگیری است. مدیر بایستی در کارش سرعت داشته باشد و از سستی و تنبلی پرهیز کند، همچنین عکس العمل سریع نیز نسبت به شرایطی که به‌وجود می‌آید، داشته باشد. وقتی نگاه مدیر در کار قصد قربت و هدفش رسیدن به خدا باشد، خود به خود برای زودتر رسیدن به خدا سرعت می‌گیرد.

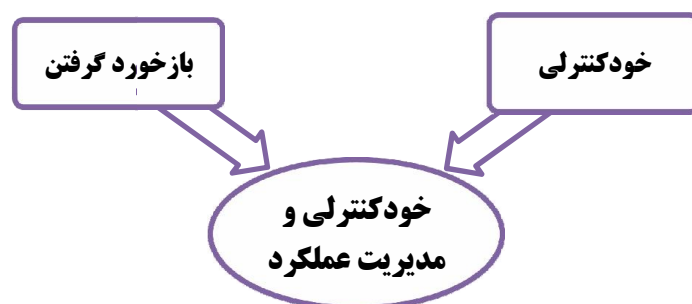
مفهوم دیگر چابکی است. منظور از چابکی شتاب گرفتن در کار است. تفاوتی که چابکی با سرعت عمل دارد، در فزاینده بودن سرعت در چابکی است. این مفهوم رابطه‌ای تنگاتنگ با مفهوم برکت در بعد ارزش دارد، بدین معنا که فرد جهادی کار را برای خدا خالص می‌کند و خداوند به عنایت خود سرعت فزاینده و چشم‌گیر به کار می‌دهد.

سلول‌های بنیادی که مرحوم آشتیانی به آن تسلط پیدا کرد، در کشورهای دیگر [برای رسیدن به آن] چندین سال و با کلی هزینه و آدم و چند مرکز پژوهشی کار کردند؛ صد برابر، دویست برابر... اما دانشمندان ما در یک مدت خیلی خیلی کوتاه‌تر و امکانات بسیار بسیار محدودتر و هزینه‌های خیلی کمتر توانستند به همان دانش برسند که این تفاوت کار است و ما اگر بخواهیم این شکاف و فاصله را پر کنیم نیاز به کار جهادی و سرعت و شتاب داریم...»

اگر ما بخواهیم سرعت تحولاتمان به سمت مثبت، یک سرعت معمولی باشد این شکاف همیشه می‌ماند و همیشه ما زیردستیم. هیچ گریزی نداریم و باید با یک سرعت چند برابر حرکت کنیم تا بتوانیم آن‌ها را پشت سر بگذاریم»

۵-۱-۱-۲-۳-۵. خودکنترلی و مدیریت عملکرد

خودکنترلی و مدیریت عملکرد مقوله‌ی دیگر بعد فرآیند جهادی است که بازخورد گرفتن و خودکنترلی از مفاهیم سازنده‌ی آن است.



بازخورد گرفتن به معنی ارتباط و اطلاع گرفتن از نتایج و همچنین حوزه مدیریتی مدیر است. به عبارت دیگر مدیر خودش دنبال اطلاعات زنده و عینی میدان است. خودش [با کسب اطلاع] همه چیز را از وضعیت سازمان گرفته تا احوال و مشکلات کارکنان می‌داند، و به‌درت چیزی به او می‌گویند که نمی‌دانسته و برایش جدید باشد. چون در بُعد رفتاری جهادی اشاره شد که مدیر خودش در میدان است، لذا مستقیماً خودش بازخورد کار خود و مجموعه‌اش را می‌گیرد.

«...یک بعد هم اطلاع داشتن از اوضاع و احوال نیروهاست. یعنی از مشکلاتشان، از دغدغه‌هایشان، از مسائلمان که الآن این نیروها دارند به چی فکر می‌کنند. یک مدیر جهادی بی‌خبر از کارکنان و کارمندان نیست.

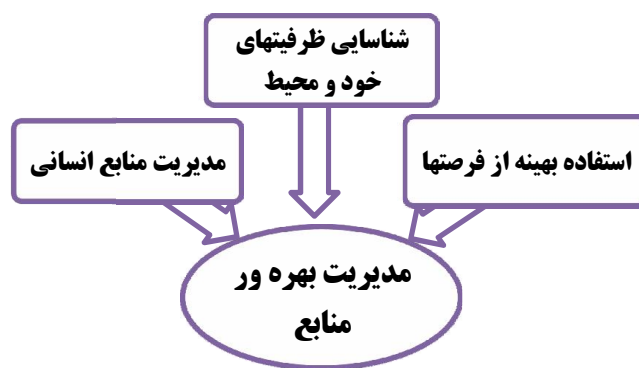
مفهوم مهم دیگر، خودکنترلی است و باید از مدیر شروع شود، به سایرین و جامعه تسری داده شود. برای پیاده‌سازی خودکنترلی ابتدا بایستی ارزش‌ها در افراد درونی شود، وقتی ارزش‌های اسلامی و انسانی در یک فرد و جامعه درونی گردید، دیگر نیازی به یک عامل بازرسی و کنترل کننده‌ی دائمی خارجی نیست و اساس کنترل بر اعتماد بنا می‌شود؛

چراکه فرد با حاضر و ناظر دیدن خدا بر اعمالش، خودش را کنترل می‌نماید و عالی‌ترین سیستم کنترل خودکنترلی است. همچنین وقتی کار به افراد دارای خودکنترلی سپرده شود و به تبع عامل کنترل خارجی کمرنگ شود، احساس تحت تعقیب بودن از فرد برداشته شده و استرس و نگرانی وی کاهش و موجب شکوفا شدن استعدادهای وی نیز می‌شود.

«این خیلی عامل مهمی است که اگر بتوانیم آحاد جامعه را در بستر دین حرکت بدهیم، تمام کارهای نیکشان را با اراده درونی خودشان انجام بدهند این خیلی ارزشمند است. دیگر نه شما پلیس خیلی می‌خواهید نه خیلی چیزهای دیگر... البته این یک مقداری آرمانی است اما اگر به آن سمت برویم خوب است.»

۵-۱-۱-۲-۳-۶- مدیریت بهره‌ور منابع

مدیریت بهره‌ور منابع مقوله‌ای است که مشارکت‌کنندگان بیشترین توجه را در بین مقوله‌های فرآیند جهادی به آن داشته‌اند. این مقوله بر شناسایی و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و فرصت‌ها اشاره دارد.



شناسایی ظرفیت‌های خود و محیط و مدیریت منابع انسانی. همان‌گونه که از اسم مفاهیم مذکور مشخص است مدیر بایستی با یک نگاه انسان‌شناسی، استعداد انسان‌ها را بشناسد، این منابع را محترم شمرده و درصدد آزاد کردن و شکوفا کردن این استعداد باشد. همچنین حوزه مدیریت نیز باید شناخته شود، یعنی امکانات و استعدادهای حوزه‌ای که مدیریت آنجا اعمال می‌شود. حال که این ظرفیت‌ها و استعدادها شناسایی شد، فرآیند مدیریت باید به گونه‌ای تنظیم شود که بتواند از آنچه که موجود است، کاملاً استفاده بکند و آن نیروها هدر نرود.

«...نگاه دیگری که قرآن و اسلام به ما می‌گویند این است که انسان استعداد و شخصیت افراد را محترم بشناسد و آن‌ها را هم به بازی بگیرد. که عرض کردم یکی از ویژگی‌های مدیریت جهادی اعتقاد به استفاده از همه‌ی نیروها و شکوفا کردن استعدادها باشد و اسلام این را در نظر می‌گیرد.»

مفهوم مهم و پر تکرار دیگر، مفهوم استفاده بهینه از فرصت‌ها است. مدیر و مجموعه تحت مدیریت وی توانایی‌ها و امکاناتی در اختیار دارد، بایستی از این امکانات برای اجرای

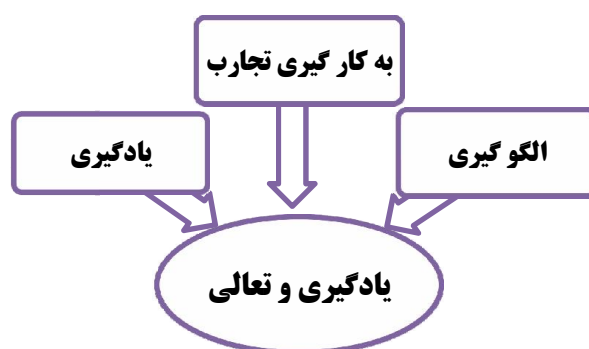
صحیح موضوع و متعلق مدیریت، در راه رسیدن به هدف، بهترین استفاده را ببرد و تا می‌تواند کار کند و نگذارد زمان و فرصتی از بین برود، اصطلاحاً فرصت‌ها را در هوا می‌قاپد.

«هر چیز که به‌نظر زائد و بی‌مصرف می‌آید از همه‌ی اینها می‌خواهد استفاده بکند و این یکی از ویژگی‌هایی است که در میدان باید بروز پیدا کند. استفاده از تمام فرصت‌ها، یعنی از کوچکترین فرصتی که پیش می‌آید برای رسیدن به هدف.»

«Management by Objective» به معنای مدیریت بر مبنای هدف است... یعنی شما اول به ایشان میدان می‌دهی و می‌گویی ما بر این‌ها توجه داریم. بیا حالا برای این تعیین اهداف کمک کن. وقتی این درگیر می‌شود خودش را شریک راهبردی شما می‌داند و برای آن اهداف به کمک شما می‌آید.»

۵-۱-۱-۲-۳-۷- یادگیری و تعالی

آخرین مقوله و از مهمترین راهبرد یا همان فرآیند جهادی یادگیری و تعالی با ۳ مفهوم الگوگیری، یادگیری و به‌کارگیری تجارب است. این مقوله دارای فراوانی ۲۳ کد باز بوده، بر الگوگیری و به‌کارگیری تجارب موفق مدیریت جهادی در سال‌های اخیر تأکید دارد.



پس از انقلاب اسلامی، شاهد رشد و موفقیت‌های بسیاری در زمینه‌های مختلف علمی، نظامی و سیاسی بوده‌ایم، در مدیریت و اداره امور نیز در برهه‌هایی از زمان و در شرایطی خاص، این تعالی و موفقیت‌ها چشمگیر بوده است، که توجه به آنها در راستای تربیت مدیر بسیار مفید خواهد بود. مدیریتی که ما با دست خالی در مقابل صدام تا دندان مسلح در هشت سال دفاع مقدس تجربه‌اش کردیم، مدیریت‌های موفق جهاد سازندگی در ابتدای انقلاب در محرومیت‌زدایی و موفقیت‌های بزرگ دانشمندان و شهیدان در علوم هسته‌ای، صنایع دفاعی و موشکی، صنعت نانو تکنولوژی، سلول‌های بنیادی پژوهشگاه رویان و... مصداق کامل مدیریت جهادی است و می‌توانند الگویی باشند که بوسیله آنها مدیریت جهادی را بشناسیم، بازشناسی و بازتعریف کنیم و با توجه به شرایط اقتضائی امروز به کارشان گیریم.

«... در صحنه‌هایی که نظام موفق شده مثلاً تولید علم، انرژی هسته‌ای و رویان وجود روحیه جهادی را شما می‌بینید. وجود شخصیت‌هایی مانند شهید کاظمی، شهید همت، شهید احمدی‌روشن اینها کسانی بودند که چند ویژگی داشتند. به نظر من در قرن حاضر رأس و الگوشان حضرت امام بود. اولاً اینها یک ویژگی‌های اعتقادی داشتند بین خودشان و خدا، یعنی کاملاً خالص شده بودند برای خدا و خودشان را آماده کرده بودند که در راه خداوند مجاهدت کنند. هیچ توقعی از هیچ‌کسی نداشتند. اگر این‌ها را تشویق، ترغیب یا تنبیه می‌کردی در روحیه شان تأثیری نداشت بلکه می‌دیدند وظیفه و تکلیفشان چیست...»

بایستی مدیران با زندگی شهیدان و بزرگان این عرصه‌ها آشنا و مأنوس گردند، خود را در شرایط سخت قرار دهند و آبدیده شوند. همچنین باید از شکست‌های خود و سایرین نیز درس بگیرد. موفقیت‌ها و شکست‌ها را زیر کمر بند خود همیشه داشته باشد. مدیریت را از مراتب پایینتر شروع و یک ورزیدگی پیدا کنند، سپس به سراغ مدیریت‌های کلان روند.

«وقتی ما نیرو را در معرض جهادها، مجاهدت‌ها و ایثارگری‌هایی که قبلاً شده یعنی شهدا قرار می‌دهیم... نیرویی که با زندگی شهدا و ایثارگران تاریخ آشنا می‌شود این درش احساس مسئولیت رشد می‌کند، جهادی می‌شود. بردن او در مناطق محروم که مردم در اوج محرومیت دارند زندگی می‌کنند ولی از ارزش‌ها فارغ نشده‌اند. نیرو این‌ها را از نزدیک می‌بیند. این در تربیت نیروی جهادی بسیار مؤثر است. آدمی که لای‌پنبه باری‌آوریم این دردها، محرومیت‌ها و مشکلات را نمی‌بیند و حس نمی‌کند»

همچنین باید فیلم‌های آموزشی مدیریتی برای مدیران، داستان‌های آموزنده‌ی جهادی فراخور سن کودکان تعریف و تبدیل به فیلم و کارتون شود. از کودکی باید این روحیه جهادی در آنها تزریق شود تا مدیران جهادی در آینده داشته باشیم. مشارکت‌کنندگان راهبردها و اشاراتی را در مصاحبه خود مطرح کردند که شاهدی بر این نکات است :

«...بیاییم داستان‌ها را تعریف کنیم تا همه بدانند جهاد چگونه بوده، چی هست و وقتی جهاد بشود چه نفعی برای همه دارد... نمونه‌ها را مطرح کنیم...»
«ما بایستی از بچگی این فرهنگ را در اذهان فرزندانمان جا بیاندازیم. نه این‌که زمانی که فرد فکرش، طبیعت و روش زندگی و منشش ساخته شد... جامعه آلمان... از کودکی سیستم گذاشتند و تشویق کرده‌اند... چون از خردسالی تربیت در ضمیر ناخودآگاه شکل گرفته می‌گیرد. مثل این‌که یک خمیری را بگذاری در یک مدلی و فرم مدل مورد نظرت را بگیرد بعد سفت شود...»

۵-۱-۱-۲-۴- بعد فرهنگ جهادی (زمینه)

- سوال فرعی ۶ : مدیریت جهادی دارای چه زمینه‌هایی است ؟

شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، زمینه نامیده می‌شوند. با توجه به این تعریف، برای اجرای استراتژی و راهبرد (یا همان فرآیند جهادی)، شرایطی خاص نیاز است

که در سایر مدیریت‌های موجود جمع آنها دیده نمی‌شود. به دیگر معنا طبق مدل پارادایمی تا زمینه وجود نداشته باشد، راهبردها آن‌طور که باید و شاید، به نتیجه نمی‌رسند. از نظر مشارکت‌کنندگان تا زمینه‌ی مدیریت جهادی که همان «فرهنگ جهادی» است وجود نداشته باشد، رفتار و فرآیند جهادی موفق نخواهد بود و جامعه بایستی بستر و پذیرش آن را داشته باشد. گفته‌های خبرگان محترم مؤید این مطلب است:

«شما ممکن است یک مدیریت جهادی بخواهید درجایی اعمال بکنید و آن مخاطبان یا آن حوزه ای که مدیریت در آن اعمال می‌شود آن را نپذیرند چون معمولاً کارهای سازمانی یک خروجی‌هایی برای آحاد جامعه یا بخشی از آحاد جامعه دارد، باید آن قسمت از جامعه پذیرای این مدیریت جهادی باشند...»

«درواقع مردم و جامعه بایستی ریشه‌ها، زمینه‌ها و جوهره‌ی کار را داشته باشند و اگر نداشته باشند این مدیری، نمی‌تواند این جوهر را به‌الفعل در بیاورد...»

بنابراین از اقتضائات کار این است که همه گروهی که می‌خواهند کار جهادی کنند بایستی همه‌شان به این کار اعتقاد داشته باشند. البته این قضیه بالعکس هم صادق است، یعنی اگر جامعه‌ای این فرهنگ را داشته باشد ولی مدیر آن فردی غیر جهادی و جبّار باشد، هدف میسر نمی‌شود و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند؛ که الحمدلله در کشور عزیز ایران هم مدیران و هم جامعه بدلیل پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی در نهاد خود، بستر و زمینه فرهنگ جهادی را دارا می‌باشند و تنها بایستی از فعل به قوه دربیاید.

«یعنی بودن رهبر و مدیری که حالت پذیرش داشته باشد و کارکنانی که تبعیت بکنند، لازم و ملزوم اند. یعنی مدیر بدون وجود پیروان به جایی نمی‌رسد، همان‌طور که معصومین اصحابی داشتند مثل پیامبر (صلی‌الله‌علیه و آله) و حضرت امیر (علیه‌السلام) و توانستند حکومت تشکیل بدهند. زمانی هم که مثل امام حسن (علیه‌السلام) اصحاب نداشتند نتوانستند. از آن طرف هم اگر مجموعه افراد متدینی هم باشند اما رهبری نداشته باشند، آن‌ها هم به جایی نمی‌رسند. لذا این‌ها لازم و ملزوم هم هستند.»

«عرض کنم خدمت شما یک زمینه عمومی و اجتماعی برای این کار لازم است که الحمدلله در نظام جمهوری اسلامی این فراهم است. یعنی یک آزادی عملی وجود دارد که در زمان سابق نبود، مثلاً در زمان شاه این نبود. آن اختناق و دیکتاتوری اصلاً امکان بروز چنین مدیریتی را به کسی نمی‌داد. با توجه به این زمینه ای که الان فراهم است، یک آزادی و یک بستر مناسبی که درواقع مقام معظم رهبری و سایر دست‌اندرکاران دلسوز نظام جمهوری اسلامی فراهم می‌کنند، این بستر واقعاً بستر مناسبی است برای تشکیل مدیریت‌های جهادی.

زمینه در پژوهش حاضر دارای فراوانی ۱۳۹ کدباز و تعداد ۸ مقوله می‌باشد که با عنوان بعد فرهنگ جهادی بیان می‌شود. در جدول ۵-۷ به مفاهیم و مقوله‌های سازنده این بعد همراه با فراوانی کدباز آن مقوله‌ها اشاره می‌کنیم.

جدول ۵-۷- جدول مفاهیم و مقوله‌های بعد فرهنگ جهادی

فراوانی	مقوله	مفهوم	فرهنگ جهادی
۸	اطاعت از ولی	اطاعت از ولی	
۱۵	انسجام و وحدت	حفظ اتحاد و انسجام	
		پرهیز از اختلاف و سیاسی کاری	
۲۰	انگیزه الهی در مدیریت	کار با انگیزه الهی	
		کار علمی با پایبندی به ارزشهای دینی	
۹	اولویت اهداف متعالی سازمان	ترجیح اهداف جامعه	
		روحیه ایثار	
۲۷	تشریک مساعی	اعتماد متقابل	
		مشارکت افراد	
		هم افزایی	
		مشورت	
۱۶	حفظ کرامت انسانی	تکریم انسان	
		شخصیت دادن به افراد	
		نگاه خلیفه الهی به انسان	
۲۳	پایداری و مقاومت	مقابله با موانع	
		مبارزه با دشمنی ها	
		مقاومت و استقامت	
۲۱	پرکاری و تلاش	خستگی ناپذیری	
		نشاط کاری	
		پرهیز از کم کاری و غفلت	
۱۳۹	جمع فراوانی		

۵-۱-۱-۲-۴-۱- اطاعت از ولی

اطاعت از ولی مقوله‌ای است که ریشه در اعتقادات ما مسلمین دارد و طبق آیه شریف «اطیعوا الله و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم»، اطاعت از ولی ادامه‌ی اطاعت از خدا است.

اطاعت از ولی از مقوله‌های سازنده فرهنگ جهادی است که بایستی همه‌ی اعضا جامعه نسبت به آن اهمیت ویژه قائل شوند، چرا که رسیدن به اهداف مقصود با رهبری و اطاعت واحد است محقق می‌شود.

«حدیثی از امام رضا(علیه السلام) هست که می‌فرمایند هیچ ملتی به سعادت نمی‌رسد مگر این‌که دارای رهبری باشد که آن رهبر هم به فکر معنویت مردم باشد هم به فکر معاش مردم.»

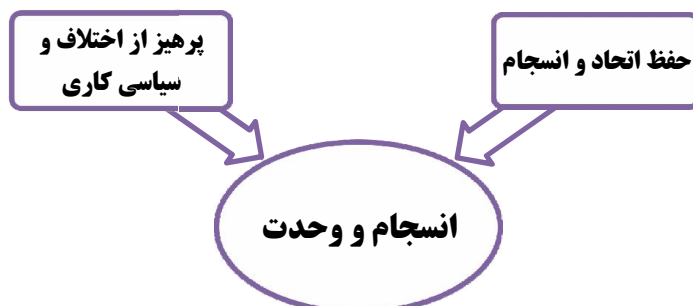
رهبر به فکر جامعه خود است و جز صلاح و خیر پیروان خود را نمی‌خواهد. وقتی «رهبر» حرفی می‌زند، نهایت دلسوزی، خیر و صلاح را در نظر گرفته است، لذا افراد هیچ تردیدی در اجرای آن حرف و حکم ندارند.

گاهی وقت‌ها یک اشاره از ناحیه امام(رضوان الله علیه) جنگ و سرنوشتش را تغییر می‌داد. وقتی امام یک کلمه می‌گویند که حصر آبادان باید شکسته شود... و از آنجاست که سلسله پیروزی‌ها آغاز می‌شود. با یک کلمه امام که باید حصر آبادان شکسته شود، کار تمام می‌شود»

«در مقاطع مختلف وقتی بچه‌ها احساس می‌کردند که امام یک چنین نظری دارد، همه چیزشان را باید می‌گذاشتند تا حرف امام محقق شود.»

٥-١-١-٢-٢-٤-٢- انسجام و وحدت

انسجام و وحدت دومین مقوله از محور زمینه و یکی از لازمه‌های اجرا شدن مدیریت جهادی است. این مقوله از مفاهیم حفظ اتحاد و انسجام و پرهیز از اختلاف و سیاسی‌کاری تشکیل شده است.



حفظ انسجام و اصل هماهنگی در مدیریت جهادی مورد توجه است، اصل هماهنگی بدین معنا که افراد در سازمان تکروری و تندیروى نکنند. یعنى همه‌ی آحاد سازمان و یا جامعه بایستی در کلام و عمل وحدت داشته باشند. داشتن وحدت کلمه و یکپارچگی در عمل، جلوی هدررفت نیروها، دوباره‌کاری و اتلاف زمان را خواهد گرفت. عناصر و اجزاء حاضر در یک جبهه و سازمان باید با همدیگر هماهنگ باشند و از تضاد قدرت پرهیز کنند.

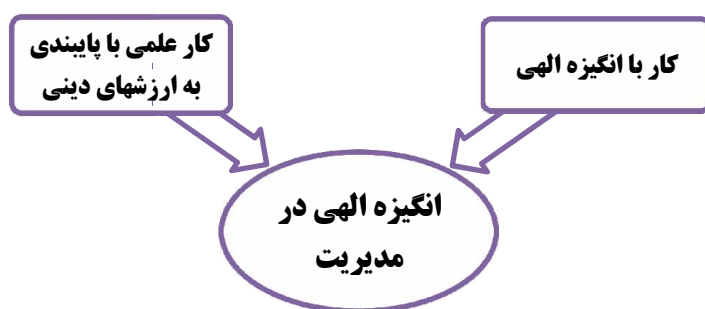
«در مدیریت جهادی اعتقاد به عمل جبهه‌ای حرف جدی می‌زند، یعنی اینکه ما در جنگ همه‌مان یاد گرفته‌ایم وقتی یک نیرویی می‌خواهد به خط بزند باید این طرف و آن طرفش هم خبر داشته باشند. وگرنه ممکن است خودی‌ها او را بزنند»

همچنین جامعه و سازمان جهادی بایستی بر اصولی که مشترک بین اجزا است تکیه کنند. این اصول است که رابطه‌های آنان را محکم و استوار می‌کند. بایستی از مسائل فرعی و سرگرم شدن به اختلافات جزئی و جابجایی از مسائل و خطوط اصلی پرهیز شود. از راهکارهای شناخته شده دشمن که نباید از آن غافل شد ایجاد تفرقه و پیرنگ کردن اختلافات است.

«[کار جهادی نیازمند] پرهیز از مسائل حاشیه‌ای و حاشیه‌سازی‌ها، حفظ اتحاد و انسجام ملی، سرگرم نشدن به اختلافات فرعی و اختلافات سطحی در میان مردم و مسئولان است...»

۵-۱-۱-۲-۳- انگیزه الهی در مدیریت

کار با انگیزه الهی و کار علمی با پایبندی به ارزش‌های دینی دو مفهومی است که در کنار هم مقوله انگیزه الهی در مدیریت را ساخته‌اند.

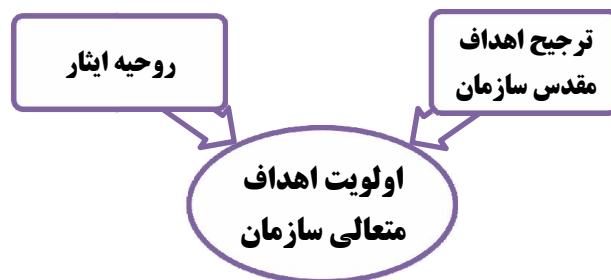


کار علمی با پایبندی به ارزش‌های دینی به معنی آن است افراد در انجام کارشان بایستی کار سنجیده و علمی انجام دهند و از تخصص و روش‌های علمی بهره‌برند و این منافاتی با فراگیری دانش از صاحبان علوم غربی نیست. اما آنچه که باید به آن توجه کرد، آموختن دانش است، نه گرفتن ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های غلط آنها.

درواقع کار علمی نباید تضادی با ارزش‌های دینی فرد داشته باشد. حرکت و پیشرفت علمی خوب است ولی بایستی با ارزش‌های دینی توأمان گردد و الا ضرر آن بیش از منفعتش خواهد بود. همین ارزش‌ها و پایبندی به آنها در مدیریت جهادی موجب می‌شود، وقتی افراد قبول مسئولیت کردند، با انگیزه الهی، عشق و علاقه وارد آن کار شوند.

«مدیریت جهادی، با پایبندی به ارزش‌های الهی، دینی و اسلامی انجام می‌شود، اما معنایش این نیست که از تدبیر و برنامه‌ریزی منطبق با سازوکارهای تجربه شده علمی، بخواهد پرهیز کند. نه! این دو را با هم جمع می‌کنند. بخش قابل توجهی از دستاوردهای ما محصول همین عمل کردن منطبق بر روش‌های علمی است.»

۵-۱-۱-۲-۴- اولویت اهداف متعالی سازمان



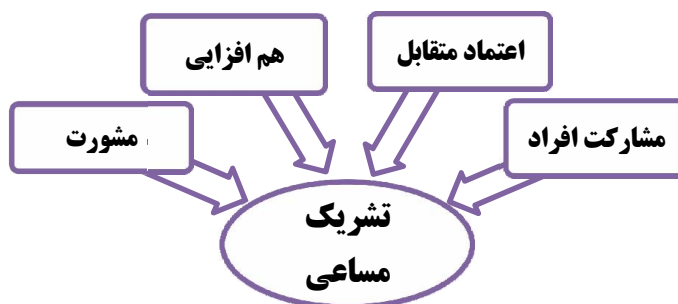
همان‌گونه که از اسم مقوله مشخص است، کارکنان سازمان در فرهنگ جهادی، بدلیل آنکه خودشان را عضوی از جامعه و جامعه را متعلق به خود می‌دانند، اهداف متعالی و مقدس سازمان را بر اهداف شخصی اولویت می‌دهند. مدیر نیز بایستی در مسیر همراه کردن بدنه‌ی سازمان با اهداف آن تلاش کند تا خود را عضوی از خانواده‌ی سازمان بداند. البته محقق شدن این امر نیاز به روحیه ایثار دارد. اینکه فرد از خواسته‌ها و تمایلات خود بگذرد و اهداف جمع و سازمان را بر خود اولویت دهد خودساختگی و ایثار می‌خواهد.

«اولین مسأله‌ای که بر می‌گردد به مدیر و نیروی انسانی حالت ایثارگری دارد. [فرد جهادی] به دنبال هدف خودش نیست و به دنبال هدف سازمان [است] چون هدف مقدسی است آن را بر هدف خودش ترجیح می‌دهد. کسانی که روحیه جهادی داشتند هیچ وقت برای خودشان کیسه‌ای نداشتند...».

در سونامی هشت سال دفاع مقدس خودمان بررسی کرد. آن‌جا که هنگام شهادت می‌گفت آب را بده به دیگری و تا می‌پردی بدهی به دیگری و برگردی به شهادت می‌رسید. کجای دنیا ممکن است چنین اتفاقاتی بیافتد؟

۵-۱-۱-۲-۴- تشریک مساعی

تشریک مساعی دارای معانی مترادفی نظیر همکاری و همفکری کردن، شرکت نمودن در امور و همراهی و موافقت کردن است.



کار جهادی از آن دسته کارهایی به‌شمار می‌رود که بدون همکاری، تعاون و مشارکت افراد به سختی پیش می‌رود. داشتن روحیه جمعی و کار گروهی از زمینه‌های حرکت جهادی است. کار تیمی، هم‌افزایی و ارتباطات مؤثر را به دنبال خود خواهد داشت. این همکاری

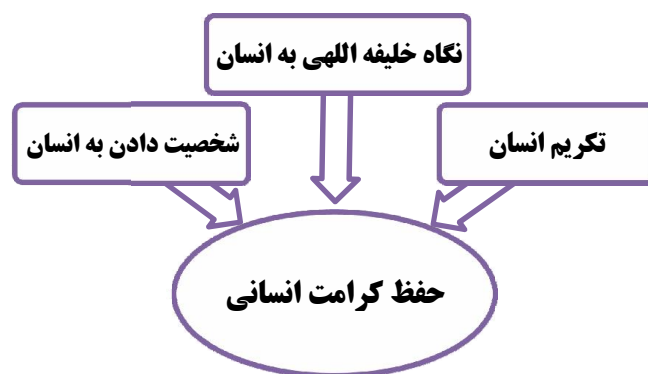
شامل حال مدیریت مجموعه و سازمان هم می‌شود و مدیر بایستی در کنار نیروها و کارکنان پایه‌ها، بلکه بیش از آنان کار کند و الگوی دیگران قرار گیرد.

همچنین مدیری که قائل به مشارکت است از استبداد به رای پرهیز می‌کند و طبق آیه قرآن: «أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» از خرد جمعی و نظر افراد مختلف بهره می‌برد و زیر مجموعه‌ها را به بازی می‌گیرد، البته به بازی گرفتن نه به معنی بازی دادن، بلکه باید آن‌ها را وارد میدان بازی کند، میدان عمل بدهد و به آنها اعتماد کند. وقتی به نیروها و کارمندان اعتماد کند و آنان را در کار شریک سازد، استعدادهای مجموعه را شکوفا خواهد کرد و رشته کار را خود در دست می‌گیرند.

«در خود اصل انقلاب این اتفاق افتاد، مردم خیابان‌ها را پر کردند، قشرهای مختلف مردم آمدند وسط میدان، و حرکت حرکت جهادی بود. در دفاع هشت ساله - هشت سال جنگ شوخی نیست- مردم آمدند وسط کار. امام (رضوان الله تعالی علیه) راز قضیه را فهمید که باید چه‌کار بکند؛ خدا به او الهام کرد، او را هدایت کرد، مردم را آورد وسط میدان و نام خدا را سر دست گرفت و حرکت کرد...»

۵-۱-۱-۲-۴-۶- حفظ کرامت انسانی

حفظ کرامت انسانی به‌عنوان یکی از مضامین بسیار مهم در آموزه‌ها و فرهنگ اسلامی و به تبع آن در فرهنگ جهادی شناخته می‌شود. این مقوله به جایگاه والای انسان به‌عنوان جانشین خدا بر روی زمین و نحوه برخورد با وی تأکید دارد.



حفظ کرامت انسانی شامل مفاهیم نگاه خلیفه الهی به انسان، تکریم وی و شخصیت دادن به او است. یعنی انسان‌شناسی اسلامی، یک انسان‌شناسی دین باورانه، فرق می‌کند با آن انسان‌شناسی که دیگران معتقدند و انسان را یک موجود مادی می‌دانند. و می‌توانند برای رسیدن به اهداف خود، وی را وسیله قرار دهند.

در فرهنگ جهادی احاد مختلف جامعه بایستی به یکدیگر به‌عنوان جانشین خدا نگاه کنند. چنین فرهنگی معتقد است که انسان‌ها دارای کرامت و شخصیت هستند و برخورد آنان با هم

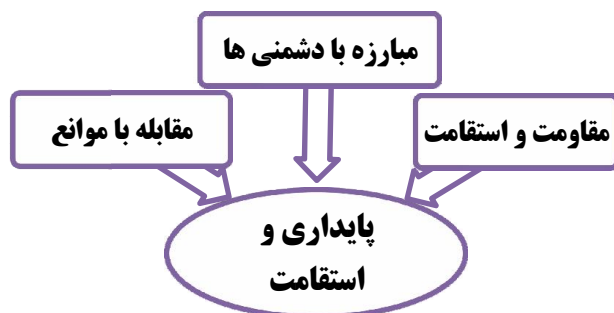
بایستی، توأم با خشوع، احترام و فروتنی باشد. برای مدیر جهادی این موضوع وظیفه است و باید توجه ویژه به کرامت انسان‌ها داشته باشد و فراموش نکند انسان آفریده‌ی خدا و دارای شخصیت است، نباید کوچک شمرده شود.

«...حال انسان یا کارمندی که جانشین خدا بر روی زمین بود دیگر تکلیفش مشخص می‌شود که طبق مبانی اسلامی، باید با کرامت انسانی با او رفتار کرد.»

«اساساً با دو شیوه می‌توان مدیریت را اعمال کرد یکی با شیوه تکریم و بزرگداشت مردم و زیر مجموعه، یکی هم با شیوه استخفاف و کوچک شمردن مردم و زیر مجموعه؛ قرآن شیوه «استخفاف» را در عرصه مدیریت از قبیل تفکر فرعون قلمداد کرده که آن را مردود می‌شمارد و در این باره می‌فرماید: «فَاسْتَخَفْ قَوْمَهُ فَاطَاعُوهُ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ»... بنابراین مدیری که از بینش الهی برخوردار است نمی‌تواند از شیوه و اعمال مدیریت با تکریم مردم روی برتابد و به شیوه استخفاف که از نوع تفکر فرعون است روی بیاورد.»

۵-۱-۱-۲-۴-۷- پایداری و مقاومت

پایداری و مقاومت مفاهیم متعددی دارد. مقاومت و استقامت، تحمل و مقابله با سختی‌ها و استمرار در ایستادگی در مقابل کژی‌ها و دشمنی‌ها از معانی آن می‌باشد.



نکته‌ای که در این مقوله مورد توجه می‌باشد، مفاهیم مبارزه و استقامت است. چرا که مبارزه و مقاومت در حالت عادی پیش نمی‌آید و این مهم نشان می‌دهد که اعمال مدیریت جهادی و داشتن فرهنگ جهادی، موانع و دشمنی‌هایی پیش روی خود دارد. معاندین، دشمنان و فشارهای بیرونی و درونی‌شان برای عدم پیشرفت کشور، از جمله تعارضات و موانع بر سر راه این مدیریت است و تلاش همگانی و داشتن روحیه پایداری و مقاومت و کوچک شمردن موانع و عبور از آنها از لازمه‌های تحقق مدیریت جهادی است.

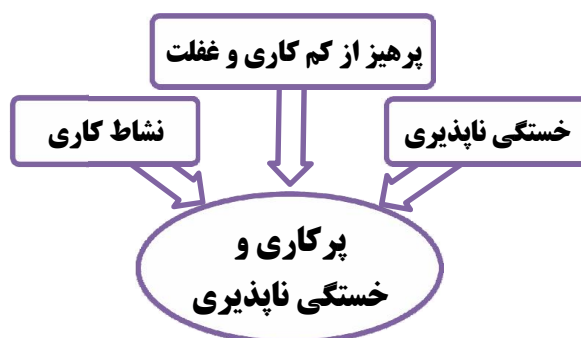
«...کار دشواری است، مبارزات طولانی و بلند مدت می‌خواهد. ملت ایران گام‌های بلندی را در این راه برداشته است. خود نفس تشکیل نظام اسلامی، بلندترین گام بود...»

لذا مدیریت جهادی یک مدیریت مبارزاتی و در حال مبارزه برای از بین بردن کجی‌ها، نادرستی‌ها هست. مدیر بایستی از دشمن غافل نشود و با معاندینی که سعی بر آن دارند که این فرهنگ و مدیریت را خراب کرده و به گونه ای غلط و ناشایسته جلوه دهند برخورد کند و خود و سایریت را به داشتن روحیه پایداری و استقامت تشویق نماید.

«اگر محیط شد محیط جهادی، مدیریت غیرجهادی بعضی‌ها دیگر کمرنگ می‌شود و لذا نمی‌گذارند و چوب لای چرخ می‌گذارند... گاهی بعضیا می‌خواهند قضیه را خراب بکنند زود می‌آیند آن‌طرفی قضیه را نشان میدهند که آه اگر مدیریت جهادی شد دیگر نمی‌توانی نفس بکشی، پدرب را درمی‌آورد، دیگر نمی‌گذارد شب بخوابی، اینجوری نیست...»

۵-۱-۱-۲-۴-۸- پرکاری و خستگی‌ناپذیری

آخرین مقوله از بعد فرهنگ جهادی و از مفاهیمی که در مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان زیاد دیده شد، خستگی‌ناپذیری و پرهیز از کمکاری همراه با نشاط کاری است.



افرادی که از بینش و انگیزه‌های الهی در انجام کار برخوردار باشند، از همه توانمندی‌های خود برای اجرای صحیح وظایف و تکالیفشان استفاده می‌کنند. چنین فرد یا مدیری می‌داند که چرا کار می‌کند و هم انگیزه برای رسیدن به هدفش دارد. لذا چون انجام وظیفه برایش مقدس و مهم است، لحظه‌ای از پرکاری و سخت‌کوشی را غافل نمی‌شود و دیگر خستگی نمی‌شناسد، وی تمام تلاش خود را برای رسیدن به هدف مطلوب به‌کار برده و از همه امکانات بالقوه و بالفعل استفاده می‌کند. مطالب مشارکت‌کنندگان شاهد بر این مدعا است:

«پرکاری، سخت‌کوشی، خستگی‌ناپذیری و سرعت عمل در کارها از مؤلفه‌های دیگر مدیریت جهادی است...»

از مسائلی که باعث می‌شود انسان در کار خستگی‌ناپذیر شود، داشتن نشاط کاری است. در کار جهادی نوعی نشاط خاص وجود دارد که هرچه کار سخت‌تر می‌شود، سختی کار مانع نشاط خود فرد و همچنین اطرافیان نمی‌شود، چرا که با اخلاص و قصد تقرب کار شکل گرفته است. حتی در خیلی از موارد هرچه کار سخت‌تر شود نشاط‌آورتر می‌شود، این از خصوصیات ویژه کار جهادی است.

«...کاری به تو محول شده که سخت است و که هرکسی هم نمی‌توانند انجامش دهد و تو داری انجامش می‌دهی، این خیلی لذت بخش خواهد بود. هیچ‌وقت نشاط از جبهه بیرون نرفت چون نیروها... کار سخت و بزرگی انجام می‌دادند و آن‌ها توفیق این کار و خدمت را پیدا کرده بودند.»

نکته مهم دیگر پرهیز از تنبلی و غفلت است. کسالت، کمکاری و تنبلی باعث تباهی انسان‌ها و ملت‌ها می‌شود. انجام کارهای بزرگ نیاز به حرکت و فعالیت بزرگ و جدی دارد. غفلت، باعث می‌شود سستی بوجود بیاید، و در محیطی پر تعارض با کوچکترین کمکاری، طرف مقابل جلو می‌افتد و جای کوچکترین کوتاهی، سستی و تنبلی‌ای در مدیریت جهادی نیست.

«... با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛

۵-۱-۱-۲-۵- بعد ساختار مدیریت جهادی (شرایط مداخله‌گر)

- سوال فرعی ۷: مدیریت جهادی دارای چه شرایط مداخله‌گری است؟
شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای عمومی است که بر راهبرد تأثیر می‌گذارند. با توجه به تعریف فوق می‌توان شرایط مداخله‌گر که در پژوهش حاضر «ساختار مدیریت جهادی» است را شرایطی زمینه‌ای عمومی، در نظر گرفت که در سایر مدیریت‌های موجود نیز عمومیت دارند.

این محور دارای مقوله‌های سازماندهی راهبردی و سیستمی، مدیریت مشارکتی، قانونمندی و پویایی و انعطاف. این بُعد دارای فراوانی ۴۸ کد باز می‌باشد که در جدول ۵-۸ مفاهیم و مقوله‌های آن در یک نگاه مشخص است.

جدول ۵-۸- جدول مفاهیم و مقوله‌های ساختار مدیریت جهادی

فراوانی	مقوله	مفهوم	ساختار سازمانی
۷	سازماندهی راهبردی و سیستمی	سازماندهی راهبردی	
۱۲	مدیریت مشارکتی	ایجاد حس مسئولیت در افراد	
		تفویض اختیار	
		جلب مشارکت	
		ساختار تخت	
۷	نهی بوروکراسی افراطی در عین قانونمندی	قانون مداری	
		نهی بوروکراسی افراطی	
۲۲	پویایی و انعطاف	انعطاف ساختاری	
		خلاقیت	
		پویایی	
۴۸	جمع فراوانی		

۵-۱-۱-۲-۵-۱- سازماندهی راهبردی و سیستمی

سازماندهی راهبردی و سیستمی از مقولات ساختار مدیریت جهادی می‌باشد. در این مقوله کارها بایستی با دور اندیشی، نگاه استراتژیک و تفکر سیستمی صورت گیرد و افراد بدانند که به کجا می‌خواهند برسند. درواقع از نکات بسیار مهم مقوله این است که در این سازماندهی افراد بایستی به آینده‌نگری برای برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم توجه ویژه داشته باشند، یعنی نباید صبر کنند تا محتاج شوند و سپس جهت رفع آن نیاز اقدام کنند، بلکه بایستی دور اندیش باشند.

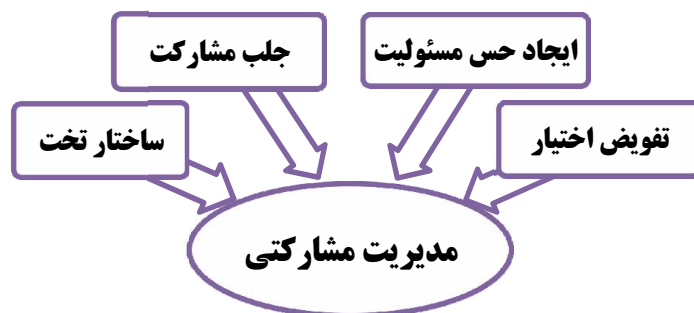
«... شما ببینید دنیا و گذشتگان چگونه بودند، درس بگیرید و عبرت بگیرید.
در این قسمت ما دیگر صبر نمی‌کنیم تا محتاج شویم بعد کاری بکنیم.»

یکی دیگر از مفاهیم سازماندهی راهبردی، دشمن شناسی است، و معنی آن این است که مدیر بایستی بر نحوه‌ی بازی حریف، تصمیمات و واکنش‌های احتمالی او اندیشه کند و نگاه آینده پژوهی داشته باشد.

«در حوزه سازمانی وقتی رفتارهای سازمانی امام را می‌بینید... دوراندیشی
او را می‌بینید، نگاه استراتژیک، دشمن شناسی، بصیرت او را می‌بینید...»

۵-۱-۱-۲-۵-۲- مدیریت مشارکتی

این مقوله شامل مولفه‌های ایجاد حس مسئولیت در افراد، تفویض اختیار و جلب مشارکت افراد است. و اشاره به سپردن کار به دست افراد و مردم دارد.

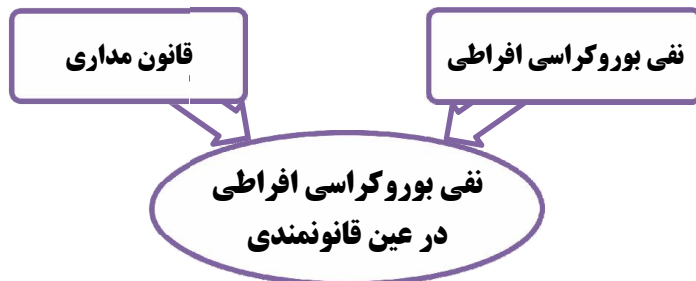


مدیر جهادی در ساختار سازمان جهادی بایستی تلاش کند تا اراده و انگیزه‌های خود را برای تحقق اهداف متعالی سازمان، به تمام آحاد بدنه‌ی کار و نیروها منتقل کند. در واقع با این کار در آنها ایجاد حس مسئولیت می‌کند که عبارتی درهم تنیده با همان انگیزه است. داشتن انگیزه در کار، احساس مسئولیت بوجود می‌آورد و باعث می‌شود خود کارکنان در کار، مشارکت کرده و قبول مسئولیت نمایند و هرچه به یک فرد اختیار عمل بیشتری دهیم، بازدهی او بالاتر می‌رود. همچنین نحوه اداره کار در چنین شرایطی ساختار تخت را می‌طلبد.

«... یعنی شما اول به ایشان میدان می‌دهی و می‌گویی ما بر این‌ها توجه داریم. بیا حالا برای این تعیین اهداف کمک کن. وقتی این درگیر می‌شود خودش را شریک راهبردی شما می‌داند و برای آن اهداف به کمک شما می‌آید.»

۵-۱-۱-۲-۳- نفی بوروکراسی افراطی در عین قانونمندی

درواقع بوروکراسی را می‌توان الگو و ضابطه‌ای برای بررسی سازمان‌های بزرگ و مهار تخلفات به‌شمار آورد که در نوع خودش برای سازمان‌ها مفید است.

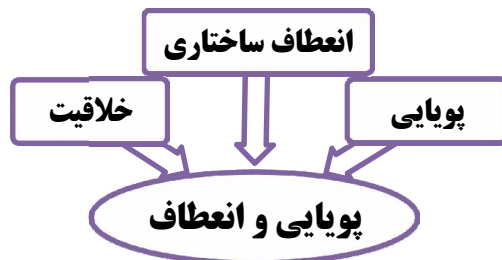


اما گاهی در فهم و اجرای این مفهوم دچار اشکال شده و زیاده‌روی صورت می‌گیرد، این قواعد مزاحم انجام کار می‌شود و یا زمان انجام آن را بسیار طولانی و خسته کننده می‌کند. از این رو بایستی بوروکراسی بیش از اندازه مورد نیاز، نفی گردد. البته نفی بوروکراسی به این معنا نیست که برای رسیدن به هدف، وسیله توجیه گردد و بشود قانون را زیر پا گذاشت. هرگز این‌طور نیست. بوروکراسی افراطی بایستی در عین احترام به قانون نفی گردد.

«قواعد بوروکراتیک مزاحم را از سر راه باید برداشت، این درست است. اما کار جهادی نمی‌گوید وقتی رسیدی سر چهارراه، چراغ قرمز را رد کنید... و آنجا به قانون باید احترام گذاشت. اما اگر دیدیم که برای انجام کاری که باید ظرف پنج دقیقه انجام شود وقت‌کشی می‌شود، این بوروکراسی است. کاغذبازی مزاحم است.»

۵-۱-۱-۲-۴- پویایی و انعطاف

ساختار سازمانی در مدیریت جهادی قابل انعطاف می‌باشد. در واقع مدیریت جهادی یک مدیریت بسیار منعطف بوده و قابلیت تغییر و تحول در وظایف و مأموریت‌ها را دارا است. چارچوب‌های سنتی و از پیش تعیین شده مدیریت جهادی را متوقف نمی‌کند و برنامه‌هایش را با شرایطی که پیش می‌آید توأم با نظم تطبیق می‌دهد تا بتواند از تمامی فرصت‌ها استفاده کند. مدیر جهادی، مدیریتی اقتضایی دارد و از تغییر روش مدیریت خود ترسی ندارد، حتی اگر تا کنون اشتباه عمل کرده باشد.



«...تغییرات تشکیلاتی متناسب در دوره‌های زمانی مختلف با توجه به وظایف و شرایط خاص زمانی، از جمله ویژگی‌های جهاد در دوره‌های مختلف

می‌باشد. مدیران جهاد در هر زمان، متناسب با نیاز آن زمان آیین نامه‌هایی را طراحی کردند...»

از دیگر ویژگی‌هایی که در ساختار مدیریت جهادی خودش را نشان می‌دهد، داشتن خلاقیت و پویایی است. چرا که در افراد میل به تکامل وجود دارد. از اینرو از ایستایی، توقف و درجا زدن پرهیز می‌کنند. مدیر جهادی نیز بایستی هم خودش و هم حوزه و سازمان تحت مدیریت خودش را از حالت ایستایی بیرون کرده و به حالت دینامیک در بیاورد.

«...اما در مورد انقلاب ما پدیده‌ای دیده شد که این فرضیه [جوشندگی و تحرک و پیشرفت] را از کلیت انداخت و در این‌جا غلط از آب درآمد؛ زیرا خود انقلاب دستگاه‌هایی را به‌وجود آورد که در ذاتشان حرکت و جوشش انقلابی و سریع و جهادی وجود داشت. یکی از دستگاه‌ها جهاد سازندگی بود، یکی از دستگاه‌ها سپاه بود، یکی از دستگاه‌ها بسیج بود. اینها دستگاه‌هایی هستند که شکل اداری و ثابت و ایستا و متحجر و منجمد نداشتند. ولو سازماندهی و تشکیلات و نظم در اینها وجود داشت...»

۵-۱-۱-۲-۶- مدیریت جهادی (پیامد)

- سوال فرعی ۸: پیامد حاصل از مدل پارادایمی نظریه‌سازی داده‌بنیاد چیست؟

پیامد، خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبرد می‌باشد. درواقع اگر مدیریت جهادی به‌درستی شکل گیرد و اجرا شود، رشد و تعالی آحاد جامعه و تسهیل بسط عدالت را به‌دنبال خواهد داشت و چنین می‌توان تعریف کرد:

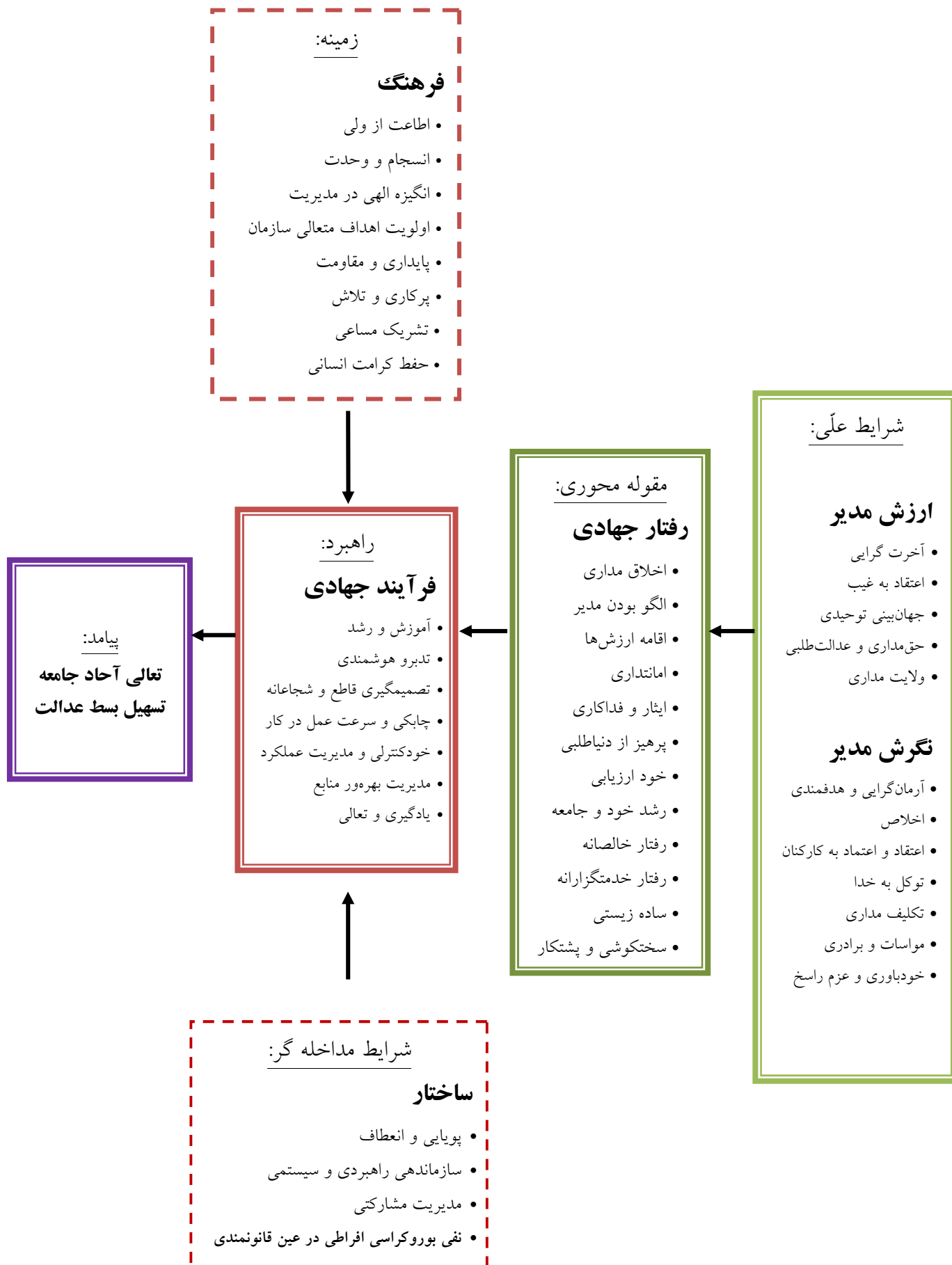
تعریف سیستمی مدیریت جهادی:

مدیریت جهادی ماحصل شیوه مدیریت فرد جهادی یا همان فرآیند جهادی (راهبرد) است که با استفاده از رفتار جهادی مدیر (مقوله محوری)، در محیطی با بستر فرهنگ جهادی (زمینه) و متأثر از شرایط ساختار عمومی شکل می‌گیرد که تحقق این شکل از مدیریت تنها با ارزش‌ها و نگرش‌های متعالی مدیر (شرایط علی) امکان پذیر است.

و در پاسخ به اینکه مدیریت جهادی به چه معناست؟ می‌توان تعریف زیر را ارائه داد:

مدیریت جهادی:

مدیریت جهادی، فرآیند علمی و منطقی متأثر از ارزش‌ها و نگرش‌های اسلامی- توحیدی است، که در بستر فرهنگ جهادگونه و با انگیزه الهی در پی خدمتگزاری بر محور رفتارهای جهادی در راستای کمال آحاد جامعه و تسهیل بسط عدالت شکل می‌گیرد. در نهایت پس از واکاوی تمامی مقوله‌های متعلق مدیریت جهادی به مدل پارادایمی کدگذاری محوری مدیریت جهادی می‌رسیم. نمودار ۵-۱ مبین روابط میان اجزا و مؤلفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره مدیریت جهادی را نشان می‌دهد.



نمودار ۵-۱: مدل پارادایمی (کدگذاری محوری) مدیریت جهادی

۵-۱-۱-۳- کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها می‌باشد. این فرآیند با نگارش خط داستان، مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند. در واقع کدگذاری انتخابی، مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی بوده که محقق در آن، مقوله‌ها را با یکدیگر ارتباط داده و بر اساس این ارتباطات سعی می‌کند تصویر یا نظریه‌ای در مورد موضوع خلق کند. با توجه به نمودار ۵-۱ می‌توان نظریه مدیریت جهادی را این‌گونه تفسیر کرد که:

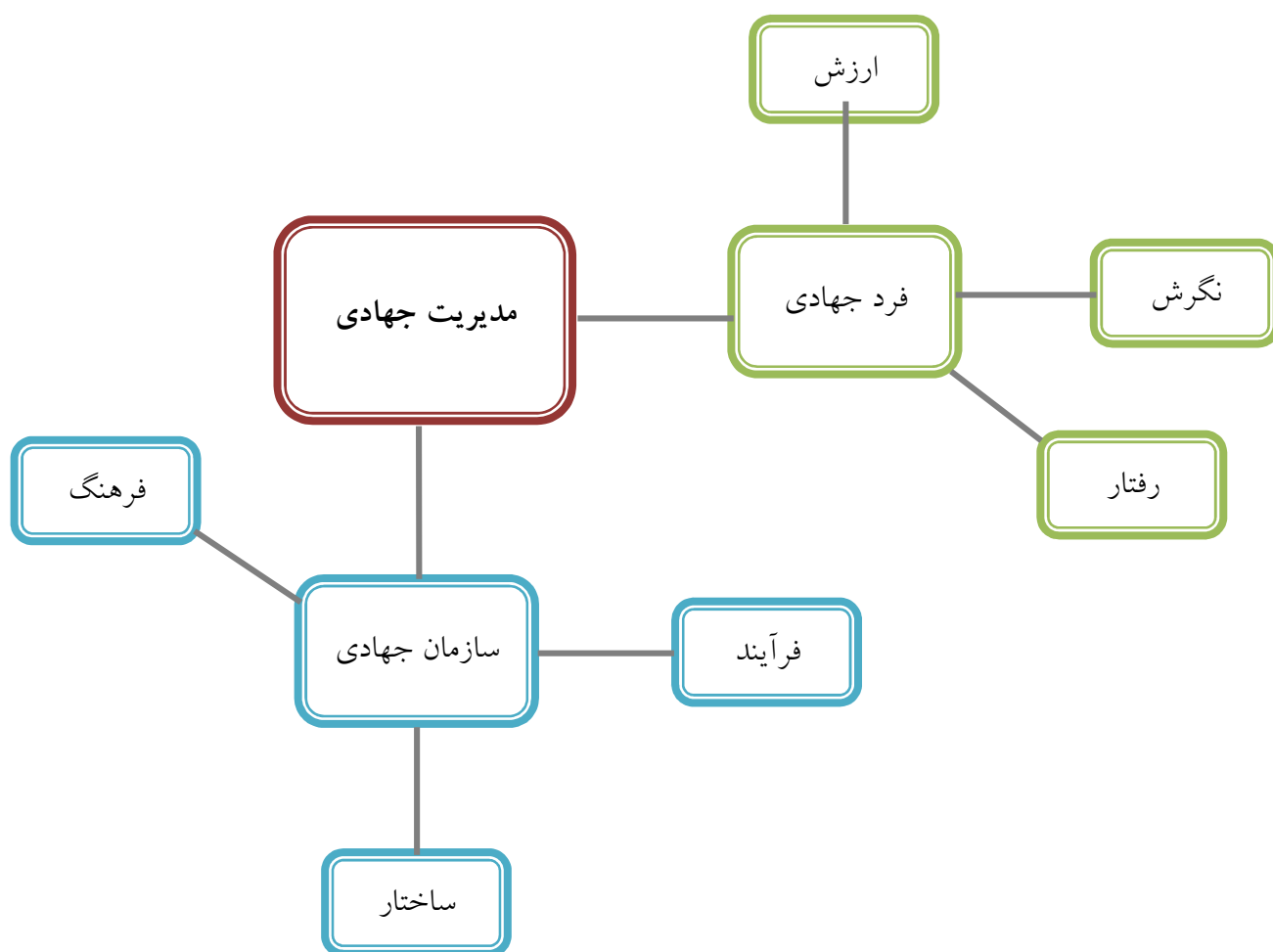
ارزش‌ها که شامل اصول دینی و اعتقادی افراد و نگرش‌ها، که خود ناشی از به کار بردن نظام ارزش‌های فرد هستند، شرایط لازم جهت شکل‌گیری رفتار جهادی در شخص مدیر و سایر کارکنان می‌باشند. درواقع ارزش‌هایی چون آخرت‌گرایی، جهان‌بینی توحیدی و ولایت‌مداری باعث بروز طرز تفکری خاص نظیر اخلاص، توکل بر خدا، تکلیف‌مداری و مواردی از این دست می‌گردد، که از ترکیب این ارزش‌ها و نگرش‌ها رفتارهایی مانند رفتار خدمتگزارانه، ساده‌زیستی و سختکوشی از فرد نمود پیدا می‌کند. به بیان ساده‌تر فردی که به آخرت و غیب ایمان داشته و جهان را محضر خدا می‌داند، هدف از خلقت خود را جز بندگی و قصد تقرب نمی‌بیند و با خلوص نیت و نگاهی تکلیف‌مدارانه بر خداوند توکل نموده و وارد میدان می‌شود. چنین فردی تحقق عبودیت و بندگی خداوند را در گرو اقامه ارزش‌ها و رشد جامعه، خدمتگزاری به خلق و سختکوشی و پشتکار در دنیا با رعایت اخلاق، ساده‌زیستی و پرهیز از دنیاطلبی و... می‌داند.

در نهایت، رفتار جهادگونه فرد با فرآیند مدیریت جهادی که عملیاتی به منظور دستیابی به هدف است در هم آمیخته می‌شود، که این فرآیند متضمن راهبردهایی نظیر یادگیری و تعالی، خودکنترلی و مدیریت عملکرد، تدبیر و هوشمندی و مدیریت بهره‌ور منابع و... می‌باشد. البته در صورت فراهم بودن فرهنگ جهادی سازمان مانند پرکاری و تلاش، حفظ کرامت انسانی، انسجام و وحدت و... و همچنین مهیا بودن یک ساختار سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مثل مقوله‌های پویایی و انعطاف، نفی بوروکراسی افراطی در عین قانونمندی و مدیریت مشارکتی است که تعالی آحاد جامعه و تسهیل بسط عدالت به‌عنوان پیامد به معنای واقعی شکل خواهد گرفت.

۵-۱-۲- شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی

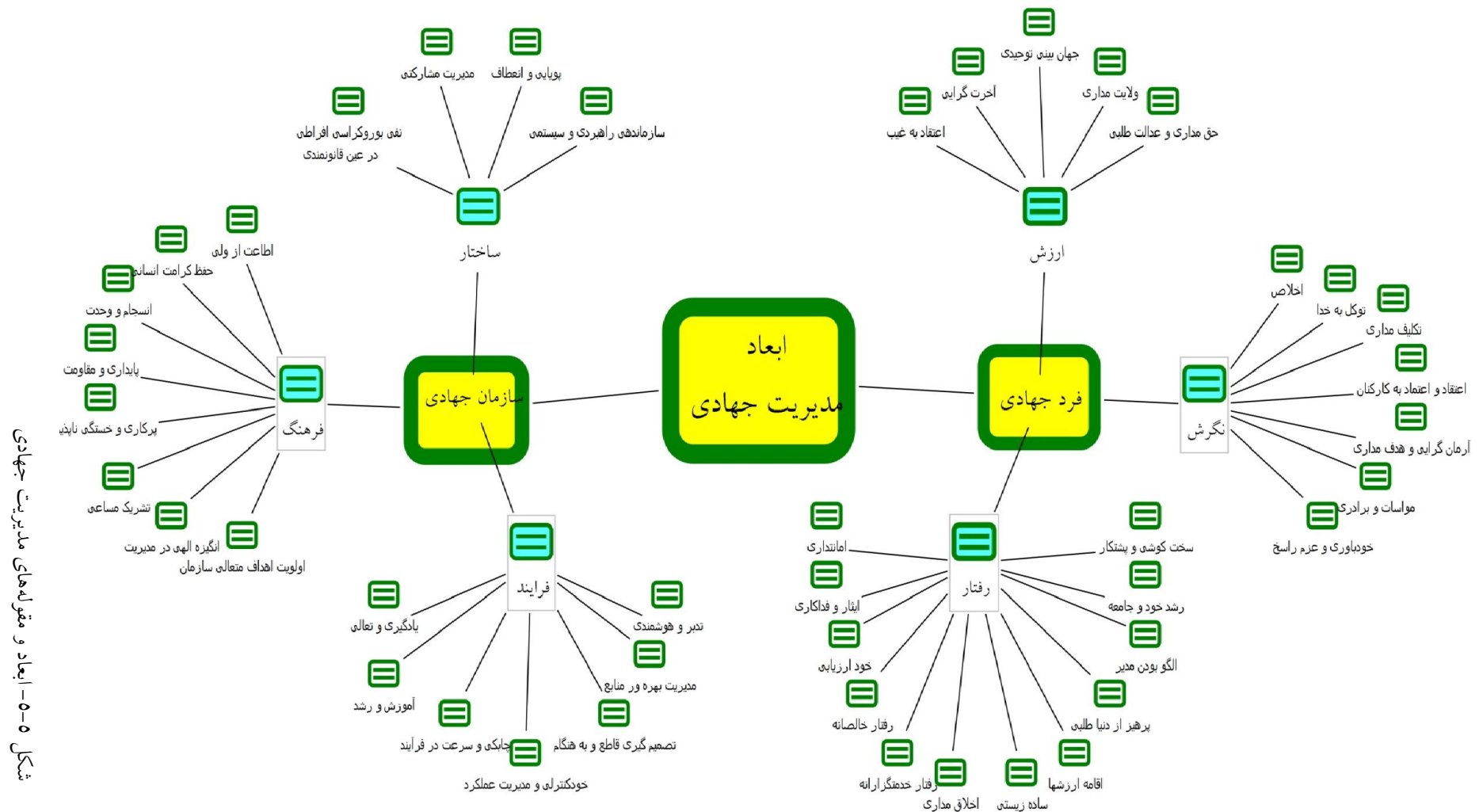
حال با توجه به سوال نهایی پژوهش مبنی بر شناسایی ابعاد مدیریت جهادی و بر اساس مدل پارادایمی مدیریت جهادی به این سوال پاسخ می‌گوییم. همان‌گونه که در بخش قبلی و در نمودار ۵-۱ قابل ملاحظه است، مقوله‌های به‌دست آمده از تحقیق در ۶ بعد دسته‌بندی می‌شوند. این ابعاد در دو سطح اصلی یعنی «فرد جهادی» با ابعاد ارزش مدیر، نگرش مدیر و رفتار جهادی مدیر و سطح «سازمان جهادی» با ابعاد فرآیند جهادی، فرهنگ جهادی و ساختار مدیریت جهادی جمع‌بندی می‌شوند.

شکل ۴-۵ ابعاد مدیریت جهادی در دو سطح فردی و سازمانی را به تصویر می‌کشد.



شکل ۴-۵- ابعاد مدیریت جهادی

همچنین شکل ۵-۵ تصویری از خروجی نرم افزار MAXQDA بوده که نمایشگر ابعاد مدیریت جهادی در دو سطح فرد جهادی و سازمان جهادی به همراه مقوله‌های سازنده‌ی هر کدام از این ابعاد می‌باشد.



شکل ۵-۵- ابعاد و مقوله‌های مدیریت جهادی

همچنین در پایان، مجموع فراوانی‌های حاصل از کدگذاری باز، همچنین مفاهیم و مقوله‌ها در جدول ۵-۹ قابل ملاحظه است. طبق این فراوانی به‌دست‌آمده اطلاعات زیر مشهود است که نشان دهنده‌ی تاکید و اهمیت هر بُعد از ابعاد مدیریت جهادی از منظر صاحب‌شوندگان محترم می‌باشد.

- بعد ارزشی مدیر، شامل ۵ مقوله، ۱۱ مفهوم و ۶۲ کد باز
- بعد نگرش مدیر، شامل ۷ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۱۱۱ کد باز
- بعد رفتار مدیر، شامل ۱۲ مقوله، ۲۸ مفهوم و ۱۶۴ کد باز
- بعد ساختاری سازمان، شامل ۴ مقوله، ۱۱ مفهوم و ۴۸ کد باز
- بعد فرآیندی سازمان، شامل ۷ مقوله، ۱۷ مفهوم و ۱۰۱ کد باز
- بعد فرهنگی سازمان، شامل ۸ مقوله، ۱۹ مفهوم و ۱۳۹ کد باز

جدول ۵-۹- فراوانی مقوله‌ها، مفاهیم و کدگذاری باز ابعاد مدیریت جهادی

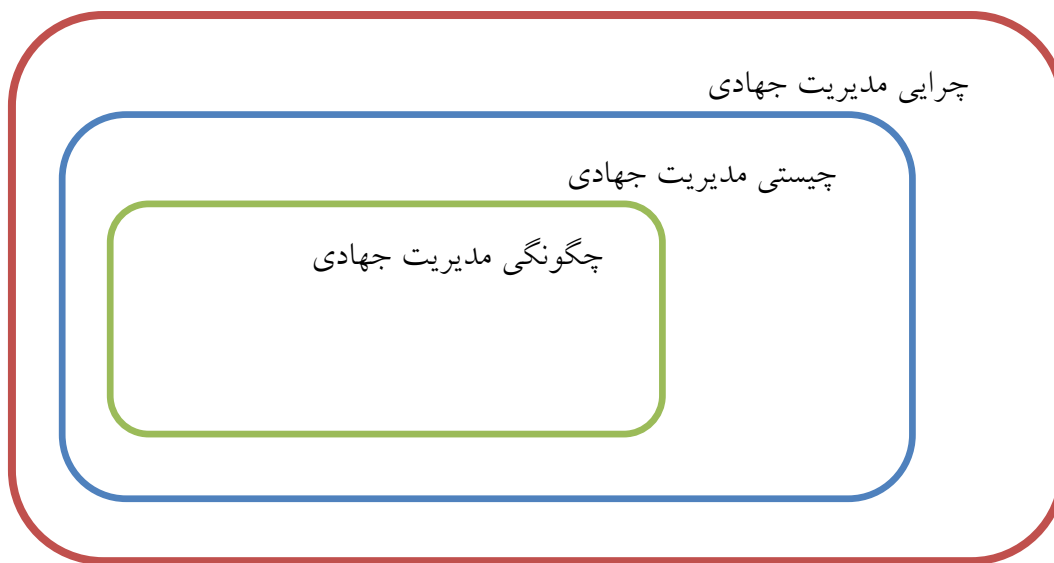
ابعاد	مقوله	مفهوم	کد باز
مدیر جهادی	ارزش	۱۱	۶۲
	نگرش	۱۵	۱۱۱
	رفتار	۲۸	۱۶۴
سازمان جهادی	ساختار	۱۱	۴۸
	فرآیند	۱۷	۱۰۱
	فرهنگ	۱۹	۱۳۹
	جمع	۱۰۱	۶۲۵

در این مقطع از پژوهش، پژوهشگر به تمامی سوالات تحقیق پاسخ داده و ابعاد مدیریت جهادی شناسایی گردید. اما با توجه به اهمیت موضوع مدیریت جهادی و اکتشافی بودن ماهیت پژوهش، همچنین برای کمرنگ نمودن فقدان پیشینه در این حوزه و کمبود و فقر منابع، که روند پژوهش حاضر را با مشکلات عدیده‌ای روبرو کرد، در ادامه به باز تبیین موضوع مدیریت جهادی با رویکرد بنیادی می‌پردازیم. چارچوب این قسمت از پژوهش با الگویی از چارچوب پژوهش ارزشمند آقای دکتر شیخزاده^۱ پیاده‌سازی گردید تا شاید مدیران و پژوهشگران را در شناخت و درک بهتر و بیشتر موضوع یاری نماید.

۵-۱-۳- تبیین الگوی بنیادی مدیریت جهادی

هدف این بخش از تحقیق، بررسی مقوله‌های موجود در ۳ بُعد زیر می‌باشد.

- فلسفه وجودی (چرایی) مدیریت جهادی
- ماهیت و ویژگی‌های (چیستی) مدیریت جهادی
- فرآیند (چگونگی) مدیریت جهادی

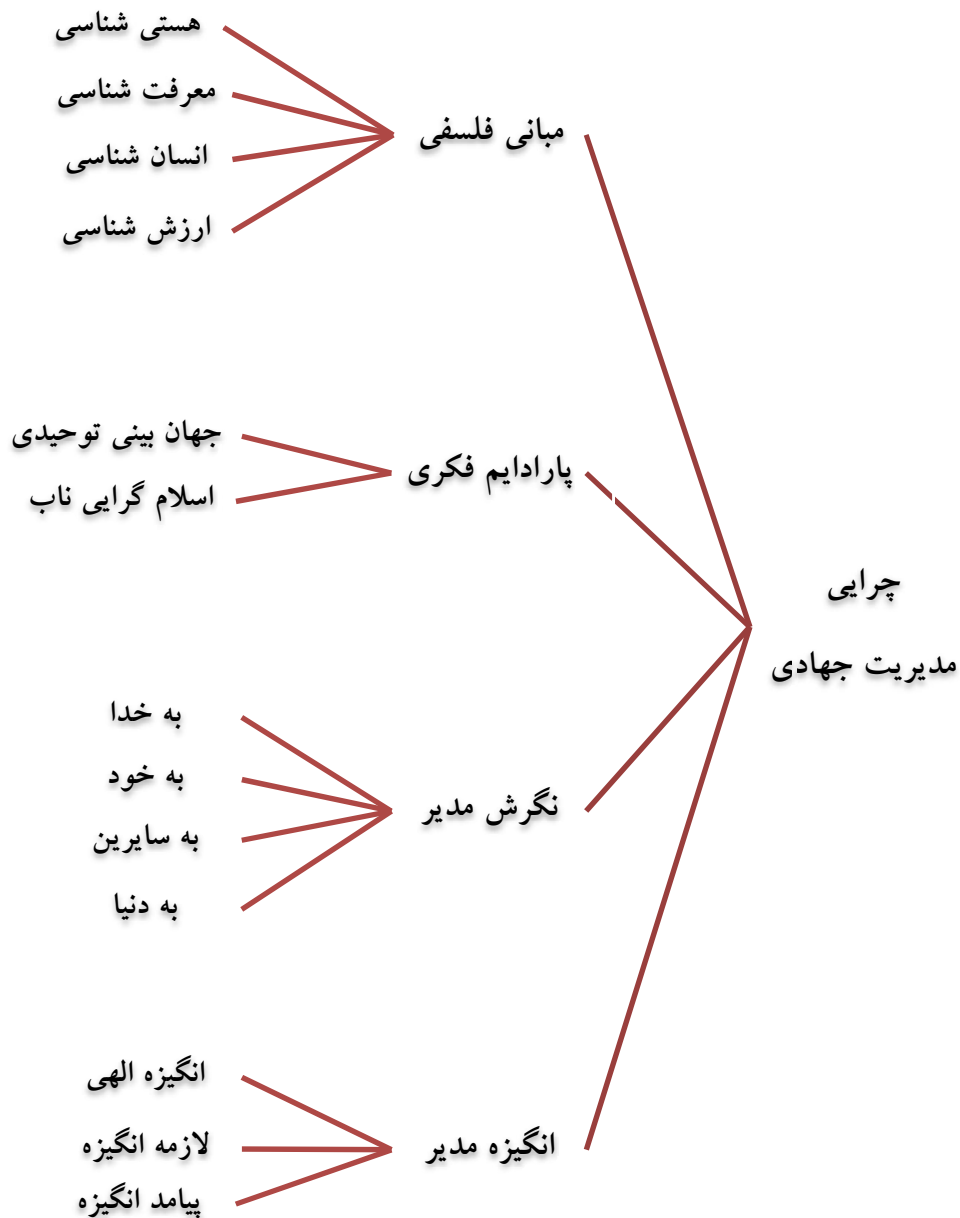


شکل ۵-۶- شکل اولیه الگوی بنیادی مدیریت جهادی

^۱. الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)، ۱۳۹۱

۵-۱-۳-۱- چرایی مدیریت جهادی

در این بخش به خاستگاه و فلسفه وجودی مدیریت جهادی می‌پردازیم. همان‌گونه که در نمودار ۵-۲ نشان داده شده، به‌طور کلی، طبق تحلیل‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری مفاهیم و مقوله‌ها، دلیل اتخاذ شیوه مدیریت جهادی توسط مدیران را می‌توان در مبانی فلسفی، پارادایم فکری، نگرش و انگیزه مدیر جستجو کرد.



نمودار ۵-۲- شبکه مضمون‌های مرتبط با بُعد چرایی مدیریت جهادی

طبق این بُعد از الگوی بنیادی مدیریت جهادی، فرد جهادی دارای مبانی فلسفی بسیار مهم و خاصی است که سر منشأ تمام تفکرات، نگرش‌ها و انگیزه‌های وی می‌باشد و بر اصول، ویژگی‌ها و اقدامات او تأثیر بسزایی می‌گذارد. مبانی فلسفی مدیر نشأت گرفته از مضامین سازمان دهنده هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی است. همان‌گونه که در فصل ۲ بیان گردید به‌طور کلی، هستی‌شناسانه هر فرد مفهومی است که به اهداف و عملکرد وی جهت می‌بخشد، یعنی، بسته به آنکه فرد چه شئوناتی را برای جهان قائل می‌شود، اقدامات خود را بر آن مبنا پایه‌ریزی می‌کند. علاوه بر نگاه هستی‌شناسی، نوع نگرش به انسان، هدف از آفرینش و جایگاه و منزلت او، شکل دهنده نگاه انسان‌شناسانه افراد می‌باشد. به بیان ساده‌تر فردی که به جهان آخرت و غیب ایمان دارد و انسان را به‌عنوان جانشین خداوند بر روی زمین (خلیفه‌الله) می‌داند، همواره دیگران را تکریم نموده و در راستای کسب شناخت این دو مقوله از ابزارهای معرفت‌شناسی اسلامی یعنی قرآن، سنت و عقل بهره می‌برد. همچنین مدیر جهادی دارای ارزش‌هایی در مبانی فلسفی‌اش است که هرگز از آنها عدول نمی‌کند. گزیده‌ای از مصاحبه خبرگان در رابطه با این مضامین عبارت‌اند از:

«...یعنی درواقع یک مدیری که مدیریت جهادی می‌کند یک دیدگاهی نسبت به هستی‌شناسی و هم به انسان‌شناسی دارد؛ یعنی یک انسان‌شناسی اسلامی، یک انسان‌شناسی دین باورانه...»

«...یعنی مبادی مدیریت جهادی را از قرآن، سنت، سیره حضرت امام و فرمایشات ایشان و مقام معظم رهبری باید استخراج کنیم و ببریم در دانشگاه‌ها و به جوانانمان آموزش بدهیم...»

در جدول ۵-۱۰ می‌توان مضامین اصلی و سازمان‌دهنده‌ی مضامین فراگیر مبانی فلسفی و پارادایم فکری مدیر جهادی را مشاهده کرد.

جدول ۵-۱۰- مضمون‌های مرتبط با مبانی فلسفی و پارادایم فکری مدیر جهادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	فراوانی کد
مبانی فلسفی مدیر جهادی	هستی شناسی	آخرت گرایی	۸
		ایمان به غیب	۱۰
	معرفت شناسی	قرآن	۱۰
		سنت (انبیاء و ائمه(ع))	۸
		عقل	۵
	انسان شناسی	نگاه خلیفه الهی به انسان	۵
		تکریم انسان	۵
		خودشناسی	۲
	ارزش شناسی	امانتداری	۷
		حق گرایی	۶
		رعایت اخلاق	۳
		صداقت	۴
		عدالت خواهی	۳
		قانون مداری	۵
پارادایم فکری مدیر جهادی	جهان بینی توحیدی	ایمان و اعتقاد به خدا	۸
		نگاه توحیدی	۶
	اسلام گرایی	انجام فرائض و مستحبات	۶
		توکل و اعتماد به خدا	۱۸
		توسل به ائمه اطهار	۵
		اقامه ارزش های دین	۶
		ولایت مداری	۸
جمع کل کدها			۱۳۸

از مضامین دیگر در بُعد چرایی مدیریت جهادی، پارادایم فکری، نگرش مدیر است. در حقیقت وقتی مدیر جهادی نگاهی توحیدی و اعتقاد به خدا دارد و از اسلام‌گرایی یعنی توکل بر خدا و توسل بر ائمه، انجام فرائض و مستحبات، ولایت مداری و... بهره می‌برد، دیگر نگرشش به رابطه خود و خدا، دنیا و سایرین عوض می‌شود. نگرشش به خدا، این‌گونه است که خود را در مقابل خدا ناظر و حاضر می‌بیند و در وهله اول می‌پذیرد که بندهی خداست و در کارش بایستی اعتماد به نفس داشته و خود را مورد ارزیابی درونی قرار دهد. همچنین نگرشش به سایر افراد به عنوان خلیفه‌الله توأم با تواضع، مواسات و برادری است. به دنیا نیز، نگاهی پست و بی ارزش داشته و لحظه‌ای از هوای نفس خود غافل نمی‌شود و از دنیا و تمام مطامعش پرهیز می‌کند.

انگیزه، مضمون دیگر فلسفه وجودی مدیریت جهادی است. انگیزه انسان‌ها ما حاصل مبانی فلسفی، پارادایم فکری و نگرش آنان است و ارزش هر عمل، به نیت و انگیزه آن بستگی دارد. درواقع مدیری که خود را بندهی خدا می‌داند، خدمت به بندگان خدا را نیز از مصادیق بندگی و تقرب به خدا در نظر می‌گیرد. برای تقویت انگیزه الهی در خود، به دنبال تقویت اخلاص و خودسازی است و با انگیزه الهی، کسب رضای خدا و همچنین نیت اصلاح جامعه که مهم‌ترین عوامل انگیزشی مدیر جهادی است با توکل بر خدا، بدون هیچ‌گونه توقعی وارد میدان مدیریت جهادی می‌شود. پیامد چنین انگیزه‌ای ایثار، خدمت به خلق با رفتاری خالصانه و تنها برای خدا خواهد بود. مطالب مشارکت‌کنندگان محترم مؤید این بخش است:

«...از این رو، انسان الهی مردم را عیال الله می‌داند و خدمت به آن‌ها را عبادت می‌شمرد...»

«اول از همه مدیریت جهادی مدیریت برای خدا است.... يك مدير الهي مسئوليت را به عنوان امانت الهي مي‌داند و به دنبال رضاييت اوست.»

«...نصف شب بلند می‌شدند و کفش‌های گلی شده پرسنل دسته و گروهان و گردان خود را واکس می‌زدند و لباسهایشان را می‌شستند و خدماتی از این نوع را به قصد قربت انجام می‌دادند.»

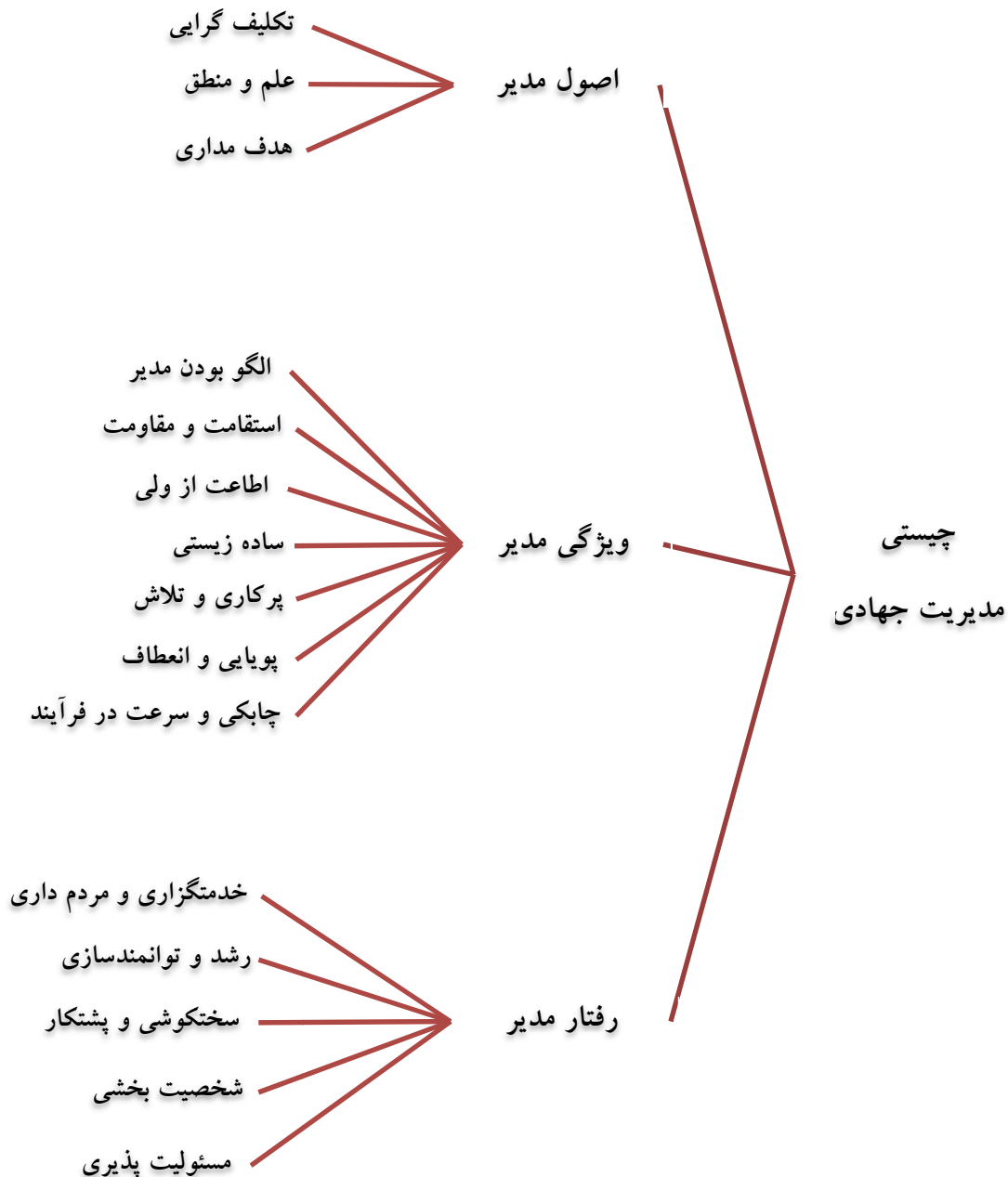
در جدول ۵-۱۱ می‌توان مضامین اصلی و سازمان‌دهندهی مضامین فراگیر نگرش مدیر و انگیزه‌ی مدیر را مشاهده کرد.

جدول ۵-۱۱- مضمون‌های مرتبط با نگرش و انگیزه مدیریت جهادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	فراوانی کد
نگرش مدیر جهادی	نگرش به خدا	اعتقاد به حضور خدا	۶
	نگرش به خود	بندگی خدا	۵
		ارزیابی درونی	۲
		اعتماد به نفس	۴
		خودباوری	۷
	نگرش به دنیا	پرهیز از رفاه‌طلبی و زندگی اشرافی	۹
		دوری از هوای نفس	۷
		نگاه پست به دنیا	۶
	نگرش به دیگران	اعتماد به نیروی انسانی	۸
		تواضع و مواسات	۱۴
		شخصیت دادن به افراد	۶
		مودت و برادری	۴
انگیزه الهی	اصلاح جامعه	۲	
	خدمت به خلق	۱۳	
	قصد تقرب	۶	
انگیزه مدیر جهادی	لازمه‌ی انگیزه	اخلاص	۶
		خودسازی	۵
	پیامد انگیزه	ایثار	۴
		کار برای خدا	۸
		کار خالصانه	۷
	جمع کل کدها		

۵-۱-۳-۲- چستی مدیریت جهادی

منظور از چستی مدیریت جهادی، مجموعه ویژگی‌ها و اصولی است که یک مدیر داشته و بر اساس آن رفتار می‌کند. نتیجه تحلیل مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان، چستی مدیریت جهادی را مطابق نمودار ۵-۳ نشان می‌دهد.



نمودار ۵-۳- شبکه مضمون‌های مرتبط با بُعد چستی مدیریت جهادی

در پاسخ به چیستی مدیریت جهادی و ماهیت و محتوای آن، ۳ مضمون فراگیر شناسایی شد که عبارت‌اند از: اصول مدیر، ویژگی مدیر و رفتار مدیر جهادی. اصول مدیریت جهادی بر ۳ اصل تکلیف‌گرایی، هدف‌مداری و علم و منطق استوار است. بر مبنای این ۳ اصل، مدیر فردی آرمان‌گرا است که لحظه‌ای از اهدافش چشم بر نمی‌دارد و به درستی کار و هدفش اعتقاد داشته و اهداف سازمان برایش در اولویت قرار دارند. همچنین نگاه تکلیف‌مدارانه، وی را به عمل واداشته و مدیریت جهادی را از خود شروع می‌کند و در حفظ ثبات و وحدت سازمان کوشاست. مدیر جهاد با توجه به اصل تکلیف‌گرایی، با وظایف الهی خود کاملاً آشناست و در راستای رشد و تعالی سایرین و خود از علم و منطق و تدبیر و هوشمندی در علم مدیریت بهره می‌برد.

«اگر 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...»

جدول ۵-۱۲- مضمون‌های مرتبط با اصول مدیر جهادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	فراوانی کد
اصول مدیر جهاری	تکلیف گرایی	نگاه تکلیف مدرانه	۸
		حفظ اتحاد و انسجام	۸
		شروع از خود	۵
		پرهیز از اختلاف و سیاسی‌کاری	۷
	علم و منطق	آموزش و رشد	۱۳
		تدبیر و هوشمندی	۷
		تصمیم‌گیری قاطع و به هنگام	۶
		یادگیری و تعالی	۲۳
	هدف مداری	آرمان‌گرایی	۴
		اعتقاد به درستی کار و هدف	۷
		اولویت اهداف متعالی سازمان	۹
جمع کل کدها			۱۰۵

مضمون بعدی ویژگی‌های مدیر جهادی است. این ویژگی‌ها شامل صفات و خصوصیات رفتاری مدیر است که به کمک اصول او آمده تا بتواند رفتار مناسبی در نوع مدیریتش اتخاذ کند.

جدول زیر ارتباط مضامین سازندهی ویژگی‌های مدیر جهادی را بخوبی نشان می‌دهد. در واقع این خصوصیات لازمه‌ی اجرای مدیریت جهادی است و بدون ساده‌زیستی، اطاعت

از ولی، پرکاری و تلاش، مقاومت و استقامت و مواردی از این دست مدیریت جهادی محقق نمی‌شود.

ضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	فراوانی کد
ویژگی‌های مدیر جهادی	اطاعت از ولی	اطاعت از ولی	۸
	الگو بودن مدیر	در میدان بودن مدیر	۷
		روحیه امیدواری	۵
		خودکنترلی و بازخورد گیری	۸
		عزم و اراده	۸
	پرکاری و تلاش	خستگی ناپذیری	۶
		نشاط کاری	۹
	پویایی و انعطاف‌پذیری	انعطاف پذیری	۸
		پویایی	۷
		خلاقیت	۶
	چابکی و سرعت در عمل	تحول‌گرایی	۲
		چابکی	۷
		سرعت عمل	۸
	ساده زیستی	سادگی و قناعت	۵
		پرهیز از اسراف	۵
	مقاومت و استقامت	مبارزه با دشمن	۷
		مقابله با موانع	۹
		پایداری و استقامت	۷
		روحیه ایثار	۴
جمع کل کدها			۱۱۸

جدول ۵-۱۳- مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های مدیر جهادی

آخرین مضمون از بُعد چپستی، رفتار مدیریت جهادی است. مدیر جهادی به دنبال تأمین نیازها و خواسته‌های مردم و کارکنان است. همیشه خیر و صلاح آنان را می‌خواهد و به فکر نفع‌رسانی و رشد و توانمندسازی آنهاست. مدیر جهادی برای افراد شخصیت قائل است، به آنان اعتماد کرده و با آنها مشورت نموده و در کارها شریکشان می‌سازد. رفتار مدیر جهادی، رفتاری با محبت و مهرورزی است و توأمان در کارش ایثار و فداکاری دیده می‌شود. همچنین در مسئولیت‌پذیری کوشاست. با وجدان کاری‌ای که دارد لحظه‌ای دچار کمکاری و غفلت نمی‌شود و نسبت به حفظ بیت المال و قدرت و جایگاه مدیریت حساس است.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	فراوانی کد
رفتار مدیر جهادی	خدمتگزاری و مردم‌داری	اقدام فداکارانه	۳
		حل شدن در خدمت به خلق	۱۳
		کار بدون چشم داشت	۷
		مهرورزی و نوع دوستی	۷
	رشد و توانمندسازی	تفویض اختیار	۵
		رشد و هدایت افراد	۹
		شناسایی و استفاده از همه ظرفیت‌ها	۱۹
		هم افزایی	۴
	سختکوشی و پشتکار	پرکاری و سختکوشی	۹
		تلاش و پشتکار	۸
		قلیل المؤمنه و کثیر المعونه	۵
		اعتماد متقابل	۴
	شخصیت بخشی به افراد	ایجاد حس مسئولیت	۳
		مشارکت	۱۲
		مشورت	۱۰
		پرهیز از کم کاری و غفلت	۶
	مسئولیت پذیری	حفظ بیت المال	۷
		وجدان کاری	۴
		جمع کل داده ها	۱۳۵

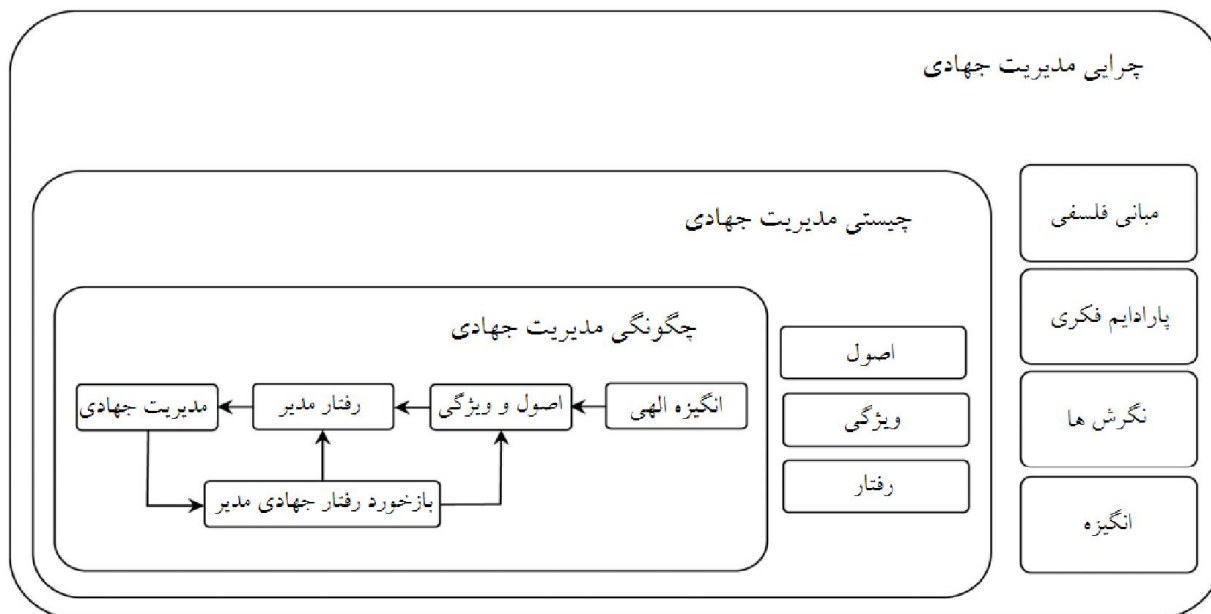
جدول ۵-۱۴- مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های مدیر جهادی

۵-۱-۳-۲- چگونگی مدیریت جهادی

با توجه به تحلیل‌های یاد شده، مشخص گردید که پارادایم فکری و مبانی فلسفی مدیر بر دیگر مضمون‌های مدیریت جهادی تأثیر می‌گذارد. نگرش‌های مدیر نیز بر انگیزه و رفتار او تأثیر دارند. فرآیند مدیریت جهادی در شکل ۵-۷ نشان داده شده که طبق این شکل، فرآیند مدیریت جهادی با انگیزه الهی مدیر و برای کسب رضا و تقرب به خداوند، هدف خدمت به خلق و اصلاح جامعه شروع می‌شود.

انگیزه الهی مدیر، قصد تقرب و کسب رضایت پروردگار در گرو بندگی و عمل به دستورات الهی است؛ مدیر جهادی خدمت به مردم را تکلیف خود دانسته و از این‌رو بر مبنای تکلیف‌گرایی عمل می‌کند، یعنی به تکالیف و وظایفی که از طرف خداوند برای او تعیین شده پایبند است. هر اقدام مدیر جهادی حکمت و دلیلی دارد که می‌توان آن را در اصول و ویژگی‌های رفتاری مدیر جستجو کرد. این اصول و ویژگی‌ها در کنار هم قرار گرفته، بر رفتار جهادی مدیر تأثیر گذاشته و آن‌را شکل می‌دهند. ماحصل به‌کارگیری رفتار جهادی

مدیر در سازمان، مدیریتی بر طبق دستورات الهی و منطبق با اهداف متعالی جامعه اسلامی و بسط عدالت و معنویت خواهد بود.



شکل ۵-۷- الگوی بنیادی مدیریت جهادی

۵-۲- پیشنهادات حاصل از پژوهش

توصیه‌ها در سطح فرد

۱. غافل نشدن از ارزش‌های اسلامی و نگاه توحیدی در تمام مقاطع کاری
۲. تقویت و تمرین رفتار و ویژگی‌های رفتاری مدیر جهادی
۳. اقامه و بسط ارزش‌های دینی در جامعه و اعتقاد و التزام عملی به آنها
۴. نگاه انسانی به هموعان و حفظ کرامت انسان‌ها به‌عنوان خلیفه‌الله

پیشنهادهای در سطح سازمان

۱. آموزش الگوی مدیریت جهادی برای کارکنان در بدو استخدام و ورود به سازمان
۲. آموزش تئوری الگوی مدیریت جهادی، حین خدمت برای مدیران و کارکنان فعلی سازمان جهت پیاده‌سازی فرهنگ و مدیریت جهادی
۳. برگزاری دوره‌های عملی و کلاس‌های آشنایی با مدیریت دفاع مقدس و جهادسازندگی و مدیریت‌های موفق جهادی نظیر فناوری هسته‌ای، نانو تکنولوژی و...
۴. ارتقای روحیه و فرهنگ مشورت و مشارکت در تمام ابعاد و سلسله مراتب سازمان
۵. تجدید نظر در سیستم کنترل و نظارت کارکنان و تقویت روحیه خودکنترلی در افراد بر مبنای اعتماد متقابل
۶. حذف بوروکراسی افراطی و مغل پیشبرد اهداف سازمان در عین قانونمندی

پیشنهادهای در سطح ملی

۱. تبیین الگوی مدیریت جهادی در سطح ملی و معرفی آن به عنوان نظریه نوین مدیریتی در سطح بین المللی
۲. عزم جدی دولت و در رأس، شخص رئیس جمهور در اجرای مدیریت جهادی در عملکرد خود و اعضاء هیأت دولت، همچنین ترغیب و تشویق سایر سازمان ها و نهادهای ذیربط
۳. تعریف و گنجاندن درس مدیریت جهادی در واحدهای درسی دوره های مدیریت
۴. الگوسازی افراد و مدل های موفق مدیریت جهادی در قالب های رسانه ای مانند فیلم، انیمیشن، بازی های رایانه ای و ساخت فیلم های آموزشی و تدوین کتب فراخور همه آحاد جامعه
۵. الگوگیری از سبک مدیریت های موفق جهادی و الگوسازی افراد موفق و نمونه در این حوزه از طریق معرفی آنها به جامعه و تقدیر از ایشان
۶. آموزش عملی کودکان و نوجوانان با الگوهای مدیریت جهادی و پرورش ذهن و خلاقیت آنان با اجرای روش های جهادگونه در مدارس از دوران ابتدایی

۵-۳- محدودیت‌های تحقیق

۱. کمبود ادبیات و تعریف مشخص از موضوع
۲. عدم وجود پژوهش مستند و جامع در این زمینه
۳. آشنا نبودن مدیران با این سبک مدیریتی
۴. اعتقاد نداشتن برخی از مدیران به انواع سبک مدیریت اسلامی و جهادی
۵. عدم وجود زمان کافی جهت ادامه کار در بخش کمی
۶. محدودیت‌های پیش رو در انجام مصاحبه‌ها که به شرح ذیل بیان می‌گردد:
 - مسئولیت و مشغله‌های برخی از افراد، که بعضاً به‌نظر می‌رسید در زمینه مدیریت جهادی کار کرده و یا صاحب‌نظر باشند مانع از انجام مصاحبه با آن‌ها گشت.
 - مسئولیت داشتن و مشغله کاری خیرگان موجب ناهماهنگی در ملاقات‌ها، ضیق وقت و فشرده شدن زمان مصاحبه‌ها می‌شد.
 - بعضاً مصاحبه‌شوندگان داشته‌های ذهنی خود را مرور می‌کردند و گاهی از روند مصاحبه خارج می‌شدند.
 - برخی از مصاحبه‌شوندگان مرد عمل بوده و مدیریت جهادی را در کار درک کرده بودند و تبدیل عمل به گفتار و بیان کردن آن در قالب مولفه برایشان سخت بود.
 - با وجود طرح کلی موضوع و محورها به اکثر عزیزان پیش از مصاحبه برای دسته‌بندی مطالب ذهنی؛ بدلیل اکتشافی بودن موضوع، آمادگی ذهنی نداشتن جهت ورود به موضوع و بیان عوامل جزیی‌تر را به‌دنبال داشت.

منابع و مآخذ

کتاب:

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه حضرت علی (علیه السلام)
۳. آوینی، سید مرتضی، توسعه و مبانی تمدن غرب، ۱۳۹۲، چ ۲، تهران، نشر واحه
۴. ابراهیم‌پور، محسن و رحیمی‌سوره، صمد و هدایت‌نژاد، علی‌اصغر، مجموعه مقالات برگزیده همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۳۸۶، ج ۲، چ ۱، کرج، نشر آموزش کشاورزی (دفتر خدمات تکنولوژی آموزش)
۵. ابراهیم‌پور، محسن و هدایت‌نژاد، علی‌اصغر، مجموعه مقالات برگزیده همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۳۸۶، ج ۱، چ ۱، کرج، نشر آموزش کشاورزی (دفتر خدمات تکنولوژی آموزش)
۶. اشرف‌سمنانی، غلامرضا، تحلیلی از مدیریت اسلام در پنج سال رهبری امام علی (ع)، ۱۳۶۴، چ ۱، تهران، انتشارات بعثت
۷. اصفهانی، راغب، مفردات الفاظ القرآن، ۱۳۶۳، چ ۲، انتشارات المکتبه المرتضویه.
۸. افجه‌ای، سیدعلی اکبر، مدیریت اسلامی، ۱۳۶۴، چ ۱، تهران، انتشارات جهاددانشگاهی الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۷۲، چ ۶، تهران، نشرنی
۹. ال دفت، ریچارد، عصر جدید مدیریت، ۱۳۸۷، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سالک، ج ۱، چ ۱، تهران، نشرگستره
۱۰. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۸۶، چ ۳۱، ویرایش ۳، تهران، نشرنی
۱۱. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۹۱، چ ۴۷، تهران، نشرنی
۱۲. انصاری، محمدعلی و دعایی، حبیب‌الله و مرتضوی، سیدسعید، مبانی مدیریت و الگوهای آن، ۱۳۸۱، چ ۲، تهران، نشر بیان هدایت نور
۱۳. ای.اف. استونر، جیمز و فریمن، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل. آر، مدیریت (مقدمه‌ای بر مدیریت، مدیریت در قرن ۲۱، برنامه‌ریزی)، ترجمه دکتر علی‌پارسایان و دکتر سیدمحمداعرابی، ۱۳۸۷، چ ۴، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۱۴. بازرگان، عباس، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری، ۱۳۷۸، چ ۱، تهران، نشر دیدار
۱۵. بهراروندیانی، غلامرضا، رهیافت‌های مختلف پیرامون اندیشه سیاسی در اسلام، ۱۳۸۹، فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، شماره ۱۱
۱۶. پاول، رونالد. آر، روش‌های اساسی پژوهش برای کتابداران، ترجمه نجلا حریری، ۱۳۸۹، چ ۱، تهران، نشر آثار نفیس
۱۷. پاول، رونالد. آر، روش‌های اساسی پژوهش برای کتابداران، ترجمه نجلا حریری، ۱۳۷۹، چ ۱، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی (مرکز انتشارات علمی)
۱۸. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، ۱۳۷۴، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد

۱۹. جاسبی، عبدالله، مباحثی از مدیریت اسلامی (اصول و مبانی فلسفی عقیدتی در مدیریت اسلامی)، ۱۳۸۵، ج ۱، چ ۳، تهران، معاونت پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (دفتر گسترش تولید علم)
۲۰. جمعی از نویسندگان، مدیریت اسلامی (تعریف مدیر و شرایط و اوصاف مدیر)، ۱۳۶۵، چ ۳، تهران، نشر سازمان اموراداری و استخدامی
۲۱. جهان بزرگی، احد، حکومت اسلامی (از کتاب مباحثی از مدیریت اسلامی گردآوری عبدالله جاسبی)، ۱۳۸۰، ج ۲، چ ۱، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
۲۲. حافظنیا، محمدرضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۸۶، چ ۱۳، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۶
۲۳. خمینی، روح‌الله، صحیفه امام، ۱۳۷۸، ج ۱۶، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)
۲۴. خمینی، روح‌الله، صحیفه نور، ۱۳۶۹، ج ۳، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۲۵. خمینی، روح‌الله، صحیفه نور، ۱۳۶۹، ج ۵، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۲۶. خمینی، روح‌الله، صحیفه نور، ۱۳۸۵، ج ۲۲، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۲۷. خوانساری، جمال‌الدین محمد، شرح غررالحکم و دررالکلم (با مقدمه و تصحیح و تعلیق میرجلال‌الدین حسینی آمدی، ۱۳۶۰، ج ۲، چ ۱، تهران، انتشارات دانشگاه تهران
۲۸. دانائی‌فرد، حسن، استراتژی‌های نظریه پردازی، ۱۳۹۲، چ ۲، تهران، انتشارات سمت
۲۹. دانائی‌فرد، حسن و الوانی، مهدی و آذر، عادل، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، ۱۳۸۳، چ ۱، تهران، انتشارات صفار - اشراقی
۳۰. دفت، ریچارد.ال، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، ۱۳۷۴، ج ۲، چ ۱، تهران، نشر بازرگانی
۳۱. دهخدا، علی اکبر، لغتنامه دهخدا، ۱۳۷۷، چ ۲، تهران، انتشارات دانشگاه تهران
۳۲. رابینز، استیون پی و سنزو، دیوید.ای.دی، مبانی مدیریت، ترجمه محمدعلی اعرابی، حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشادی، ۱۳۹۲، چ ۱۲، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی
۳۳. رابینز، استیون پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و محمدعلی اعرابی، ۱۳۸۱، ج ۱، چ ۳، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی
۳۴. رابینز، استیون پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و محمدعلی اعرابی، ۱۳۸۱، ج ۲، چ ۳، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی
۳۵. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، ۱۳۸۴، چ ۱۷، تهران، انتشارات سمت
۳۶. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، ۱۳۸۰، چ ۲، تهران، سمت

۳۷. ساجدی‌نیا، محمدحسین، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ۱۳۸۲، چ ۱، تهران، نشر شهر آشوب
۳۸. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، ۱۳۸۵، چ ۱۲، تهران، انتشارات آگه
۳۹. سند چشم انداز جمهوری اسلامی ۱۴۰۴ مورخ ۱۳/۸/۱۳۸۲
۴۰. شرف‌جوادی، مصطفی، اصول و متون مدیریت اسلامی، ۱۳۷۸، چ ۱، همدان، نشر نور علم
۴۱. شفریتز، جی.ام و اوت، جی.استیون، تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها، ترجمه علی پارساییان، ۱۳۸۱، ج ۱، چ ۱، تهران، انتشارات ترمه
۴۲. عباس‌زادگان، سیدمحمد، مبانی و مکاتب مدیریت، ۱۳۷۶، چ ۳، تهران، شرکت سهامی انتشار
۴۳. عسگریان، مصطفی، مدیریت اسلامی، ۱۳۷۰، چ ۱، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
۴۴. علاقه‌بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، ۱۳۷۰، چ ۱، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور
۴۵. علی‌احمدی، علیرضا و علی‌احمدی، حسین، مبانی و اصول مدیریت اسلامی (رویکردی نوین برای مدیریت در هزاره سوم و جهانی شدن)، ۱۳۸۶، چ ۱، تهران، انتشارات تولید علم
۴۶. فوکو، میشل، ایران روح یک جهان بی روح، ۱۳۸۰، ترجمه نیکو سرخوش و افشین جهان‌دیده، تهران، نشر نی
۴۷. فیضی، طاهره، مبانی سازمان مدیریت، ۱۳۸۶، چ ۱۰، تهران، نشر دانشگاه پیام نور
۴۸. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
۴۹. قبادی، اسماعیل، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ۱۳۷۸، چ ۱، تهران، انتشارات فقه
۵۰. کاظمی، علی، مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، ۱۳۸۱، ج ۱، چ ۱، تهران، نشر نیل آب
۵۱. کونتز، هرولد و اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین‌الله علوی، علی‌اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، ۱۳۸۸، ج ۱، چ ۷، تهران، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۵۲. کونتز، هرولد و اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین‌الله علوی، علی‌اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، ۱۳۸۸، ج ۲، چ ۷، تهران، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۵۳. کیوی، ریمون و کاهپنهود، لوک وان، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه، عبدالحسین نیک‌گهر، ۱۳۸۴، چ ۱، نشر توتیا
۵۴. مصباح‌یزدی، محمدتقی، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، ۱۳۷۹، چ ۱، قم، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)

۵۵. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، ۱۳۷۵، چ ۱، تهران، نشر شروین
۵۶. میلر، دلبرت، راهنمای سنجش و تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نائینی، ۱۳۸۰، چ ۱، تهران، نشر نی
۵۷. نایینی، علی محمد، درآمدی بر مدیریت فرهنگی، ۱۳۸۹، چ ۱، تهران، نشر ساقی
۵۸. نبوی، محمدحسین، مدیریت اسلامی، ۱۳۷۹، چ ۵، ویرایش ۳، قم، مرکز انتشارات اسلامی حوزه علمیه قم
۵۹. هدایت نژاد، علی اصغر و طاهری، حمید، مجموعه مقالات برگزیده دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۳۸۸، ج ۱، چ ۱، کرج، نشر آموزش کشاورزی (دفتر خدمات تکنولوژی آموزش)
۶۰. هدایت نژاد، علی اصغر و طاهری، حمید، مجموعه مقالات برگزیده دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۳۸۸، ج ۲، چ ۱، کرج، نشر آموزش کشاورزی (دفتر خدمات تکنولوژی آموزش)
۶۱. هرسی، پال و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمان: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، ۱۳۶۸، چ ۳، تهران، مؤسسه انتشارات امیرکبیر
۶۲. هزاوه، علی، ابعاد و مؤلفه های مدیریت جهادی، ۱۳۹۳، چ ۱، تهران، نشر نورا
۶۳. هیکس، هربرت جی و گولت، سی. ری، تئوری سازمان و مدیریت، ترجمه گویل کهن، ۱۳۶۹، ج ۱، چ ۱، انتشارات اطلاعات

مقالات:

۱. آقاحسینی، علیرضا و ذاکراصفهانی، علیرضا، ایران‌شناسی، ۱۳۸۵، ماهنامه اندیشه و تاریخ سیاسی ایران معاصر، شماره ۴۳، سال ۵
۲. آقاحسینی، علیرضا و مهدی‌پور، آسیه، گفتمان امام خمینی و شالوده‌شکنی گفتمان غرب‌گرا، ۱۳۹۱، پژوهشنامه متین، شماره ۵۴، سال ۱۴
۳. باهر، حسین، مقدمه‌ای بر تئوری عمومی مدیریت اسلامی، ۱۳۷۰، مجله نظامات مدیریت بهبود تحول، شماره ۴
۴. بهارستان، جلیل، مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج، ۱۳۸۳، مجله مدرس علوم انسانی (ویژه‌نامه مدیریت)، شماره ۳۶
۵. تورانی، حیدر، بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری‌های آموزشی، ۱۳۸۵، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی- ویژه‌نامه نوآوری‌ها، چالش‌ها و راه‌حل‌ها، شماره ۵
۶. چاووشی، سیدکاظم، بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی، ۱۳۸۸، فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآنی، شماره ۲، سال اول
۷. دانائی‌فرد حسن، تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرائی؛ استراتژی تئوری مفهوم‌سازی بنیادین، ۱۳۸۴، ماهنامه شاهد، شماره ۱۱، سال ۱۲
۸. دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی، استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، ۱۳۸۶، مجله اندیشه مدیریت، شماره دوم، سال اول
۹. رضاییان، علی، بررسی تطبیقی علم مدیریت با آموزه‌های اسلام، ۱۳۸۲، مجله روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۳۷
۱۰. رکنی یزدی، محمدمهدی، جستاری درباره جهاد در اسلام، ۱۳۸۹، مجله مشکات، شماره ۱۰۸
۱۱. شفیعی، عباس، مقایسه توصیفی نظام‌های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی، ۱۳۷۷، مجله معرفت، شماره ۲۷
۱۲. علی احمدی، علیرضا و غفاریان، وفا، اصول شناخت و روش تحقیق، ۱۳۸۲، فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهراء، شماره ۴۶ و ۴۷، سال ۱۳
۱۳. قزی، رضا، راهبرد (جود، جهاد و اجتهاد) از شعار تا عینیت در بنیاد فقهی مدیریت اسلامی، ۱۳۹۱، مجله نخل شهادت، شماره ۱۷
۱۴. کرمی، سعید، امام خمینی (ره) و گفتمان غرب، ۱۳۸۴، ماهنامه مسجد، شماره ۹۰، سال ۱۴
۱۵. گایینی، ابوالفضل، پیش‌فرض‌های معرفت‌شناسی در مدیریت اسلامی، ۱۳۸۲، مجله روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۳۷
۱۶. محمودی، جعفر، چیستی مدیریت اسلامی در بوته نقد، ۱۳۷۹، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۱

۱۷. مصباح یزدی، محمدتقی، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، ۱۳۷۱، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱۹

۱۸. میرزایی اهرنجانی، حسن و سرلک، محمدعلی، نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول مکاتب و کاربردهای مدیریتی، ۱۳۸۴، نشریه پیک نور، شماره ۱۱

منابع انگلیسی:

- Bendix, Rein hard(1968)"Bureaucracy" , International Encyclopedia of the social Sciences, Vol. 2, Macmillan and the Freepress, New Yourk
- Cole, G.A.(1990), Management, theory and practice, 3rd.Ed.England,D.P.Pub.Ltd
- Creswell, J. W. (2005), Educational Research: Planning, Conducting, and
- Doltone, Mc farland, Management Principle and Practices, New York: Macmillan, 1974, Evaluating Quantitative and Qualitative Research (2nd edition)
- Glaser, Barney G. (1978), Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory, Mill Valley, California: The Sociology Press
- Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L. (1965), Awareness of Dying. Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage
- Hersey, P. & Blanchard, K.H., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. N.J.: Prentice Hall, 1972
- Schermerhorn, John R.Jr.(1996), Management . 5th. Ed. Jhon Wiley and Sons Inc
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research. Newbury Park, CT: Sage.Turner, Alison; Wilkie, Fran and Rosen, Nick(2004). Virtual but visible: developing a promotion strategy for an electronic library. New Library World Volume 105 · Number1202/1203
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), Basics of Qualitative Research:
- William Newman and J.V. Charlese Summer, The Process of Management Concept Behaviour and Practice; Mc Graw-Hill Book Co.1965

In the name of the Almighty

Recognition and Enlightenment of the dimensions of Jihadi Management through the Grounded Theory

Abstract

Reaching the distinguished and prodigious objectives of the Islamic revolution in order to serve the growth and maturity of the society and spread of justice requires implementation of appropriate managerial patterns.

Such a pattern derives from a unique principle which contrasts materialistic bases of the western school of thought and civilization. The desired organizational and managerial pattern for the civilization model along the horizations of the Islamic Revolution is based on divine values. One of the richest concepts and managerial patterns within the perfection oriented framework of the Islamic civilization is the “Jihadi Management.”

This qualitative research attempts to identify and shed lights on the dimensions of Jihadi Management and Jihadi Organization within a structured pattern using the Grounded Theory.

The qualitative findings of the study were analysed by MAX QDA software, where light is eventually shed on the paradigm model of the Jihadi Management.

The findings of the study indicates that the Jihadi Management consists of main dimensions including value, view, behaviour from individual perspective as well as culture, structure and process from organizational perspective which are divided into different subcategories for discussion. Next, in consideration of the results, causal conditions, core categories, context, strategies, interfering conditions and outcomes of the Jihadi Management are extracted using the Grounded Theory. Furthermore, in consideration of the significance of the issue, the findings of the study are re-enlighten reaching the foundations of Jihadi Management in terms of what, why and how it is.

Keywords:

Dimensions of Jihadi Management, Jihadi Manager, Jihadi Organization, Grounded Theory, MAX-QDA software