

## چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی

سعید حجازی فر\*

دریافت مقاله: ۹۳/۶/۵

پذیرش نهایی: ۹۴/۸/۲۰

### چکیده

در این مقاله به منظور ترکیب نتایج پژوهشهای گذشته از روش فراترکیب استفاده شده است. برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جهادی پس از جستجوی منابع، ۲۸ مقاله مرتبط شناسایی شد. نتایج پژوهشها با این روش و با توجه به وظایف و موضوعات مرتبط با علم مدیریت در ده مبحث موضوع‌بندی شده است. این ده بخش شامل برنامه‌ریزی و هدفگذاری، ارتباطات، سازماندهی، رهبری، نظام ارزشی، تصمیم‌گیری، کنترل، توجه به رشد و توانمندسازی، منابع و امکانات، خلاقیت و نوآوری است. در نهایت نیز برای تبیین چیستی و ماهیت مدیریت جهادی، تعریفی از مدیریت جهادی ارائه شد به این صورت که مدیریت جهادی، رفع و جبران جسورانه و خلاقانه چالشها و کمبودها و ایجاد ظرفیتهای جدید با منابع و تشریفات حداقلی از طریق ایثار و تلاش مضاعف و برادرانه در جهت تقرب الی الله است. **کلید واژه‌ها:** فرهنگ جهادی، مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، تعریف مدیریت جهادی، فراترکیب و فراتحلیل در مدیریت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

\* دانشجوی دکتری خط مشی‌گذاری و پژوهشگر دانشگاه امام حسین(ع)

[saeedhezajif@gmail.com](mailto:saeedhezajif@gmail.com)

## مقدمه

انقلاب اسلامی ایران تحولات زیادی را در عرصه‌های مختلف به وجود آورد که یکی از آنها مدیریت بود که در نهادهای انقلاب اسلامی ظهور پیدا کرد. در این نهادها سبک جدیدی از مدیریت شکل گرفت که با رویکردهای رایج مدیریت تفاوت‌های اساسی داشت؛ به عنوان مثال در این سازمانها به جای روابط رئیس و مرئوسی، روابط برادری حاکم بود و نیروهای سازمان، همچون اعضای خانواده بودند. این سبک مدیریت در سالهای بعد، مدیریت جهادی شناخته شد ولی متأسفانه پژوهشهای چندانی برای الگوسازی آن صورت نگرفت. در سالهای اخیر و با تأکیدات مقام معظم رهبری دوباره توجه به مدیریت جهادی آغاز شده است. در همین راستا و برای شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی، پژوهشهای پراکنده‌ای در سالهای اخیر انجام شده است. پراکندگی این کارها موجب می‌شود که مؤلفه‌های مدیریت جهادی، یکپارچه و منسجم شناسایی نشود. برای یکپارچه‌سازی و انسجام پژوهشهای گذشته این مقاله می‌کوشد مؤلفه‌های و ویژگیهای فرهنگ و مدیریت جهادی را شناسایی، و در نهایت تعریفی از مدیریت جهادی ارائه کند.

## ادبیات پژوهش

در مورد شناسایی مفهوم و تعریف مدیریت جهادی در منابع علمی خلأ جدی وجود دارد. هنوز پژوهشگران این عرصه نتوانسته‌اند تعریف مانع و جامعی برای آن ارائه کنند. پژوهشگران در این عرصه عمدتاً به مؤلفه‌های مدیریت جهادی پرداخته‌اند. در عرصه مدیریت جهادی، مقالاتی به رشته تحریر در آمده است. از میان مقالات این حوزه، مقالاتی که با موضوع پژوهش مرتبط است طبق جدول ذیل ارائه می‌شود. این مقالات مبنای نتایج این پژوهش نیز هست که در پیوست ۱ به صورت کامل ذکر شده است.

جدول ۱: منابع مرتبط با مؤلفه‌های مدیریت جهادی

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / نویسندگان	منبع
۱	نگرشی نهادی - هنجاری به جهاد سازندگی	محسن ابراهیم پور، جعفر خلقانی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲	مدیریت و فرهنگ جهادی	زهرا اسماعیلی ماهانی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۳	شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگ و مدیریت جهادی	محمد حسین امیری فر	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۴	فرهنگ و مدیریت جهادی و خدمات آنان به کوچ نشینان کشور	علیرضا بیدخوری	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۵	مهندسی فرهنگ سازمانی (در فرهنگ و مدیریت جهادی)	علیرضا پیروزمند	مجموعه مقالات برگزیده همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تأکید بر نوآوری و شکوفایی
۶	شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی و ویژگیهای مدیریت و فرهنگ جهادی در آن دوره (۱۳۶۸ - ۱۳۵۸)	محسن جاجرمی زاده، مجید خورسند رحیم زاده، حمزه منصوری	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۷	تبیین الگوی مدیریت جهادی با رویکرد ساختاری - رفتاری و زمینه‌ای	محسن جاجرمی زاده، مجید خورسند رحیم زاده، حمزه منصوری	مجموعه مقالات برگزیده همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تأکید بر نوآوری و شکوفایی
۸	ویژگیهای فرهنگ جهادی	محمد تقی جهانبخش	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۹	فرهنگ جهادی در اندیشه امام	غلامرضا خارکوهی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۰	بررسی چگونگی سازگاری نهاد جهاد سازندگی با رویکرد سازمانهای یادگیرنده	رجب بیگی، احمدی قبانکندی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۱	شناخت و ارائه راهکارهای تعمیم و تعمیق فرهنگ جهادی با توجه به ویژگیهای آن توسط مدیریت جهادی	فهیمه سلیمی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۲	محورها و ویژگیهای فرهنگ جهادی از دیدگاه امام خمینی (ره)	سمیه شعبانی، رضا تاج آبادی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی

## ادامه جدول ۱: منابع مرتبط با مؤلفه‌های مدیریت جهادی

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / نویسندگان	منبع
۱۳	نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در خودکفایی کشاورزی	رضا شیر محمدی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۴	درآمدی بر آسیب‌شناسی فرهنگ جهادی	عبدالمجید شیخی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۵	باز آفرینی شیوه رهبری جهادی ضرورتی دوباره و انکارناپذیر برای اصلاح نظام اداری ایران	علی صدر السادات	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۶	نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه اجتماعی و مشارکت مردمی	اکرم عباسی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۷	بررسی راهکارهای تعمیق و تعمیم فرهنگ و مدیریت جهادی	محمد رضا عباسی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۸	طراحی سازمانهای ارگانیک راهکار ساختاری توسعه و تداوم فرهنگ جهادی	محمد رضا فرهادی، فتحعلی نوری	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۱۹	بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی (فردی) مدیران و فرهنگ سازمانی) در اثر بخشی مدیران جهاد سازندگی استان فارس	اکبر کرم نیا	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۰	الگوی شناخت فرهنگ، مدیریت و روحیه جهادی	محمد حسن محقق معین	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۱	مدیریت فرهنگ جهادی	مهدی مرتضوی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۲	تبیین ویژگیهای مدیریت جهادی	خسرو موحد	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۳	آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	محمد مودی علی، اسماعیل نصر اصفهانی، علی هلالی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۴	بررسی تهدیدات و آفات فرهنگ و مدیریت جهادی	میر جواد	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی

ادامه جدول ۱: منابع مرتبط با مؤلفه‌های مدیریت جهادی

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / نویسندگان	منبع
۲۵	ویژگیهای فرهنگ جهادی (چارچوبها، الگوها، آرمانها...)	صمد مغانی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۶	آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	حسن مقیم	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۷	نهادینه کردن فرهنگ جهادی به منظور توسعه و حفظ روحیه جهادی در راستای تشکلهای غیر دولتی	علیرضا نژادمحمد نامقی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی
۲۸	اهمیت روحیه و مدیریت جهادی در خودکفایی محصولات کشاورزی در راستای سند چشم انداز ج.ا.ایران در افق ۱۴۰۴ هـ ش	اسماعیل نصر اصفهانی، محمد مودی علی، علی هلالی	مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی

### روش شناسی پژوهش

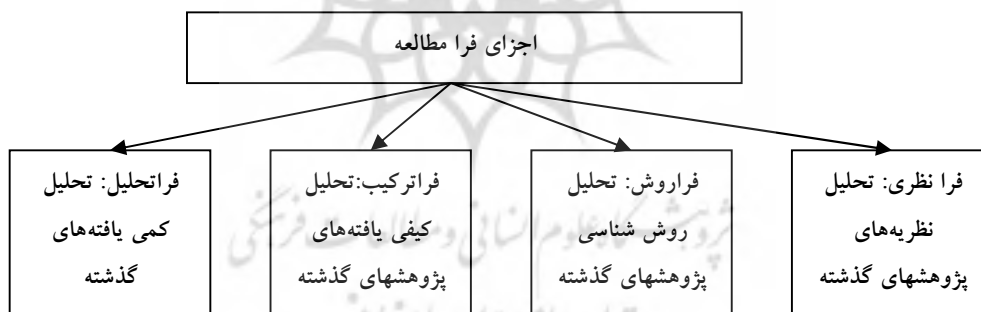
در سالهای اخیر با رشد پژوهشها در حوزه‌های مختلف علوم و روبه‌رو شدن جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان در عمل به این نتیجه رسیده‌اند که اطلاع و تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به روز بودن در این زمینه تا حدود زیادی امکانپذیر نیست؛ لذا پژوهشهای ترکیبی که عصاره پژوهشهای موضوع خاص را به شیوه‌ای نظام‌مند و علمی فرا روی پژوهشگران قرار می‌دهد، گسترش روز افزون یافته است (از کیا و توکلی، ۱۳۸۵: ۲)

پترسون و همکارانش در این باره بیان می‌کنند که یکی از روشهایی که به منظور بررسی، ترکیب و آسیب شناسی پژوهشهای گذشته در چند سال گذشته معرفی شده، فرا مطالعه است<sup>۱</sup> که بیشتر در حوزه پژوهشهای پزشکی و پرستاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرا مطالعه، تجزیه و تحلیل عمیقی از کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌ای خاص است. در سالهای گذشته بیشتر از فرا تحلیل نام برده شده ولی باید گفت که فرا مطالعه با تعبیرهایی همچون فرا تحلیل، فرا ترکیب (فرا سنتز)، فرا نظری و فرا روش متفاوت است. فرا مطالعه تمام این مفاهیم را در بر می‌گیرد. فرا

1 - Meta-Study

تحلیل، که عمدتاً در چند سال گذشته بارها از آن استفاده شده، نوعی فرا مطالعه کمی است که فقط بر نتایج آماری پژوهشهای گذشته بویژه فرضیه‌های پژوهش تأکید می‌کند که طی آن و بر اساس فنون آماری خاصی مثل  $t$  و  $d$ ، اثر اندازه متغیرهای موثر در پژوهشهای گذشته محاسبه می‌شود. این فرا مطالعه، اگر به صورت کیفی و بر مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعه‌های گذشته با شیوه کدگذاری رایج در پژوهشهای کیفی مثل نظری برخاسته از داده‌ها انجام گیرد به نام فرا سنتز یا فرا ترکیب شناخته می‌شود. اگر این فرا مطالعه فقط در حوزه روش‌شناسی کارهای گذشته باشد به نام فرا روش معروف است و در صورتی که این فرا مطالعه فقط در حوزه الگوها و چارچوبهای پژوهشهای گذشته باشد، فرا نظری نامیده می‌شود (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳).

بنچ و دی چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که به طور کلی می‌توان گفت که فرا مطالعه شامل چهار قسمت اصلی است که این چهار قسمت عبارت است از: فرا تحلیل<sup>۱</sup> (تحلیل کمی محتوای مطالعات اولیه)، فرا روش<sup>۲</sup> (تحلیل روش‌شناسی مطالعات اولیه)، فرا نظری<sup>۳</sup> (تحلیل نظریه‌های مطالعات اولیه) و فرا ترکیب<sup>۴</sup> (تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه) (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳).



نمودار ۱: اجزای فرا مطالعه

### فرا نظری

فرا نظری به تجزیه و تحلیل تمایلات نظری، فرضیه‌ها و نظریه‌های مطالعات اولیه می‌پردازد. این

- 
- 1 - Meta-Analysis
  - 2 - Meta-Method
  - 3 - Meta-Theory
  - 4 - Meta-Synthesis

قسمت شامل بررسی الف) پارادایمها یا مکاتب مورد استفاده در پژوهشها و چارچوب نظری است که بر انتخاب سؤالات تحقیق، جمع‌آوری داده و تفسیر داده‌ها اثر گذاشته است. ب) پیشفرضهای نظری و بررسی اینکه چطور متن گزارش، ادعای نظری ساخته شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ج) روند تاریخی مطالعات و چگونگی سیر تکاملی نظری در گذر زمان. د) تجزیه و تحلیل محتوای سیاسی و اجتماعی فرهنگی مطالعات ه) ارزیابی کیفیت نظری (ادواردز، ۲۰۰۹: ۴۳).

#### فرا روش

فرا روش تناسب و درستی روشهای پژوهش را در مطالعات اولیه مورد بررسی قرار می‌دهد. این قسمت شامل تجزیه و تحلیل رویکرد، روشهای نمونه‌گیری، روش نوشتن فرضیه‌ها، متغیرها، جامعه و نمونه و هر آن چیزی است که به بحث روش شناسی مربوط است (ادواردز، ۲۰۰۹: ۴۲).

#### فرا ترکیب

فرا ترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مطالعات کیفی دیگر را با موضوع مرتبط و مشابه بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فرا ترکیب از مطالعات کیفی منتخب، و بر اساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فرا ترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر نیست. هم‌چنین تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیز نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعه‌ها است؛ به عبارتی فرا ترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعه‌های منتخب است. فرا ترکیب بر مطالعه‌های کیفی تمرکز دارد که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیبی تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. فرا ترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهشهای کیفی مختلف به کشف موضوعها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقا می‌دهد و دیدی جامع و گسترده نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. فرا ترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهشهای کیفی مرتبط را ترکیب کند. از طریق بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران، تعبیرهایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامعتری از پدیده تحت بررسی را نشان می‌دهد. مشابه نگرش نظام‌مند، استفاده از فرا تلفیق نتیجه‌ای به دست می‌دهد که از مجموع بخشهایش بزرگتر است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴).

فرا ترکیب مشابه فرا تحلیل برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فرا تحلیل کمی، که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فرا ترکیب بر مطالعات کیفی متمرکز است و به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۸۱). ساندلوسکی و باروسو بر این باورند که اقتدا و پایبندی به این اصول، پژوهشگران و فرا ترکیب‌گران مطالعه کیفی را در موقعیتی قرار می‌دهد که از ماهیت، بینش و ویژگی‌های خاص پژوهشهای کیفی از جمله بینش بازانديشی و انتقادی این پژوهشها و ماهیت پیوسته پدیداری طرحهای آن صیانت کنند و بتوانند از ارائه تفاسیر غلط و غیر واقعی از نتایج پژوهش و تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در آن بپرهیزند (ودادحیر، ۱۳۸۹: ۳۳).

#### فرا تحلیل

فرا تحلیل با مرور نظام‌مند منابع پیدا کردن، ارزشیابی، ترکیب و در صورت نیاز، جمع‌بندی آماری به مستندات و مقالاتی می‌پردازد که پیش از این درباره موضوعی خاص به رشته تحریر درآمده است. در روش فرا تحلیل، نخست از طریق شکستن اجزای کل به ماورا و فراتر از کل اولیه می‌رسیم و سپس تحلیل اولیه را به گونه‌ای منتقل یا تبدیل می‌کنیم که یافته‌های نامناسب در چارچوبی قابل قبول قرار گیرد و سرانجام تحلیل‌های ترکیب شده اطلاعاتی را نشان دهد که اطلاعات اولیه آن را نشان نداده باشد؛ به عبارت دقیقتر، فرا تحلیل روشی آماری است که برای ترکیب نتایج مجموعه‌ای از پژوهشهای مستقل از یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ مجموعه پژوهشهایی که همه آنها به آزمون فرضیه مشترک پرداخته، و از آمار استنباطی برای نتیجه‌گیری درباره مطالعات و تحقیقات قبلی استفاده کرده است. در فرا تحلیل به دنبال یافتن مقداری به نام اندازه اثر هستیم تا با به دست آمدن آن برای هر فرضیه، معیاری برای مقایسه و بررسی این فرضیات در دست داشته باشیم. پژوهش فرا تحلیل از نوع کاربردی است و در زمره پژوهشهای کمی قرار می‌گیرد (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱).

با توجه به اینکه در سالهای اخیر انباشتگی از پژوهشهای کیفی دیده می‌شود، گردآوری محدودی از مفاهیم به دست آمده از آنها وجود دارد. پژوهشهای کیفی به دلیل تلاشهایی برای ترکیب مطالعات و عدم موفقیت در اجرای آن با مخاطره روبه‌رو شده است. شیوه‌هایی که استفاده می‌شود شامل ترجمه‌های متقابل از انگاشتهای کلیدی و مفاهیم و تحلیل‌های مقایسه‌ای کیفی و کمی



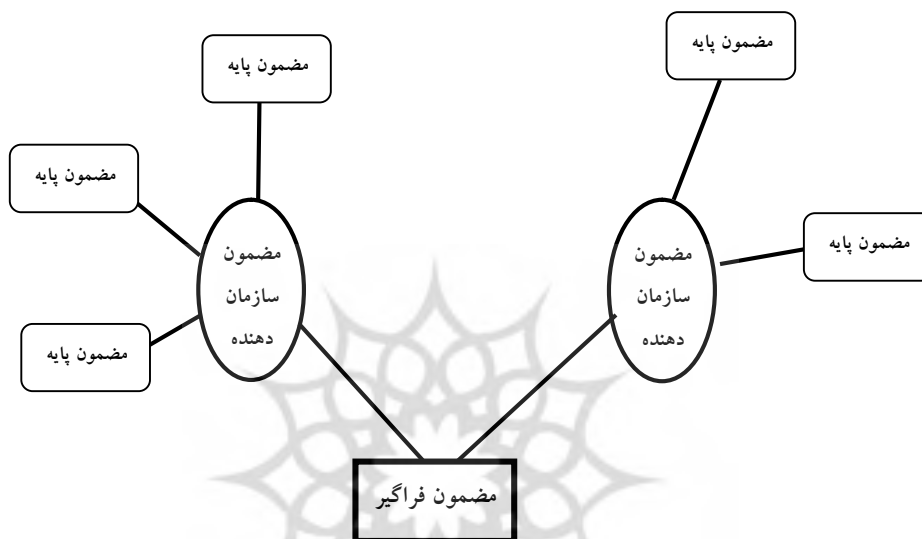
برای فراهم کردن طبقه‌بندیهای نظری و توصیفی است (سندلوسکی، ۱۹۹۷: ۳۶۸). در حال حاضر تعداد کمی از پژوهشگران و کارورزان، ارزش ترکیب‌یافته‌های مشاهده‌ای با انتخاب تصادفی را برای ایجاد مبنایی برای رهنمودها و عمل انکار می‌کنند (داون، ۲۰۰۸: ۶). با توجه به این مطلب، انتخاب روشهای ترکیبی ضروری است که بتواند حاصل پژوهشهای گذشته را نظام‌مند در بیاورد. این قضیه در مورد پژوهشهای کیفی به دلیل این ضرورت پیدا می‌کند که کارهای پراکنده متعددی صورت می‌گیرد که پژوهشگران را در دست یافتن به الگوهای منظم حاصل از این پژوهشهای سر در گم می‌کند. یکی از روشهای ترکیبی برای تحلیل کیفی یافته‌های گذشته روش فرا ترکیب است.

با توجه به این مطالب، روش کار این است که با مرور ادبیات تحقیق متناسب با موضوع، مقالاتی انتخاب، و پس از استخراج اطلاعات آنها تجزیه و تحلیل، و یافته‌های کیفی به صورت نظام‌مند ترکیب می‌شود. در واقع نتایج پژوهشهای گذشته، داده به شمار می‌رود. از آنجا که در شناخت مؤلفه‌های مدیریت جهادی، کارهای پراکنده‌ای صورت گرفته برای دسته‌بندی و الگوبندی این پژوهشها این روش انتخاب شده است. با جستجوی منابع کتابخانه‌ای و الکترونیکی مجموعاً ۲۸ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش تشخیص داده شد که حاصل دو همایش با موضوع فرهنگ و مدیریت جهادی است. از آنجا که مؤلفه‌های استخراج شده از این مقالات در قالب مضمونها است برای دسته‌بندی آنها از شبکه مضامین استفاده شد.

شبکه مضامین نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید - استیرلینگ آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند، نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در بر گیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود.

شبکه‌های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شود تا تصور هرگونه سلسله مراتب میان آنها از بین برود؛ باعث شناوری مضامین، و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود. وقتی شبکه‌ای مضمونی ساخته شد، می‌توان از آن به مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر

متن استفاده کرد تا نتایج متن و خود متن برای محقق و خوانندگان پژوهش، روشن و فهمیدنی شود. نمونه این شبکه به صورت ذیل قابل نمایش است (آتراید، استیرلینگ، ۲۰۰۱: ۳۸۹ و ۳۸۸):



نمودار ۲: شبکه مضامین

### یافته‌های پژوهش

شیوه عملیاتی روش فرا ترکیب به این صورت است که کدهای محوری بر پایه نتایج پژوهشهای گذشته استخراج و در قالب جدول دو ستونی ذکر می‌گردد. در ستون اول عناوین کدها و در ستون دیگر منبع اصلی این کدها ذکر می‌شود؛ اما از آنجا که ذکر کامل منابع باعث افزایش حجم جداول می‌شود، شماره منبع مورد نظر در پیوست ۱ در انتهای مقاله ذکر شده است. در نهایت کدهایی که به هم مرتبط است، ذیل یک مضمون اصلی جایگذاری می‌شود. مجموعه این مضامین، ترکیب پژوهشهای گذشته را نشان خواهد داد. در این مقاله، شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در قالب مثال عملیاتی به صورت ذیل تبیین می‌شود:

## ۱ - برنامه‌ریزی و هدفگذاری

این بعد به مؤلفه‌هایی از مدیریت و فرهنگی جهادی توجه دارد که در حوزه برنامه‌ریزی و هدفگذاری است.

جدول ۲: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه برنامه‌ریزی و هدفگذاری

تعداد	منابع	کدها
۲	۱ و ۴	برنامه‌ریزی و اقدامات از پایین به بالا
۳	۱۲ و ۲۶ و ۱۹	هماهنگی در کارها و در مسیر اهداف
۱	۷	هماهنگی با آرمانهای امام خمینی(ره) در جهاد سازندگی
۱	۶	داشتن آرمان مشترک
۳	۱۰ و ۱۴ و ۵	آرمانگرایی
۱	۷	اولویت دادن منافع ملی و مصالح عمومی در برنامه‌ریزی
۱	۲۱	عدم سوء ظن به اهداف و نیت سازمانی از طرف زیردستان
۱	۱	تصور تقریباً مشترک اعضا از سازمان و اهداف آن
۱	۲	استمرار در تحقق اهداف
۲	۴ و ۲۱	تأکید بر هدفگرایی و اثربخشی تا کارایی
۱	۱۷	نهراسیدن از مشکلات موجود در راه رسیدن به هدف
۲	۲۰ و ۲۳	احساس تعهد و مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار
۱۹		جمع

همان طور که در جدول ذکر شده، هماهنگی در کارها و در مسیر اهداف و آرمانگرایی مواردی است که در بعد برنامه‌ریزی و هدفگذاری در مدیریت جهادی، اهمیت بیشتری نسبت به سایر موارد دارد. در واقع در مدیریت جهادی اهداف براساس آرمانها مشخص می‌شود و در کارها و در مسیر اهداف هماهنگی وجود دارد.

## ۲ - ارتباطات

این بعد به بررسی مؤلفه‌های و کدهایی می‌پردازد که در پژوهشهای گذشته در حوزه مباحث مرتبط با ارتباطات است.

جدول ۳: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه ارتباطات

تعداد	منابع	کدها
۴	۱ و ۱۰ و ۲ و ۷	همکاری و همدلی (همه با هم)
۲	۳ و ۶	انسجام
۶	۱ و ۲۴ و ۱۳ و ۲۵ و ۲۸ و ۵	اعتماد و احترام طرفینی
۱	۲۱	حداقل ارتباطات رسمی، کنترل شده و محرمانه
۱	۱۷	ارتباط صمیمانه مدیران ستاد و صف
۱۲		جمع

این جدول نشان می‌دهد که در مدیریت جهادی بین نیروها همکاری و همدلی حاکم است و نیروها نسبت به یکدیگر اعتماد دارند و بین نیروها احترام طرفینی حاکم است.

### ۳ - سازماندهی

این بعد شامل کدهای ذیل است:

جدول ۴: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه سازماندهی

تعداد	منابع	کدها
۹	۱ و ۱۵ و ۲۲ و ۲۴ و ۲ و ۳ و ۸ و ۱۸ و ۲۵	انعطاف پذیری
۵	۱۵ و ۲۱ و ۳ و ۸ و ۲۲	پویایی
۶	۱۶ و ۲۱ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۸ و ۲۳	سازماندهی غیر متمرکز
۵	۶ و ۱۷ و ۱۳ و ۱ و ۱۰	نگرش ابزاری به بوروکراسی و حذف بوروکراسی زائد و پرهیز از آن
۲	۱۸ و ۲۱	غیر مدون بودن شرح وظائف، مقررات و سیاستهای سازمانی
۱	۱۸	انطباق پذیری جهاد با نیازهای در حال تحول روستائیان
۳	۱۳ و ۱۸ و ۲۱	تنوع در کارها و وظایف و شیوه های اجرایی
۳۱		جمع

یافته‌های این جدول نشان می‌دهد که در مدیریت جهادی، نگرش ابزاری به بوروکراسی وجود دارد و تلاش می‌شود از بوروکراسی زائد پرهیز شود. سازماندهی در مدیریت جهادی از انعطاف پذیری و پویایی برخوردار است و عمدتاً به صورت غیرمتمرکز سازماندهی صورت می‌گیرد.

## ۴ - رهبری

کدهایی هم در این پژوهشها دیده می‌شود که شامل مباحث مربوط به رهبری است که به این شرح است:

جدول ۵: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه رهبری

تعداد	منابع	کدها
۱	۱۰	رهبری پویا
۷	۱۶ و ۲۱ و ۲۰ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۸ و ۱۷	ارتباط نزدیک و عاطفی با جهادگران و حساسیت نسبت به مشکلات آنها
۱	۲۱	قدرت عمل و مانور
۲	۲۸ و ۲۰	پذیرش صراحت لهجه، آزادگی و چالش‌گرایی
۸	۱۰ و ۲۰ و ۲۸ و ۷ و ۶ و ۱۵ و ۲۲ و ۲۳	برقراری ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت جهادگران و مردم
۱	۴	سبک رهبری هدایتی، حمایتی و واگذاری
۱	۱۷	ایمان داشتن به توان نیروهای بومی و اعتماد به آنها
۱	۱۷	برانگیختن حس وطن دوستی و احساس غرور در نزد مدیران
۱	۲۶	تشریک مساعی و نظارت روحانیون
۱	۲۲	توقع از نیروها در حد توان
۱	۲۲	توجه به نیروها به عنوان مهمترین منابع کاری و عدم برخورد ابزاری با نیروها
۴	۱۷ و ۱۳ و ۲۸ و ۵	روحیه ساده زیستی مدیران و از جنس مردم بودن
۱	۱۳	صلاحیت و شایستگی مسئولان
۳۰		جمع

رهبر در بعد رهبری با جهادگران ارتباط نزدیک و عاطفی دارد و نسبت به مشکلات آنها حساسیت دارد. مدیران از جنس مردم هستند و روحیه ساده زیستی دارند. مدیران با مردم ارتباط سالم و مستقیمی دارند و مشارکت جهادگران و مردم را جلب می‌کنند.

## ۵ - نظام ارزشی

کدهایی که در حوزه نظام ارزشی قرار می‌گیرد، طیف گسترده‌ای را شامل می‌شود و شامل پنج بخش است:

۱- در ارتباط با خدا: در این دسته کدهایی قرار می‌گیرد که هدف اصلی آنها توجه به توحید و دین است که شامل کدهای زیر است:

جدول ۶: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ارتباط با خدا

تعداد	منابع	کدها
۱۲	۱۲ و ۲۱ و ۲ و ۳ و ۸ و ۱۱ و ۱۸ و ۲۵ و ۲۶ و ۱۹ و ۵ و ۹	اسلامگرایی و دین محوری
۱۱	۱۴ و ۲۲ و ۲۴ و ۳ و ۸ و ۱۱ و ۱۸ و ۲۵ و ۱۹ و ۹ و ۵	ولایت‌مداری
۶	۱۴ و ۳ و ۸ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۸	ارزش محوری
۲	۵ و ۶	تعبد
۲	۵ و ۲۷	خداترسی
۲	۵ و ۲	توکل و ایمان و خدا باوری
۱	۱۷	الهام گرفتن از کتاب خدا و سیره پیامبر(ص) و ائمه اطهار(ع)
۳۶	جمع	

در مدیریت جهادی، اسلام و دین و ارزشها نقش محوری دارد و مدیران جهادی انسانهای ولایت‌مداری هستند و طبق دستورات و رهنمودهای ولی فقیه عمل می‌کنند.

۲- در ارتباط با خود: در این دسته از نظامهای ارزشی کدهایی قرار می‌گیرد که به خود شخص مربوط است که شامل این موارد است:

جدول ۷: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ارتباط با خود

تعداد	منابع	کدها
۱۳	۱ و ۱۴ و ۲۰ و ۲۲ و ۲ و ۳ و ۸ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۸ و ۲۵ و ۵ و ۲۸	اعتماد به خود و خود باوری (خواستن توانستن است)
۷	۱۲ و ۱۴ و ۲۶ و ۱۹ و ۹ و ۵ و ۲۷	خود شناسی و خود سازی (جهاد اکبر)
۷	۱۲ و ۱۴ و ۳ و ۲۶ و ۱۹ و ۹ و ۵	اخلاص و وحدت اندیشه و عمل
۶	۱۴ و ۲۰ و ۲ و ۱۳ و ۹ و ۵	جرأت و جسارت و شجاعت
۱	۱۴	جوشش درونی
۱	۲۷	عزت نفس
۱	۱۹	تواضع و فروتنی
۱	۱۴	جهاد برونی با مؤلفه‌های جهاد اصغر و مقاومت
۳۷	جمع	

در مدیریت جهادی، مدیران از جرأت و جسارت و شجاعت بسیاری برخوردار هستند و در کارها اخلاص دارند و بین اندیشه و عمل آنها تفاوتی نیست. مدیران جهادی برای خودشناسی و خودسازی اهمیت زیادی قائلند و بر پایه روحیه خودباوری و اعتماد به خود معتقدند که خواستن توانستن است.

### ۳- در ارتباط با دیگران

این بخش شامل ارزشهایی است که در ارتباط با سایر افراد مطرح است:

جدول ۸: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ارتباط با دیگران

تعداد	منابع	کدها
۱۱	۱۲ و ۲۰ و ۲۳ و ۸ و ۱۷ و ۲۶ و ۲۸ و ۱۹ و ۹ و ۷ و ۵	کمک به مردم بویژه محرومان
۶	۶ و ۱۴ و ۲۴ و ۱۷ و ۹ و ۷	روحیه اینثارگری و فداکاری
۲	۲ و ۲۲	توجه به کرامت انسانی
۲	۹ و ۱۴	تلاش و پیکار علیه فقر، تنگدستی، رذالت، ذلت، ظلم و گرفتاری (عدالت طلبی و عدالت منشی)
۱	۹	تقویت روحیه ایمان در میان مخاطبان
۲۲	جمع	

مدیران جهادی در ارتباط با دیگران، روحیه ایثارگری و فداکاری دارند و همین روحیه باعث می‌شود که در کمک به مردم بویژه محرومان از همدیگر پیشی بگیرند.

۴- در ارتباط با سازمان: در ارتباط با سازمان، جهادگران نظام ارزشی خاصی داشتند که شامل

این موارد می‌شود:

جدول ۹: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ارتباط با سازمان

تعداد	منابع	کدها
۱	۲۱	نزدیکی اهداف فردی و سازمانی
۵	۲۱ و ۲۰ و ۲۳ و ۲۸ و ۷	دفاع نیروی انسانی از هویت سازمانی خود و حمیت سازمانی و افتخار به آن
۱	۲۱	آمادگی برای قبول مسئولیت و تلاش بیشتر در رده‌های مختلف سازمانی
۴	۲۰ و ۲۳ و ۲۸ و ۵	داوطلبانه بودن فعالیت و همکاری مدیران و اعضای جهاد
۲	۲۷ و ۵	حفظ اسرار
۴	۲۶ و ۹ و ۵ و ۱۲	قانونمداری
۱۷		جمع

مدیران جهادی، داوطلبانه عمل می‌کنند ولی در عین حال قانونمدارند و از هویت سازمانی و حمیت سازمانی خود دفاع، و نسبت به آن افتخار می‌کنند.

۵- در ارتباط با نظام و انقلاب: در این بعد هم جهادگران نظام ارزشی خاصی داشتند که شامل

این مؤلفه‌ها است:

جدول ۱۰: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ارتباط با نظام و انقلاب

تعداد	منابع	کدها
۲	۲۵ و ۱	اعتقاد به حفظ نظام و انقلاب اسلامی و ترجمان اندیشه‌های امام و انقلاب در مناطق روستایی
۲	۹ و ۵	رعایت منافع عمومی و پرهیز از انحراف، تخریب، شلوغ کاری و کارهای خلاف مصلحت اسلام و انقلاب
۲	۵ و ۱	بیگانه ستیزی و تبلور ارزشها و شعارهای انقلاب در مقابل مدرنیسم در قاموس غربی شدن
۶		جمع

در مدیریت جهادی به حفظ نظام و انقلاب اسلامی اعتقاد جدی وجود دارد و تلاش می‌شود از

انحراف، تخریب، شلوغ کاری و کارهای خلاف مصلحت اسلام و انقلاب پرهیز، و منافع عمومی



رعایت گردد. در مدیریت جهادی، نیروها بیگانه ستیزند و در مقابل غربی شدن ایستادگی می‌کنند.  
 ۶- در ارتباط با کار: کدهایی هم در پژوهشها دیده می‌شود که بر کار و وظیفه ناظر، و شامل این موارد است:

جدول ۱۱: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ارتباط با کار

تعداد	منابع	کدها
۴	۱ و ۳ و ۹ و ۲۱	ایمان الهی و عبادی بودن فعالیتها
۱۱	۱ و ۱۷ و ۱۴ و ۲۲ و ۸ و ۱۳ و ۱۸ و ۲۸ و ۱۹ و ۹ و ۵	فعالیت شبانه‌روزی، تحول، تحرک، تلاش بی وقفه و خستگی‌ناپذیری بدون چشمداشت مالی
۷	۱ و ۶ و ۲۷ و ۲ و ۳ و ۹ و ۷	عشق به خدمت و خدمتگذاری
۷	۲۸ و ۵ و ۱۴ و ۲۰ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۸	انگیزه‌ها (انگیزه خدایی)
۴	۵ و ۷ و ۲۸ و ۶	وجدان کاری زیاد
۶	۵ و ۹ و ۲۸ و ۲۳ و ۲۰ و ۲۱	نشاط و سرزندگی و احساس آرامش و امنیت در کار
۱	۲۲	نهادینه کردن اخلاق و ارزشهای دینی در محیط کار
۴	۲۷ و ۵ و ۲ و ۲۸	وظیفه‌شناسی و عشق و تعهد
۱	۹	اعتقاد به اولویت کشاورزی در کشور
۴	۲۸ و ۲۳ و ۹ و ۵	اعتقاد به استقلال و لزوم خودکفایی
۱	۹	کوشش به منظور کارهای بسیار خوب و عالی برای اسلام و مسلمین
۲	۵ و ۱۸	سرعت عمل
۱	۱	توانایی بالفعل و توان بالقوه در وضعیتهای موقعیتی و شروط وضعیتی
۵۳		جمع

در مدیریت جهادی عشق به خدمت و خدمتگذاری موج می‌زند؛ انگیزه‌ها خدایی است و نیروهای جهادی، شبانه‌روز تلاش بی وقفه و خستگی‌ناپذیری بدون چشمداشت مالی انجام می‌دهند. همین امر باعث نشاط و سرزندگی و احساس آرامش و امنیت در کارها می‌شود.

۶- تصمیم‌گیری: در حوزه تصمیم‌گیری هم کدهایی به این شرح است:

جدول ۱۲: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه تصمیم‌گیری

تعداد	منابع	کدها
۱	۱	جامعیت‌گرایی در مقابل بخشی‌نگری
۸	۱ و ۲۰ و ۲۳ و ۳ و ۴ و ۱۸ و ۷ و ۲۸	تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اقلانعی، توان کار دسته‌جمعی، مشارکتی و شورایی و اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم‌گیریهای کلان
۱	۲۱	استفاده از سامانه‌های بازخورد و فرایند رفت و برگشتی در تصمیم‌گیری
۱	۱۸	اختیار وسیع مدیران در تصمیم‌گیری و وجود اعتماد بین اعضا
۱۱		جمع

در مدیریت جهادی اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم‌گیریها بویژه تصمیم‌گیریهای کلان وجود دارد و تصمیم‌سازیها و تصمیم‌گیریها به صورت مشارکتی، شورایی و اقلانعی صورت می‌گیرد. ۷- کنترل: در این بخش کدهای محدودی هست که به این بحث ناظر است.

جدول ۱۳: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه کنترل

تعداد	منابع	کدها
۱	۲۱	سامانه ارزشیابی دوره‌ای
۲	۱۹ و ۲۱	اعتماد به افراد و استفاده از ساختارهای خودکنترلی و کنترل نیروی جمع به جای استفاده از پایشهای دقیق و میچ‌گیر
۳		جمع

در بعد کنترلی، نسبت به افراد اعتماد وجود دارد و عمدتاً از ساختارهای خودکنترلی و کنترل نیروی جمع به جای استفاده از کنترلهای دقیق و میچ‌گیرانه استفاده می‌شود. ۸- توجه به رشد و توانمندسازی: کدهایی که به این موضوع توجه دارد، شامل این موارد است:

جدول ۱۴: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه توجه به رشد و توانمندسازی

تعداد	منابع	کدها
۱	۱	یادگیری از مردم روستایی و توانمندسازی آنها در بیان خواسته‌ها و ارائه راهکارها
۲	۵ و ۱۵	توجه خاص سازمان به پرورش نیروی انسانی با نشاط و کمال‌جو به عنوان راهبردیترین منبع سازمانی و کمال‌طلبی
۵	۱۳ و ۲۲ و ۴ و ۲۳ و ۲۰	مساعد بودن محیط سازمان برای رشد اعضا و قرار گرفتن نیروها در فرایند رشد و ارتقای علمی و تجربی و توجه به آموزش نیروها
۱	۲۲	نگهداری نیروها در جو معنوی
۲	۵ و ۹	علم محوری و آشنایی با علوم جدید مفید برای مردم و کشور
۱۱		جمع

در مدیریت جهادی به رشد نیروها اهمیت زیادی داده می‌شود و محیط سازمان برای رشد اعضا مساعد است و به آموزش نیروها توجه جدی می‌شود و نیروها در فرایند رشد و ارتقای علمی و تجربی قرار می‌گیرند.

۹- بسیج منابع و امکانات: کدها و منابع این موضوع شامل این موارد است:

جدول ۱۵: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه بسیج منابع و امکانات

تعداد	منابع	کدها
۲	۹ و ۱	استفاده از حداقل امکانات در عین حال انجام دادن بیشترین خدمات
۱	۹	پرهیز از دلسردی هنگام بروز کسری بودجه یا مشکل در کارها
۱	۸	اجرای سریع طرحها با بسیج امکانات و استعدادهای کشور
۷	۵ و ۷ و ۹ و ۱۳ و ۲۳ و ۲۰ و ۶	نگاه صرفه‌جویانه در اجرای پروژه‌ها
۴	۵ و ۲۵ و ۲۳ و ۲۲	مدیریت قناعتی و اهمیت دادن به بیت‌المال و حفظ آن
۱۵		جمع

در مدیریت جهادی در استفاده از منابع و امکانات، مدیریت قناعتی حاکم است و نگاه صرفه‌جویانه در فعالیتها و پروژه‌ها وجود دارد. هم‌چنین بیت‌المال و حفظ آن از جایگاه ویژه‌ای در مدیریت جهادی برخوردار است.

۱۰ - خلاقیت و نوآوری: کدهایی هم در این پژوهشهای دیده می شود که به موضوع خلاقیت و نوآوری می پردازد که شامل این موارد است:

جدول ۱۶: مؤلفه های مدیریت جهادی در حوزه خلاقیت و نوآوری

تعداد	منابع	کدها
۱۰	۱ و ۲۰ و ۲۳ و ۲ و ۳ و ۸ و ۱۱ و ۱۸ و ۲۵ و ۱۸	پویایی و خلاقیت، نو به نو شوندگی مستمر و نوگرایی
۱	۱۵	بالندگی، خلاقیت و ابتکار در رویارویی با عرصه های جدید
۱	۳	ایجاد سلامت فکری
۱	۳	تحول آفرینی و فرهنگ سازی
۲	۴ و ۱۸	فضای باز سازمانی برای ابراز نظر و دیدگاهها و استقبال از طرحهای جدید و چالشی
۱۵		جمع

یکی از ویژگیهای مهم مدیریت جهادی، پویایی و خلاقیت است و تلاش می شود به روندهای گذشته بسنده نشود و نوگرایی و نو به نو شوندگی به صورت مستمر در جریان باشد.

### یافته های پژوهش

برای جمع بندی و نتیجه گیری به طور خلاصه ابعاد و کدهای غالب در هر یک از ابعاد بیان شده است. بیان این نکته ضروری است که در میان خود ابعاد هم بعد نظام ارزشی از اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار است.

جدول ۱۷: مؤلفه های محوری مدیریت جهادی

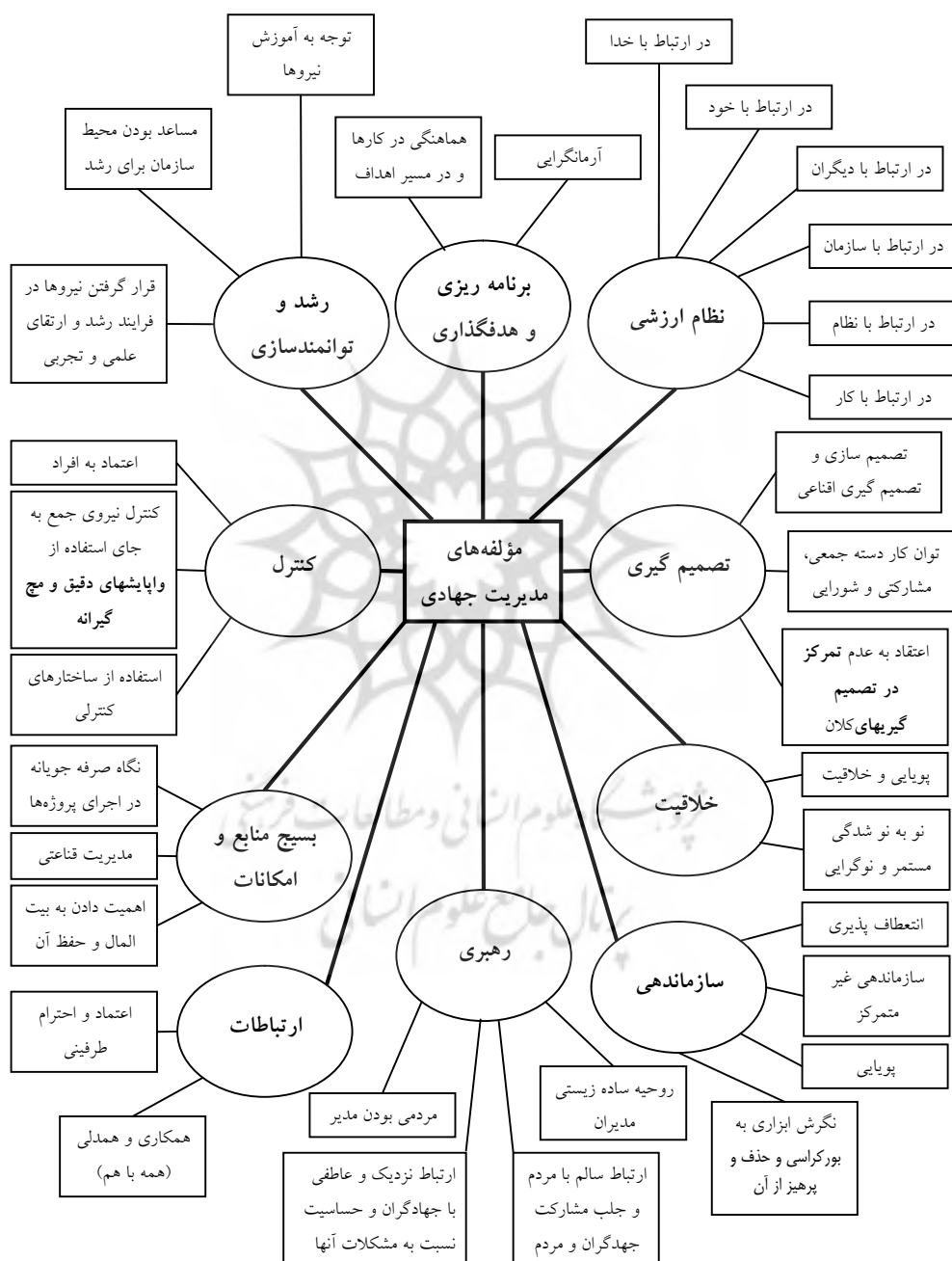
ابعاد	کدهای غالب
برنامه ریزی و هدفگذاری	هماهنگی در کارها و در مسیر اهداف و آرمانگرایی
ارتباطات	اعتماد و احترام طرفینی، همکاری و همدلی (همه با هم)
سازماندهی	انعطاف پذیری، سازماندهی غیر متمرکز، نگرش ابزاری به بوروکراسی و حذف بوروکراسی زائد و پرهیز از آن، پویایی
رهبری	ارتباط نزدیک و عاطفی با جهادگران و حساسیت نسبت به مشکلات آنها، برقراری ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت جهادگران و مردم، روحیه ساده زیستی مدیران و از جنس مردم بودن
نظام ارزشی (در ارتباط با خدا)	اسلام گرایی و دین محوری، ولایتمداری، ارزش محوری

ادامه جدول ۱۷: مؤلفه‌های محوری مدیریت جهادی

ابعاد	کدهای غالب
نظام ارزشی (در ارتباط با خود)	اعتماد به خود و خودباوری (خواستن توانستن است)، اخلاص و وحدت اندیشه و عمل، خودشناسی و خودسازی (جهاد اکبر)، جرأت و جسارت و شجاعت
نظام ارزشی (در ارتباط با دیگران)	کمک به مردم بویژه محرومان، روحیه ایثارگری و فداکاری،
نظام ارزشی (در ارتباط با سازمان)	دفاع نیروی انسانی از هویت سازمانی خود و حمیت سازمانی و افتخار به آن، داوطلبانه بودن فعالیت و همکاری مدیران و اعضای جهاد، قانونمداری
نظام ارزشی (در ارتباط با نظام)	اعتقاد به حفظ نظام و انقلاب اسلامی و ترجمان اندیشه‌های امام و انقلاب در مناطق روستایی، رعایت منافع عمومی و پرهیز از انحراف، تخریب، شلوغ کاری و کارهای خلاف مصلحت اسلام و انقلاب، بیگانه‌ستیزی و تبلور ارزشها و شعارهای انقلاب در مقابل مدرنیسم در قاموس غربی شدن
نظام ارزشی (در ارتباط با کار)	فعالیت شبانه روزی، تحول، تحرک، تلاش بی وقفه و خستگی ناپذیر بدون چشمداشت مالی، انگیزه‌ها (انگیزه خدایی)، نشاط و سرزندگی و احساس آرامش و امنیت در کار، عشق به خدمت و خدمتگذاری
تصمیم‌گیری	تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اقلعی، توان کار دسته جمعی، مشارکتی و شورایی و اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم‌گیریهای کلان
کنترل	اعتماد به افراد و استفاده از ساختارهای خود کنترلی و کنترل نیروی جمع به جای استفاده از واپایشهای دقیق و مچ گیر
رشد و توانمند سازی	مساعد بودن محیط سازمان برای رشد اعضا و قرار گرفتن نیروها در فرایند رشد و ارتقای علمی و تجربی و توجه به آموزش نیروها
بسیج منابع و امکانات	نگاه صرفه جویانه در اجرای پروژه‌ها، مدیریت قناعتی و اهمیت دادن به بیت‌المال و حفظ آن
خلاقیت و نوآوری	پویایی و خلاقیت، نو به نو شوندگی مستمر و نوگرایی

همان طور که بیان شد در این پژوهش برای دسته‌بندی مضامین استخراج شده از روش شبکه مضامین استفاده شده است. در واقع مضامین استخراج شده از مقالات به عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شده که ذیل مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی شده است. شبکه مضامین این پژوهش به صورت ذیل تدوین شده است.

نمودار ۳: مؤلفه‌های محوری مدیریت جهادی



با توجه به نتایج این پژوهش برای تبیین چیستی و ماهیت مدیریت جهادی تعریفی از مدیریت جهادی به این صورت ارائه می‌شود: "مدیریت جهادی، رفع و جبران جسورانه و خلاقانه چالشها و کمبودها و ایجاد ظرفیتهای جدید با منابع و تشریفات حداقلی از طریق ایثار و تلاش مضاعف و برادرانه در جهت تقرب الی الله است."

«چالشها» به مسائل و مشکلات و بحرانها اشاره دارد بویژه چالشهایی که از سوی دشمنان و مخالفان یا رقبیان تحمیل می‌شود و «کمبودها» به کمبود در زمینه‌های مختلف مثل نیروی انسانی، امکانات زیرساختی، منابع مالی و ... اشاره دارد. چالشها و کمبودها نشاندهنده این است که مدیریت جهادی در چنین مواقعی تبلور بیشتری دارد و هرچقدر چالشها جدیتر و کمبودها بیشتر باشد، نیاز به مدیریت جهادی بیشتر خواهد بود. «جبران» به این اشاره دارد که علاوه بر رفع چالشها در مرحله بعد این چالشها به فرصت تبدیل می‌شود. «ایجاد ظرفیتهای جدید» به این اشاره دارد که کمبودها نیز جبران، و ظرفیتهای جدیدی شناسایی و ایجاد می‌شود. «جسورانه و خلاقانه» به این اشاره دارد که در مدیریت جهادی، شجاعت، جسارت، خلاقیت و ابتکار در رفع و جبران چالشها و کمبودها اهمیت زیادی دارد و بدون آنها نمی‌شود به این اهداف دست یافت. «منابع و تشریفات حداقلی» به این اشاره دارد که رفع چالشها و جبران کمبودها بدون صرف منابع زیاد و به دور از تشریفات زائد اداری و بوروکراتیک و سایر تشریفات انجام می‌گیرد. «ایثار و تلاش مضاعف» به این اشاره دارد که چالشها و کمبودها باعث می‌شود که مدیران و نیروها ایثار، فداکاری، تلاش و همتی بالاتر از حد متعارف از خود نشان دهند تا بتوانند به اهداف برسند. «برادرانه» به این اشاره دارد که در مدیریت جهادی، فضای برادرانه وجود دارند و ارتباطات بین نیروها بسیار نزدیک و صمیمی است که همین امر، تأثیرات و فواید مثبت بسیاری دارد. «در جهت تقرب الی الله» به این اشاره دارد که مقصد نهایی مدیریت جهادی نزدیک شدن به خدا و جلب رضایت او و رسیدن به تعالی معنوی است. مدیریت جهادی می‌خواهد از طریق خدمتگزاری مخلصانه به خداوند نزدیکتر گردد.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر اساس یافته‌های پژوهشهای پیشین با استفاده از

روش فراترکیب انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بعد نظام ارزشی در مقایسه با سایر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جهادی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اسلامگرایی و دین-محوری، ولایتمداری و ارزش محوری نقش اساسی دارد. اعتماد به خود و خود باوری اعتماد به خود و خودباوری (خواستن توانستن است)، اخلاص و وحدت اندیشه و عمل، خودشناسی و خودسازی (جهاد اکبر)، جرأت و جسارت و شجاعت از ویژگیهای مدیران و نیروهای جهادی است. این مدیران روحیه ایثارگری و فداکاری دارند و به مردم بویژه محرومان خدمت و کمک می‌کنند. نیروهای جهادی از هویت سازمانی خود دفاع، و به سازمان خود افتخار می‌کنند. مدیران و اعضای جهاد در کارها همکاری می‌کنند و قانونمدار هستند. آنها تلاش بی‌وقفه و شبانه‌روزی دارند. آنها انگیزه خدایی دارند و بدون چشمداشت مالی کار انجام می‌دهند. آنها عاشق خدمت و خدمتگزاری هستند و در کار نشاط و سرزندگی و آرامش و امنیت دارند. در مدیریت جهادی هماهنگی در کارها و در مسیر اهداف و آرمانگرایی در برنامه‌ریزیها و هدف‌گذاریها اهمیت دارد. در فرهنگ و مدیریت جهادی، همکاری و همدلی (همه با هم بودن) و اعتماد و احترام طرفینی حاکم است. سازمانهای مبتنی بر مدیریت جهادی به صورت غیر متمرکز سازماندهی می‌شود و نگرش ابزاری به بوروکراسی وجود دارد و تلاش می‌شود از بوروکراسی زائد پرهیز شود و انعطاف‌پذیری و پویایی بر آن حاکم است. رهبران و مدیران جهادی با جهادگران ارتباط نزدیک و عاطفی دارند و نسبت به مشکلات آنها حساسیت دارند؛ با مردم و جهادگران ارتباط سالمی دارند و تلاش می‌کنند مشارکت آنها را جلب کنند. این مدیران از جنس مردمند و روحیه ساده‌زیستی دارند. تصمیم‌گیریها به صورت دسته جمعی، مشارکتی و اقناعی گرفته، و تلاش می‌شود در تصمیم‌گیریهای کلان به صورت غیر متمرکز عمل شود. در چنین مدیریتی به افراد اعتماد وجود دارد و از ساختارهای خودکنترلی و کنترل نیروی جمع به جای استفاده از واپایشهای دقیق و میچ‌گیر استفاده می‌شود. محیط سازمان برای رشد اعضا مساعد است و نیروها در فرایند رشد و ارتقای علمی و تجربی قرار می‌گیرند و به آموزش نیروها توجه می‌شود. در مدیریت جهادی در اجرای پروژه‌ها نگاه صرفه‌جویانه وجود دارد و به بیت‌المال و حفظ آن توجه ویژه‌ای می‌شود و مدیریت قناعتی در استفاده از منابع و امکانات حاکم است. در مدیریت جهادی پویایی و خلاقیت، نو به نو شوندگی مستمر و نوگرایی، جریانی مستمر است.



## پیوست ۱: شماره و مأخذ منابع فرهنگ و مدیریت جهادی

شماره منبع	مأخذ منبع
۱	ابراهیم پور، محسن؛ خلقانی، جعفر (۱۳۸۶). نگرشی نهادی - هنجاری به جهاد سازندگی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲	اسماعیلی ماهانی، زهرا (۱۳۸۶). مدیریت و فرهنگ جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۳	امیری فر، محمد حسین (۱۳۸۶). شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگ و مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۴	بیدخوری، علیرضا (۱۳۸۶). فرهنگ و مدیریت جهادی و خدمات آنان به کوچ نشینان کشور. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۵	پیروزمند، علیرضا (۱۳۸۷). مهندسی فرهنگ سازمانی (در فرهنگ و مدیریت جهادی). مجموعه مقالات برگزیده همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تاکید بر نوآوری و شکوفایی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۶	جاجرمی زاده، محسن؛ خورسند رحیم زاده، مجید؛ منصوری، حمزه (۱۳۸۶). شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهادسازندگی و ویژگی‌های مدیریت و فرهنگ جهادی در آن دوره (۱۳۶۸-۱۳۵۸). مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۷	جاجرمی زاده، محسن؛ خورسند، مجید؛ منصوری، حمزه (۱۳۸۷). تبیین الگوی مدیریت جهادی با رویکرد ساختاری - رفتاری و زمینه‌ای. مجموعه مقالات برگزیده همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تاکید بر نوآوری و شکوفایی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۸	جهانبخش، محمد تقی (۱۳۸۶). ویژگی‌های فرهنگ جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۹	خارکوهی، غلامرضا (۱۳۸۶). فرهنگ جهادی در اندیشه امام خمینی (ره). مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۰	رجب بیگی، مجتبی؛ احمدی، قبانکندی (۱۳۸۶). بررسی چگونگی سازگاری نهاد جهاد سازندگی با رویکرد سازمانهای یادگیرنده. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۱	سلیمی، فهیمه (۱۳۸۶). شناخت و ارائه راهکارهای تعمیم و تعمیق فرهنگ جهادی با توجه به ویژگیهای آن توسط مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.

## ادامه پیوست ۱: شماره و مأخذ منابع فرهنگ و مدیریت جهادی

شماره منبع	مأخذ منبع
۱۲	شعبانی، سمیه؛ تاج آبادی، رضا (۱۳۸۶). محورها و ویژگیهای فرهنگ جهادی از دیدگاه امام خمینی(ره). مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۳	شیر محمدی، رضا (۱۳۸۶). نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در خودکفایی کشاورزی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۴	شیخی، عبدالمجید (۱۳۸۶). درآمدی بر آسیب شناسی فرهنگ جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۵	صدرالسادات، علی (۱۳۸۶). بازآفرینی شیوه رهبری جهادی ضرورتی دوباره و انکارناپذیر، برای اصلاح نظام اداری ایران. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۶	عباسی، اکرم (۱۳۸۶). نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه اجتماعی و مشارکت مردمی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۷	عباسی، محمدرضا (۱۳۸۶). بررسی راهکارهای تعمیق و تعمیم فرهنگ و مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۸	فرهادی محمدرضا؛ نوری، فتحعلی (۱۳۸۶). طراحی سازمانهای ارگانیک راهکار ساختاری توسعه و تداوم فرهنگ جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۱۹	کرم نیا، اکبر (۱۳۸۶). بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی (فردی مدیران و فرهنگ سازمانی) در اثر بخشی مدیران جهاد سازندگی استان فارس. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۰	محقق معین، محمد حسن (۱۳۸۶). الگوی شناخت فرهنگ، مدیریت و روحیه جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۱	مرتضوی، مهدی (۱۳۸۶). مدیریت فرهنگ جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۲	موحد، خسرو (۱۳۸۶). تبیین ویژگیهای مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۳	مودی، علی محمد؛ نصر اصفهانی، اسماعیل؛ هلالی، علی (۱۳۸۶). آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.

## ادامه پیوست ۱: شماره و مأخذ منابع فرهنگ و مدیریت جهادی

شماره منبع	مأخذ منبع
۲۴	میر، جواد (۱۳۸۶). بررسی تهدیدات و آفات فرهنگ و مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۵	مغانی، صمد (۱۳۸۶). ویژگیهای فرهنگ جهادی (چارچوبها، الگوها، آرمانها...). مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۶	مقیم، حسن (۱۳۸۶). آسیب شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۷	نژاد محمد نامقی، علیرضا (۱۳۸۶). نهادینه کردن فرهنگ جهادی به منظور توسعه و حفظ روحیه جهادی در راستای تشکلهای غیر دولتی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۲۸	نصر اصفهانی، اسماعیل؛ مودی، علی محمد؛ هلالی، علی (۱۳۸۶). اهمیت روحیه و مدیریت جهادی در خودکفائی محصولات کشاورزی در راستای سند چشم انداز ج.ا.ایران در افق ۱۴۰۴ ه.ش. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.

## منابع فارسی

- ازکیا، مصطفی؛ توکلی، محمود (۱۳۸۵). فراتحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمانهای آموزشی. فصلنامه علوم اجتماعی. ش ۲۶: ۲۷ - ۱.
- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۰). آسیب شناسی پژوهشهای انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فرا ترکیب. چشم انداز مدیریت دولتی. ش ۶: ۲۴ - ۹.
- قربانی زاده، وجه الله؛ حسن نانگیر، طه؛ رودساز، حبیب (۱۳۹۲). فراتحلیل عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری اطلاعات در ایران. پژوهشهای مدیریت در ایران. دوره ۱۷. ش ۲: ۱۷۷ - ۱۹۵.
- نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه؛ سعدی، محمدرضا؛ امیرشاهی، میر احمد (۱۳۹۱). شناسایی و طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار موبایل مبتنی بر رویکرد فرا ترکیب. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴. ش ۱۰: ۲۰۱ - ۱۷۹.
- ودادهیر، ابوعلی (۱۳۸۹). فراترکیب نتایج واکاویهای کیفی و مطالعات فرهنگی: واقعیت یا توهم. برگ فرهنگ. ش ۲۲: ۲۴ - ۴۵.

## منابع انگلیسی

- Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". Qualitative Research. Vol. 1. No. 3. Pp. 385-405.

- Downe S.(2008) Metasynthesis:a guide to knitting smoke,Evidence Based Midwifery6. (2008) .pp4-8
- Edwards, M., Davies, M., & Edwards, A. (2009). What are the external influences on information exchange and shared decision-making in healthcare consultations: a meta-synthesis of the literature. Patient education and counseling, 75(1), 37–52.
- Sandelowski Margarete Docherty Sharron Emden Carolyn.(1997)Focus on Qualitative Methods Qualitative Metasynthesis: Issues and Techniques Research in Nursing & Health20. pp365-371

