

## مدل مدیریت جهادی مبتنی بر سیره فرماندهان دفاع مقدس (مورد مطالعه: شهید حسین خرازی)

محمد میلاد احمدی<sup>۱</sup> و مهدی محمدی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۹

### چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از غنی‌ترین مفاهیم و الگوهای مدیریتی مطرح در راستای تمدن اسلامی، سبک مدیریت جهادی است. همان‌گونه که در دوران دفاع مقدس حماسه‌های بی‌نظیر و ماندگار دیده شد و مقام معظم رهبری، بارها از آن به‌عنوان الگوی مدیریت کارآمد و راهگشا برای مشکلات کشور نام برده‌اند، در شرایط کنونی و برای مقابله با تحریم‌ها و تحقق گام دوم انقلاب اسلامی می‌توان از این الگو استفاده کرد. این پژوهش به‌دنبال شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی مبتنی بر سیره فرمانده شهید دفاع مقدس، سردار حسین خرازی است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی تفسیری و به لحاظ هدف، پژوهشی اکتشافی است؛ راهبرد پژوهش، کیفی بوده و از روش تحلیل مضمون بهره می‌برد. منابع پژوهش نیز گردآوری داده‌های مربوط به مصاحبه‌های هم‌زمان شهید و منابع مکتوب از جمله کتب، مقالات و اسناد موجود در ارتباط با مدیریت جهادی و سیره فرماندهان است.

**یافته‌ها:** با بررسی و تحلیل داده‌ها، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر به‌دست آمد. در ویژگی‌های مدیریتی، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی (مانند نگرش آرمانی در هدف‌گذاری)، سازماندهی (مانند عزم راسخ در اجرای برنامه)، هماهنگی (مانند حضور مداوم در میدان عمل) و کنترل (مانند تفویض اختیار به دیگران) شناسایی شد. در ویژگی‌های رهبری، مؤلفه‌های انگیزش، رشد و تربیت و مقبولیت و محبوبیت و در ویژگی‌های شخصیتی، مؤلفه‌های خودمدیریتی، حسن خلق و بینش و بصیرت حاصل شد. در انتها، شبکه مضامین از طریق نرم‌افزار «آی مایند مپ» ترسیم شد. **نتایج:** مدل پیشنهادی نهایی، سبک مدیریت جهادی شهید خرازی را براساس سه شاخص ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های مدیریتی و ویژگی‌های رهبری ارلته می‌کند که با استفاده از آن، می‌توان گام مهمی در مسیر طراحی الگوهای بومی و تحقق تمدن اسلامی برداشت.

**واژگان اصلی:** مدیریت جهادی، شهید حسین خرازی، دفاع مقدس، سیره فرماندهان دفاع مقدس

**استناد:** احمدی، محمد میلاد و محمدی، مهدی. (۱۳۹۹). مدل مدیریت جهادی مبتنی بر سیره فرماندهان دفاع مقدس (مورد

مطالعه: شهید حسین خرازی). *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۵(۳)، صص ۴۳-۶۰.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع). تهران. ایران. رایانامه: mmahmadi@ihu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع). تهران. ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: kpmahmohamadi@ihu.ac.ir

## 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. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، به‌منظور کسب استقلال و قطع وابستگی به ابرقدرت‌ها، الگوی مدیریت جهادی که نشأت گرفته از مفهوم «جهاد» و نظام ارزشی اسلامی و انقلابی است، پایه‌ریزی شد. مدیریت جهادی مفهومی برگرفته از الگوی مدیریت اسلامی است که ضرورت عملیاتی‌سازی و استقرار آن در نظام جمهوری اسلامی به‌ویژه پس از دوران دفاع مقدس مورد تأکید مسئولان نظام قرار گرفت. در دورانی که بومی‌سازی رویکردها، ساختارها و فرآیندهای مدیریت با بهره‌گیری از تجربه موفق فرماندهی و مدیریت در دفاع مقدس ابعاد عملی به خود گرفت، تلاش‌ها برای گفتمان‌سازی و تبدیل مدیریت جهادی به یک مدل فراگیر و عمومی افزایش یافت (فانی، مهتری آرانی، مشبکی اصفهانی و عساری، ۱۳۹۸، ص ۱۵). مدیریت جهادی به معنای علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، مبتنی بر مبارزه در تمام عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و مانند آن است که برای نیل به اهداف کاربردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد، اعمال می‌شود (معدنی و میری، ۱۳۹۸، ص ۹۴). مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی ایران است. از ویژگی‌های این مدیریت خدمت با نیت الهی، خستگی ناپذیری، استقامت در کار، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیر پروری، شجاعت، مسئولیت‌پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است (یخچالی، لطیفی، پورصادق و هاشمی، ۱۳۹۷، ص ۵۲).

شیوه فرماندهی عالی در دفاع مقدس، نوع جدیدی از فرماندهی نظامی را به نمایش گذاشت که با شیوه‌های فرماندهی رایج در ارتش‌های کلاسیک تفاوت ماهوی داشت. در عرف و آیین نظامی رابطه فرمانده و نیرو، یک رابطه مکانیکی و دستوری خشک است که عامل دیوان‌سالاری در آن نقش اساسی دارد و فاقد پویایی است. در این نوع آیین، عناصر پایین دست، مانند مهره‌ای جابه‌جا می‌شوند و به همین خاطر در ارتش‌های جهان سوم در بسیاری از موارد، کارایی لازم وجود ندارد (شمشیری، ۱۳۹۶، ص ۱). در این سبک فرماندهی، تنها عامل سازمانی پیونددهنده، پایین دست و بالادست است و طبیعی است که سازمان تا مرز مشخصی قادر به پیشبرد وظایف محوله است و از آن پس تنها عناصر معنوی و اعتقادی می‌تواند راهگشا باشد، همان چیزی که روح اصلی فرماندهی عالی در دفاع مقدس به شمار می‌رفت (عسکری، ۱۳۹۶، ص ۵۰). فرماندهان دفاع مقدس با شیوه مدیریت و رهبری خویش، نقش اثرگذاری در ایجاد انگیزه در رزمندگان و پیروزی‌های متعدد در جنگ تحمیلی داشته‌اند که در قالب مفهوم سبک مدیریت جهادی قابل بررسی است (اعتباریان، کیوان‌آرا و عطائی، ۱۳۹۶، ص ۷۶).

جنگ با تمام سختی‌ها و تلخی‌ها، بستر مناسبی برای ظهور و بروز استعدادها است. رزمندگان کشورمان با وجود محدودیت‌های نظامی و تسلیحاتی، مقاومتی نمایان در طول جنگ هشت ساله ثبت کرده‌اند و فرماندهان جوانی همچون شهید حسین خرازی، پرچمدار این ایثار هستند. لشکر ۱۴ امام حسین (ع) با حضور در اغلب عملیات‌ها، جزء موفق‌ترین نیروهای نظامی ایران در جنگ تحمیلی بوده است. از این رو مطالعه، بررسی و واکاوی سبک

مدیریت جهادی شهید حسین خرازی که ابعاد گسترده نظامی، روانشناسی، اعتقادی و اجتماعی داشته است (اسدی جعفری، ۱۳۹۶، ص ۲) و انتقال آن به نسل‌های آینده، از اهمیت خاصی برخوردار است.

تجربه حاکمیتی کشور پس از پیروزی انقلاب اسلامی نشان می‌دهد اگر مسئولان و مدیران، اعتقاد و رویکرد ارزشی، فرهنگی و جهادی نداشته باشند، مانعی بر سر راه پیشرفت و رشد انسانی و کمال جامعه خواهند بود. بنابراین مدیریت جهادی لازمه دستیابی به اهداف جامعه اسلامی و توسعه همه جانبه امور است (محمدی مقدم، ۱۳۹۸، ص ۲۷). همان‌طور که در هر برهه از تاریخ 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 فناوری، سلول‌های بنیادی، دانش موشکی و ماهواره و مانند آن اشاره کرد (شماعی و اسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۰). با این حال، با وجود اهمیت موضوع مدیریت جهادی، عملکرد واقعی مدیران سازمانی و مرور ادبیات و پژوهش‌های موجود در این حوزه مبین آن است که محققان و اندیشمندان علم مدیریت، باید بیشتر به جنبه‌ها و ابعاد این موضوع بپردازند.

هدف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران استقرار نظم و امنیت، تأمین آسایش عمومی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب قانون اساسی است. با توجه به گستره، تنوع و پیچیدگی روزافزون جرایم، مقابله با تهدیدها و جرایم فزاینده در حال و آینده، نیازمند عزم و مدیریت جهادی است و بر این اساس الگوی مدیریت و فرماندهی جهادی، می‌تواند سرلوحه کار نیروی انتظامی قرار گیرد. این سبک مدیریت در ناچا نیز همانند سایر نهادهای انقلابی در دهه اخیر رشد روزافزونی داشته و در راستای اعتلای سازمان پلیس از سوی مدیران عالی این سازمان بکار گرفته شده است (تنهایی، ساعد و صبوری‌فر، ۱۳۹۵، ص ۲۶). مطابق با بیانات مقام معظم رهبری، مدیریت جهادی هویت و حیثیت ملی را رقم می‌زند و به هیچ وجه محدود به سازمان یا زمانی خاص نیست. در این راستا، لازمه تحقق انتظارات فرمانده کل قوا از مجموعه نیروی انتظامی - به عنوان یکی از ارکان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران - پایبندی به مفاهیم مدیریت جهادی است. رشد و تعالی پیوسته نیروی انتظامی، نیازمند فراتر رفتن از اقدامات عادی و حرکت در چارچوب الگوی خاص، بومی و مبتنی بر تعالیم اسلامی مدیریت است (اصلی‌پور، ۱۳۹۶، ص ۴۲۸). مأموریت‌های نیروی انتظامی همواره دارای ابعاد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و فرماندهی در سطح جامعه بوده و ضرورت دارد که نواقص و مشکلات موجود را در قالب ابعاد یادشده بررسی کرد؛ بنابراین شناخت ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدیریت جهادی در نحوه اجرای مأموریت‌های نیروی انتظامی امری مهم و اساسی است تا در سایه آن بتوان به درستی انجام وظیفه کرد (دعاگویان و بختیاری، ۱۳۹۵، ص ۱۲۰).

مدیریت جهادی، با باورمندی متخصصان و پژوهشگران شکل می‌گیرد. اساتید و صاحبان اندیشه هستند که با باور قلبی به این مفهوم، می‌توانند حرکت علمی، اقتصادی و فرهنگی کشور را هدایت و حمایت کنند. گفتمان مدیریت جهادی می‌تواند در شکل‌دهی به حلقه نوآوری (تبیین نیاز تا ایجاد قابلیت با هزینه پایین) و ارتقای قابلیت‌های نظامی - دفاعی به ویژه در سازمان پلیس ظرفیتی عظیم ایجاد کند (پناهی، سلیمی و امینی، ۱۳۹۸، ص ۵۳۰).

با توجه به این‌که مدیریت جهادی در سال‌های اخیر تبدیل به سبک مورد نظر برای حل بسیاری از چالش‌های کشور شده، مهیاسازی زمینه‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی این سبک مدیریتی، تبدیل به یکی از دغدغه‌های علمی در حوزه مدیریت شده است. تبیین ابعاد و مؤلفه‌های «مدیریت جهادی» با نگاهی به سیره فرماندهان دفاع مقدس - از جمله شهید سرافراز حسین خرازی - به‌منظور مدل‌سازی و قابلیت بخشیدن به ظرفیت‌های اجرایی آن به‌عنوان یک الگوی کارآمد، می‌تواند کمک مؤثری به ایجاد شرایط مناسب برای به‌کارگیری این الگو در حوزه‌های مختلف باشد. بنابراین برای دستیابی به هدف پژوهش حاضر، باید به این پرسش پاسخ داده شود که سبک مدیریت جهادی در سیره شهید خرازی چگونه قابل توصیف و تفسیر است و ابعاد و مؤلفه‌های آن چیست؟

**پیشینه:** جهت آشنایی با چارچوب‌های مستخرج از پژوهش‌های پیشین در موضوع مدیریت جهادی و همچنین مطالعه سیره مدیریتی شهید خرازی، مجموعه‌ای از اسناد و منابع کتابخانه‌ای و آنلاین، بررسی و مطالعه شد. رخصت‌طلب (۱۳۹۷) به‌عنوان یکی از راویان سیره شهید خرازی، در مصاحبه خود با عنوان «چند نکته از ظرافت‌های فرماندهی حاج حسین خرازی» به برش‌هایی از کیفیت حضور شهید خرازی در دوران دفاع مقدس می‌پردازد که از آن جمله تشکیل سازمان رزم سپاه، شکل‌گیری لشکر امام حسین (ع) و مدیریت و فرماندهی شهید خرازی در عملیات‌هایی مانند طریق‌القدس است. اسدی جعفری (۱۳۹۶، ص ۲) در «ویژه‌نامه بیستم‌چی» به مرور زندگی‌نامه شهید خرازی و تبیین نقاط عطف دوران فرماندهی وی می‌پردازد. بخشی از روایت‌ها به نقل از هم‌زمان شهید مانند سردار علی فضلی و محمود نجیمی بیان شده است. عسکری (۱۳۹۶، ص ۱) در رساله دکتری خود با عنوان «تحلیل تاریخی مدیریت شهید حسین خرازی در لشکر ۱۴ امام حسین (ع) طی جنگ ایران و عراق» به ابعاد گوناگون زندگی شهید خرازی و دوران فرماندهی او می‌پردازد. بخشی از اطلاعات این رساله از منابع مکتوب تاریخ جنگ و اسناد دفاع مقدس جمع‌آوری شده و بخشی از آن حاصل مصاحبه با نیروهای لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، فرماندهان قرارگاهی، دوستان و خانواده شهید خرازی است. یافته‌های پژوهش شامل کلاسه‌بندی مصاحبه‌ها و استخراج ابعاد مدیریت اجتماعی، روانی، اقتصادی، نظامی، سیاسی، معنوی و فرهنگی شهید خرازی و مصادیق آن شهید بوده است. عسکری و همکاران (۱۳۹۵، ص ۷۱) در پژوهش دیگری با عنوان «تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مورد مطالعه: شهید خرازی)» به بررسی سبک رهبری خدمتگزار شهید حسین خرازی می‌پردازد که جامعه اصلی این پژوهش ۲۱۰ نفر از بسیجیان حاضر در این لشکر در دوران دفاع مقدس بوده است. یافته‌ها بیانگر آن است که میان سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان داوطلب، ارتباط معنی‌دار وجود دارد؛ همچنین با افزایش سرمایه اجتماعی بسیجیان، میزان تعهد سازمانی آنان نیز افزایش می‌یابد.

بلندیان (۱۳۹۵، ص ۱) در کتاب «آقای مدیر: سیره شهید حاج حسین خرازی برگرفته از خاطرات هم‌زمان شهید» ضمن تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با جامعه هم‌زمان شهید خرازی، خاطرات موجود را براساس موضوعات مختلف مدیریتی طبقه‌بندی کرده است. اندیشکده راهبردی تبیین (۱۳۹۱، ص ۱) در مقاله‌ای با عنوان «بهره بردن از فرهنگ جهادی در مدیریت کشور» به تحلیل شاخصه‌های جنگ تحمیلی، ویژگی‌های منحصر به فرد فرماندهان

دفاع مقدس (از جمله شهید خرازی) و مدیران سپاه در سال‌های نخستین تشکیل این سازمان می‌پردازد. فولادوند (۱۳۹۰، ص ۱) در کتاب روایتگری خود با عنوان «پروانه در چراغانی» به روایت مقاطع و برش‌های مختلفی از زندگانی شهید حسین خرازی از پیش از انقلاب تا شهادت پرداخته است. بنی‌لوحی (۱۳۹۰، ص ۱) نیز در کتاب «جز لبخند چیزی نگفت» زندگی‌نامه شهید حسین خرازی از زبان هم‌زمان وی را روایت می‌کند. مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه درخصوص موضوع «مدیریت جهادی» به طور عام، پژوهش‌های بنیادین و کاربردی گوناگونی انجام شده که این مفهوم را به جامعه علمی رشته مدیریت معرفی کرده و ابعاد آن را گسترش داده است، اما نگاه به سیره و الگوهای مدیریت و فرماندهی فرماندهان دوره دفاع مقدس به ویژه شهید خرازی، بیشتر نگاهی تاریخی - روایتی بوده که از حیث مدل‌سازی علمی و مطالعه این حوزه در چارچوب طراحی و توسعه الگوهای بومی دچار شکاف پژوهشی است.

**مبانی نظری:** رهبر معظم انقلاب بارها در فرمایش‌های خود به مسئله مدیریت جهادی و در پیش گرفتن این الگوی مدیریتی مطلوب از سوی مسئولان نظام تأکید کرده و آن را به‌عنوان راهکاری برای حل مسائل جامعه مطرح کرده‌اند. ایشان در این باره فرموده‌اند: «با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای انجام کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پرقدرت باشد، هم برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲، ص ۱). 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 ان شاءالله خدمت به خوبی انجام بگیرد» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲، ص ۲). مدیریت جهادی هرچند اصطلاحی جدید در ادبیات انقلاب اسلامی نیست، اما مدیریتی است که به‌ویژه در مقطع دفاع مقدس به خوبی ظهور و بروز یافته است. مدیریت جهادی، سبک رهبری ایرانی است که با هدایت امام خمینی (ره) توانست به خوبی کشور را از پرتگاه جنگ برهاند و کارایی خود را به خوبی نشان دهد. مدیریت جهادی در واقع آزمون خود را در هشت سال دفاع مقدس انجام داده است. شاید به‌کارگیری واژه جهاد نشان از یک واقعیت مهم باشد که امروز هم نوع دیگری از جنگ بر انقلاب و مردم کشور تحمیل شده است که لازم است همچون دفاع مقدس به مقابله و برخورد با آن پرداخت (پورصادق و قرآنی، ۱۳۹۴، ص ۹۶).

با توجه به تعریف‌هایی که به‌صورت خاص از دو واژه «مدیریت» و «جهاد» ارائه می‌شود، می‌توان گفت مدیریت جهادی علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه نه فقط در عرصه نظامی بلکه در تمام عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و مانند آن است که جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک نظام و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد، اعمال می‌شود (کوشکی، ۱۳۹۳، ص ۱). اساس مدیریت در نظام جهادی بر پایه رهبری و هدایت انسان‌ها به‌سوی وظایف و سازندگی پایه‌گذاری شد. مدیران در جهاد وظیفه هدایت، رهبری و نقش سوق دادن انگیزه‌ها را برای کار و تلاش برعهده داشتند. مدیران جهادی در همه عرصه‌ها و زمینه‌ها، تلاش خود را بر این نکته معطوف داشته‌اند که با امر رهبری و اطاعت از او در تمام صحنه‌های حساس

انقلاب حضور داشته و بازوی انقلاب باشند (یخچالی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۵۰). آنچه به‌عنوان مدیریت جهادی شناخته می‌شود، آمیخته‌ای از الگوهای مختلف است که بهره‌گیری از آن‌ها می‌تواند در عرصه‌های عمل و نظر، کمک شایانی به پیشرفت کشور کند. به‌طور طبیعی این مفهوم از زاویه‌های مختلفی قابل بررسی است؛ یکی از مهم‌ترین این زوایا، ویژگی‌ها و نقش‌هایی است که مدیران جهادی در این عرصه به نمایش می‌گذارند.

**مدل‌های مدیریت جهادی:** در دهه اخیر در پژوهش‌های بومی مدیریتی و سازمانی توجه ویژه‌ای به توسعه ادبیات موضوع مدیریت جهادی شده است. بسیاری از پژوهشگران با توجه به نیازهای کشور و رویکردهای اسلامی - ایرانی و با استفاده از منابعی همچون معارف قرآنی و کلام اهل بیت عصمت و طهارت (ع)، بیانات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، مطالعه سیره شهدا و فرماندهان دوران دفاع مقدس، مطالعه تجارب موفق کشور در عرصه‌های امنیتی و نیروهای مسلح و همچنین سایر نظریات علمی و عملی در حوزه مدیریت و سازمان، مطالعات ارزشمندی در موضوع مدیریت جهادی به انجام رسانده‌اند که در جدول ۱، شرح مختصری از این پژوهش‌ها درج شده است. گفتنی است از آنجا که تعریف و تولید ادبیات علمی در موضوع مدیریت جهادی در شاخه‌های گوناگون و با تنوع زیادی انجام پذیرفته است، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل‌های پیشینه، طیف گوناگونی از مفاهیم فردی، سازمانی و اجتماعی را دربر می‌گیرند.

#### جدول ۱. مدل‌های مدیریت جهادی

ردیف	نام مدل	شاخص‌ها و ابعاد اصلی	منبع
۱	مدل مفهومی مدیریت جهادی	مفهوم، الزامات، ویژگی، اهداف و نتایج	افتخاری، زرگزاده و شمشیری، ۱۳۹۷، ص ۵۳
۲	الگوی مدیریت جهادی	مقوله‌های علی، مقوله محوری، مقوله‌های راهبردی، مقوله‌های میانجی، مقوله‌های محیطی، مقوله‌های پیامدی	زین‌الدینی و محمدی، ۱۳۹۷، ص ۲۳
۳	الگوی مدیریت جهادی مبتنی بر زمینه، رفتار و ساختار	محیط عام، بعد زمینه‌ای، بعد ساختاری، بعد رفتاری	عسکری، نادری، زارعی متین و نوروزی، ۱۳۹۷، ص ۲۱
۴	مدل سازمان جهادی	بعد رفتاری سازمان جهادی، بعد ساختاری سازمان جهادی، بعد زمینه‌ای سازمان جهادی	حسینی، موعلی، سرلک و دلجو، ۱۳۹۵، ص ۱۳
۵	الگوی مؤلفه‌های مدیریت جهادی براساس ابعاد پنج‌گانه	سبک زندگی، طرز فکر، بعد عبادی، عملکرد اجرایی، نگرش علمی	مظفری و محمدی، ۱۳۹۵، ص ۱
۶	مدل مدیریت جهادی در توسعه نیروی انتظامی آینده	فردی (ارزش، رفتاری، نگرش)، سازمانی (ساختار، فرهنگ، فرآیند)	تنهایی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۲۵
۷	مدل جامع مدیریت جهادی	فرهنگ جهادی، علوم مدیریت، مؤلفه‌های مدیریت جهادی، کارکردهای مدیریت جهادی، نتایج و دستاوردها	خزائی، مهرعطا و قاسمی، ۱۳۹۳، ص ۱

۸	الگوی جامع دستیابی به مدیریت جهادی	شناسایی و مدیریت چالش‌های مدیریت جهادی، شناسایی و کاربست الزامات مدیریت جهادی، دستیابی به مدیریت جهادی	سلطانی، ۱۳۹۳، ص ۹
۹	چرخه مدیریت جهادی	مرحله بعثت (جهاد درونی / آرمان‌یابی)، مرحله جهاد (جهاد بیرونی / واقع‌بینی)، مرحله راه‌یابی (به راه‌های خاص الهی)	احمدیان، ۱۳۹۳، ص ۱۳۷
۱۰	مدل پارادایمی مدیریت جهادی	فرد جهادی (ارزش، نگرش، رفتار)، سازمان جهادی (فرهنگ، ساختار، فرایند)	شماعی و اسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۱۱۹

**مروری اجمالی بر تاریخچه فرماندهی شهید خرازی:** شهید حسین خرازی، از فرماندهان جنگ ایران و عراق بود که فرماندهی لشکر ۱۴ امام حسین (ع) را به عهده داشت و در تاریخ ۸ اسفند ۱۳۶۵ در عملیات کربلای ۵ به شهادت رسید. در وصف شیوه فرماندهی شهید حسین خرازی آورده‌اند که خود به آنچه می‌گفت عامل بود و همواره در امور، نظرات مشورتی دیگران را جمع‌آوری و سپس تصمیمات را با قاطعیت و صلابت تمام به فرماندهان ابلاغ می‌کرد (عسکری، فروغی ابری و فیاض انوش، ۱۳۹۵، ص ۷۶). از دیدگاه بسیاری از تحلیلگران، رزمندگان و فرماندهان، شهید حسین خرازی یکی از محبوب‌ترین و بااستعدادترین فرماندهان لشکر در تاریخ دفاع مقدس است (اسدی جعفری، ۱۳۹۶، ص ۲).

شهید خرازی در اوج درگیری‌های غائله کردستان به این منطقه اعزام شد. پس از رشادت‌هایی که در زمینه آزاد کردن شهر سنندج از خود نشان داد، در سمت فرماندهی گردان ضربت که قوی‌ترین گردان آن زمان محسوب می‌شد، وارد عمل شد و در آزادسازی شهرهای دیگر کردستان از قبیل دیواندره، سقز، بانه، میوان و سردشت نقش مؤثری را ایفا کرد و با تدابیر نظامی، بیشترین ضربات را به ضدانقلاب وارد آورد. با شروع جنگ تحمیلی (۱۳۵۹-۱۳۶۷)، بنا به تقاضای هم‌زمان خود، پس از یک سال خدمت صادقانه در کردستان راهی خطه جنوب شد و به سمت فرمانده اولین خط دفاعی که مقابل عراق در جاده آبادان - اهواز و در منطقه دارخوین تشکیل شده بود منصوب شد. او با کمک نیروهای خود، در حاشیه رودخانه کارون، نخستین خط دفاعی منطقه، معروف به خط شیر را احداث کرد (بلندیان، ۱۳۹۵، ص ۵۰). این ابتکار موفقیت‌آمیز سبب شد که هدایت عملیات در منطقه خوزستان از نیمه دوم بهمن ۱۳۵۹ به عهده خرازی گذاشته شود. خطی که نه ماه در برابر مزدوران عراقی دفاع جانانه‌ای را انجام داد و دلاورانی قدرتمند را تربیت کرد.

او در عملیات فرمانده کل قوا در ۲۱ خرداد ۱۳۶۰، پس از شکستن خطوط دفاعی و سه کیلومتر پیشروی در مواضع نیروهای عراقی، آن‌ها را وادار کرد که حدود هفت کیلومتر عقب‌نشینی کنند. همچنین، در عملیات ثامن‌الائمه و شکست حصر آبادان در ۵ مهر ۱۳۶۰ و در آزادسازی‌های بعدی، همچون طریق‌القدس، فتح‌المبین و بیت‌المقدس شرکت فعال داشت (قراگوزلو، ۱۳۷۰، ص ۶۵). در عملیات شکست حصر آبادان، فرماندهی جبهه دارخوین را به عهده داشت و دو پل حفار و مارد را که عراقی‌ها با نصب آن دو پل بر روی رود کارون، آبادان را محاصره کرده بودند، به تصرف درآورد. شهید خرازی در آزادسازی بستان بهترین مانور عملیاتی را با دور زدن دشمن از چذابه و

تپه‌های رملی و محاصره کردن آن‌ها در شمال منطقه بستان انجام داد و پس از عملیات پیروزمندانه طریق‌القدس بود که تیپ امام حسین (ع) رسمیت یافت (مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، ۱۳۷۵، ص ۱۵۰). خرازی پس از عملیات طریق‌القدس، تیپ امام حسین (ع) را تشکیل داد و فرماندهی آن را به عهده گرفت. این تیپ در عملیات فتح‌المبین، پس از شناسایی بخش وسیعی از مناطق اشغالی، وارد عمل شد، اما با افزایش فشار نیروهای عراقی در حلقه محاصره قرار گرفت. پس از عملیات فتح‌المبین، او تیپ امام حسین (ع) را به لشکر ارتقا داد و همچنان فرمانده آن بود. او در مقام فرماندهی لشکر ۱۴ امام حسین، در عملیات‌های مختلف حضور داشت و پیش از شهادت، چند بار مجروح شد (مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، ۱۳۷۵، ص ۱۷۰).

## روش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی تفسیری است زیرا با تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌ها، به یافته‌ها و در نهایت الگو دست می‌یابد. از نظر جهت‌گیری، چون به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد سبک مدیریت جهادی شهید خرازی است، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود؛ زیرا در پی یک رشته مطالعه و پژوهش نظام‌مند و هدایت شده در راستای دانش و درک بیشتر جنبه‌های بنیادین مدیریت جهادی و کشف ارتباط میان آن‌ها است. به لحاظ هدف، پژوهشی اکتشافی است؛ زیرا در پی کشف ارتباط میان مدیریت جهادی و سیره شهید خرازی است. از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی تأکید دارد و نیازمند آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه است، از استراتژی تحلیل مضمون و شبکه مضامین بهره می‌برد. بنابراین روش پژوهش، کیفی با رویکرد استقرایی است؛ زیرا پژوهشگران از مجموعه ارتباطات میان مفاهیم و مقولات، به الگویی مبتنی بر داده‌ها دست پیدا می‌کنند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز تحلیل و بررسی مصاحبه‌ها (با هم‌زمان شهید خرازی) و منابع مکتوب از جمله کتب، مقالات و اسناد موجود در ارتباط با مدیریت جهادی و سیره فرماندهان دفاع مقدس بوده است. یکی از مباحث بسیار مهم در پژوهش‌های علمی به‌ویژه در پژوهش‌های اجتماعی، رفتاری و مدیریتی، مرور نظام‌مند پژوهش‌ها و بازبینی نتایج پژوهش‌هایی است که تا به امروز انجام شده و به‌صورت کتاب یا مقاله منتشر شده است. مرور نظام‌مند نوعی مرور ادبیات است که با تمرکز بر یک پرسش واحد تلاش می‌کند تمامی شواهد پژوهشی مهم مرتبط با آن را شناسایی، ارزیابی، انتخاب و ترکیب کند. در این پژوهش، ابتدا مروری نظام‌مند بر پیشینه و ادبیات مرتبط انجام شده است (که شرح آن از نظر گذشت)؛ و سپس برای استخراج مفاهیم و مقولات، از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شد. به‌طور کلی روش‌های تحلیل کیفی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد؛ روش‌هایی که عمدتاً از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی نشأت می‌گیرند (مانند نظریه داده‌بنیاد)؛ و روش‌هایی که مستقل از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی هستند و در طیف گسترده‌ای از روش‌های نظری و معرفت‌شناسی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد که تحلیل مضمون<sup>۱</sup> در دسته دوم جای می‌گیرد (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ص ۵۷). تحلیل

1 Thematic Analysis

2. Braun and Clarke



مضمون ابزار تحقیقاتی منعطف و مفیدی است که برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل، می‌توان از آن استفاده کرد (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده، ۱۳۹۰، ص ۱۵۲). مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و پرسش‌های پژوهش است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و کمینه به توصیف و سازماندهی مشاهدات و بیشینه به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (نوول، نوریس، وایت و مولس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ص ۱).

شناخت مضمون، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین کارها در پژوهش‌های کیفی است و به عبارتی، قلب تحلیل مضمون است. شعور متعارف، ارزش‌های محقق، جهت‌گیری‌ها و پرسش‌های پژوهش و تجربه محقق درباره موضوع در نحوه شناخت مضامین تأثیر می‌گذارد (براون و کلارک، ۲۰۱۲، ص ۵۹). در فرایند تحلیل مضمون، با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش می‌توان از روش‌های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد. در این تحقیق از رویکرد «شبکه مضامین»<sup>۲</sup> بهره گرفته شده است.

شبکه مضامین اولین بار توسط آتراید- استرلینگ<sup>۳</sup> مطرح شده است. در این رویکرد، نقشه‌ای شبیه به شبکه (تارنما) به‌عنوان اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش تحلیل مضمون ارائه می‌شود. شبکه مضامین، براساس 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 دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم شده و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان پژوهش، روشن و فهمیدنی شود. نکته مهم در خصوص شبکه مضامین این است که با توجه به پیچیدگی داده‌ها و هدف تحلیل، ممکن است از مجموعه متون، چند مضمون فراگیر استخراج شود؛ با این حال، تعداد مضامین فراگیر از تعداد مضامین پایه و سازمان‌دهنده، کمتر خواهد بود (نوول و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۵). به‌طور کلی فرایند گام به گام و تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین را می‌توان در قالب ۶ گام برشمرد که اقداماتی متناظر با هر گام در منابع روش‌شناسی ذکر شده است: ۱- آشنا شدن با متن، ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، ۳- جست‌وجو و شناخت مضامین، ۴- ترسیم شبکه مضامین، ۵- تحلیل شبکه مضامین و ۶- تدوین گزارش (تولایی و محمدزاده، ۱۳۹۶، ص ۱۴۸).

## یافته‌ها

رکن اساسی در فرآیند 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 استخراج سه نوع مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر است. براساس مرور منابع علمی و تاریخی، ابتدا بخشی از منابع کدگذاری شده تا

1. Nowell, Norris, White and Moules  
2. Thematic Network  
3. Attride- Stirling

مضامین پایه استخراج شود. در این مرحله، در مجموع ۴۸ مضمون پایه استخراج شد. جدول ۲، نمونه‌ای از تحلیل متون مختلف را جهت استخراج مضمون پایه اول (اعتقاد به غیب در برنامه‌ریزی‌ها) نشان می‌دهد. در مرحله دوم، مضامین پایه در ۸ مضمون سازمان‌دهنده جمع‌بندی شدند و سپس مضامین سازمان‌دهنده در ۳ مضمون فراگیر سازمان‌دهی شد. در جدول ۳، فرایند توسعه مضامین نمایش داده شده است.

## جدول ۲. استخراج مضمون پایه اول (اعتقاد به غیب در برنامه‌ریزی‌ها) ضمن تحلیل متون اصلی

ردیف	منبع	متون اصلی
۱	سردار علی فضلی در جلسه انتقال تجارب فرماندهان دفاع مقدس	...بعد از ۳ شبانه‌روز بحث و خستگی مفرط، از جماران پیغام رسید که این عملیات را ادامه بدهید. به خوبی به یاد دارم که شهید حسین خرازی در سمت راست من و شهید شفیع‌زاده (فرمانده توپخانه) در سمت چپ من نشسته بودند. فریاد زد: «آقا! کی می‌گه نمی‌شه در شلمچه جنگید؟! اصلا مگر غیر از این است که ما برای سختی در جنگ ساخته شده‌ایم؟ امام از ما خواسته باشد و ما بگوییم نمی‌شود؟!» با این سخن، فضای جلسه عوض شد، تردیدها شکست و همه اعلام آمادگی کردند...
۲	امیر سپهبد شهید علی صیاد شیرازی در بخشی از کتاب «ناگفته‌های جنگ»	...برادر خرازی با کد و رمز اطلاع داد وضعیت ما خوب است و گفت: توانسته‌ایم حدود ۷۰۰ نفر از نیروها را متمرکز کنیم. اگر اجازه بدهید، از اینجا بیرون می‌رویم. خط دشمن، توی خونین‌شهر. ریسک بزرگی بود. هفتصد نفر چی بود که ما می‌خواستیم به خونین‌شهر حمله کنیم؟ بعدش چی؟ حالا خوب هم درآمد ولی ... حالت خاصی بر دنیای ما حاکم شده بود. زیاد خودمان را پایبند مقررات و فرمول‌های جنگ نمی‌کردیم که این کار بشود یا نشود. گفتم بزیند...
۳	شهید سید مرتضی آوینی، کتاب گنجینه آسمانی، ص ۱۶۵	...حضور حاج حسین در نزدیکی خط مقدم درگیری، بسیار شگفت‌انگیز بود؛ اما می‌دانستیم او کسی نیست که بیهوده دل به دریا بزند. عالم محضر خداست و حاج حسین کسی نبود که لحظه‌ای از این حضور، غفلت داشته باشد. اخذ تدبیر درست، مستلزم دسترسی به اطلاعات درست است. وقتی خبردار شدیم که دشمن با تمام نیرو، اقدام به پاتک کرده، سر وجود او را در خط مقدم دریافتیم...
۴	سرلشکر عزیز جعفری (برگرفته از تارنمای اختصاصی شهید کاظمی)	...تصور اینکه در عملیات بیت‌المقدس ابتدا از رودخانه کارون عبور شود و سپس ۳۰ کیلومتر به سمت خرمشهر حرکت صورت گیرد و از پشت نهر عرایض طی سه مرحله دشمن کاملاً محاصره شود، فکر ابلهانه‌ای به نظر می‌رسید. دشمن هرگز تصور نمی‌کرد که از پشت محور جاده شلمچه دور خورده و غافلگیر شود. چگونه این اتفاق بزرگ رخ داد؟ دو تیپ نجف اشرف و امام حسین (ع) که محور اصلی عملیات را در اختیار داشتند، چنین کردند و اولین نیروهایی که وارد خرمشهر شدند، نیروهای این دو تیپ بودند. دیگر تیپ‌ها و محورها همه فرماندهان عملیات بیت‌المقدس به این دلگرمی داشتند که محور اصلی عملیات در دست حسین خرازی و احمد کاظمی است و این دو کنار هم هستند...
۵	سرلشکر محسن رضایی، یادواره تجلیل از مادران شهدا در استان لرستان در سال ۹۲	...شهید خرازی به سه دلیل بر انجام عملیات کربلای ۵ تاکید کرد؛ اول اینکه مطرح کرد نیروهای عراقی که اجازه ندادند در کربلای ۴ به اهدافمان برسیم، اکنون گرفتار غرور شده‌اند. در نتیجه می‌توان آن‌ها را شکست داد. دوم اینکه کسانی که در عملیات کربلای ۴ بچه محل‌های خود را از دست داده‌اند، چگونه می‌توانند به خانه‌هایشان برگردند و سوم اینکه مگر ما برای جنگیدن به خدا توکل نکرده‌ایم؟ پس عملیات را انجام می‌دهیم...

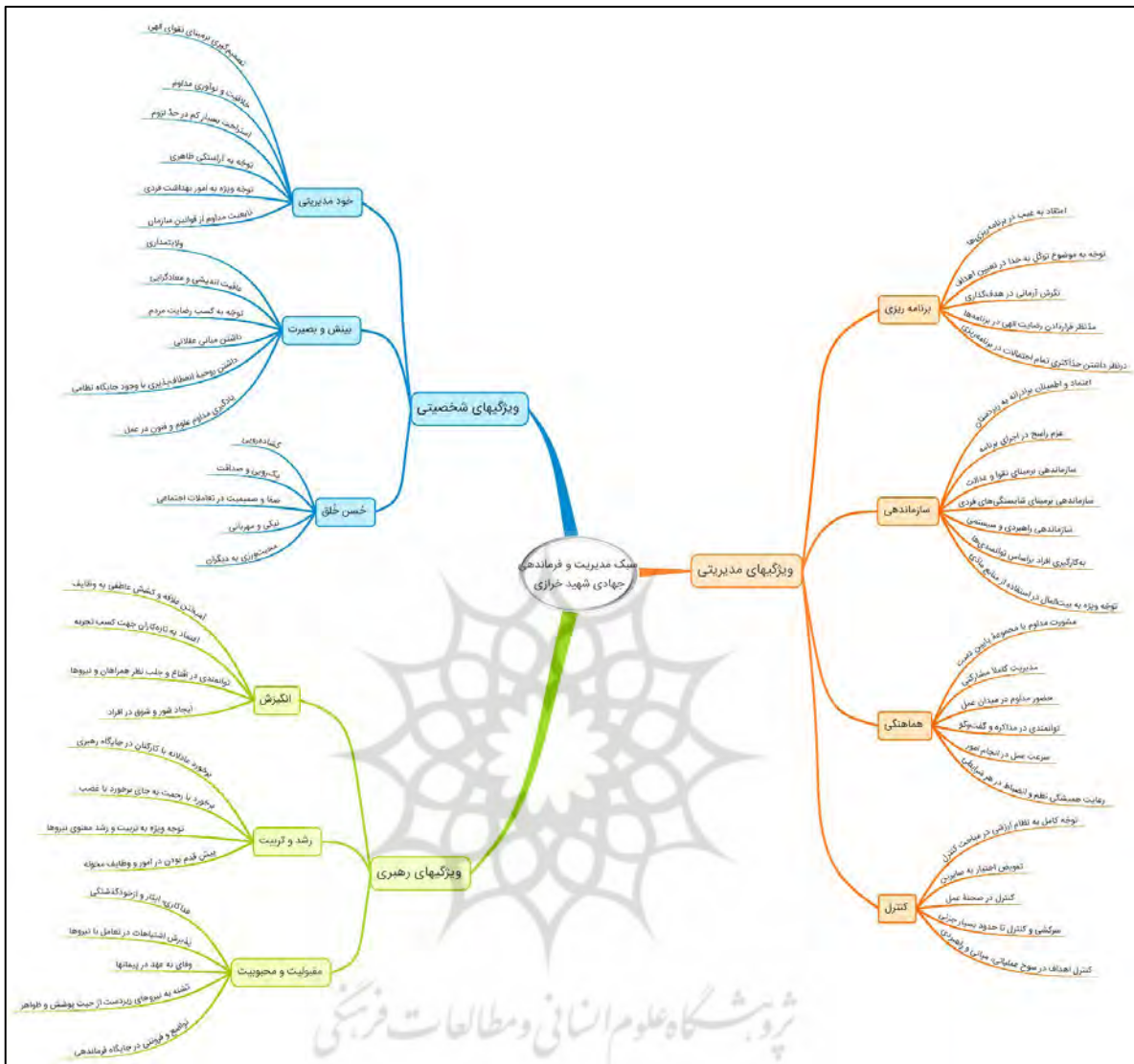
گفتنی است که پژوهشگران به دنبال یافتن مضامینی به جز مقولات رایج در علوم و فنون مدیریتی در ایران و جهان، یعنی مضامین ویژه مدیریت جهادی بوده‌اند؛ به عنوان مثال، در بحث «برنامه‌ریزی»، مؤلفه‌هایی مانند پیش‌بینی، تصمیم‌گیری، کشف راه‌حل‌ها و مانند آن از جمله مؤلفه‌های عمومی برنامه‌ریزی برای مدیران (اعم از جهادی و غیرجهادی) است؛ اما اعتقاد به غیب در برنامه‌ریزی‌ها، مضمونی منحصر به فرد در مدیریت جهادی است. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در جدول ۳ قابل ملاحظه است.

### جدول ۳. مضامین مرتبط با سبک مدیریت شهید خرازی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
		اعتقاد به غیب در برنامه‌ریزی‌ها
		توجه به موضوع توکل به خدا در تعیین اهداف
	<b>برنامه‌ریزی</b>	نگرش آرمانی در هدف‌گذاری
		مدنظر قرار دادن رضایت الهی در برنامه‌ها
		در نظر داشتن حداکثری تمام احتمالات در برنامه‌ریزی
		اعتماد و اطمینان برادرانه به زیردستان
		عزم راسخ در اجرای برنامه
	<b>سازماندهی</b>	سازماندهی بر مبنای تقوا و عدالت
		سازماندهی بر مبنای شایستگی‌های فردی
		سازماندهی راهبردی و سیستمی
		به کارگیری افراد براساس توانمندی‌ها
<b>ویژگی‌های مدیریتی</b>		توجه ویژه به بیت‌المال در استفاده از منابع مادی
		مشورت مداوم با مجموعه پایین دست
		مدیریت کاملاً مشارکتی
	<b>هماهنگی</b>	حضور مداوم در میدان عمل
		توانمندی در مذاکره و گفت‌وگو
		سرعت عمل در انجام امور
		رعایت همیشگی نظم و انضباط در هر شرایطی
		توجه کامل به نظام ارزشی در مباحث کنترل
	<b>کنترل</b>	تفویض اختیار به دیگران
		کنترل در صحنه عمل
		سرکشی و کنترل تا حدود بسیار جزئی
		کنترل اهداف در سطوح عملیاتی، میانی و راهبردی
		آمیختن علاقه و کشش عاطفی به وظایف
	<b>انگیزش</b>	اعتماد به تازه‌کاران جهت کسب تجربه
<b>ویژگی‌های رهبری</b>		توانمندی در اقناع و جلب نظر همراهان و نیروها
		ایجاد شور و شوق در افراد
		برخورد عادلانه با کارکنان در جایگاه رهبری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	
	رشد و تربیت	برخورد با رحمت به جای برخورد با غضب	
		توجه ویژه به تربیت و رشد معنوی نیروها	
		پیش‌قدم بودن در امور و وظایف محوله	
	مقبولیت و محبوبیت	تواضع و فروتنی در جایگاه فرماندهی	
		وفای به عهد در پیمان‌ها	
		پذیرش اشتباهات در تعامل با نیروها	
	خود مدیریتی	تشبیه به نیروهای زیردست از حیث پوشش و ظواهر	
		فداکاری، ایثار و از خود گذشتگی	
		تصمیم‌گیری بر مبنای تقوای الهی	
		خلاقیت و نوآوری مداوم	
		استراحت بسیار کم در حد لزوم	
		توجه به آراستگی ظاهری	
	بینش و بصیرت	توجه ویژه به امور بهداشت فردی	
		تابعیت مداوم از قوانین سازمان	
ویژگی‌های شخصیتی			ولایت‌مداری
			عاقبت اندیشی و معادگرایی
			توجه به کسب رضایت مردم
			داشتن مبانی عقلانی
	داشتن روحیه انعطاف‌پذیری با وجود جایگاه نظامی		
	یادگیری مداوم علوم و فنون در عمل		
	حسن خلق	گشاده‌رویی	
		یک‌رویی و صداقت	
		صفا و صمیمیت در تعاملات اجتماعی	
		نیکي و مهربانی	
		محبت‌ورزی به دیگران	

پس از مراحل کدگذاری، شبکه مضامین زیر در نرم‌افزار «آی مایند مپ<sup>۱</sup>» - که یک نرم‌افزار ترسیم نقشه‌های ذهنی است - ترسیم شد. این نرم‌افزار کاربر را قادر می‌سازد تا بتواند نقشه‌ها، افکار، ایده‌ها، اهداف و تصمیماتی را که در ذهن خود دارد، به صورت یک تصویر منسجم و قابل استناد به تصویر بکشد. «آی مایند مپ» می‌تواند برای فهرست کردن وظایف (با نمایش ارتباط و وابستگی بین آن‌ها)، خلاصه‌سازی، افکار و ایده‌هایی که به صورت طوفان فکری خطور می‌کنند، برنامه‌ریزی پروژه، برنامه‌ریزی اهداف و مانند آن کاربردی و مفید واقع شود. شبکه مضامین نهایی در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱. شبکه مضامین سبک مدیریت جهادی شهید خرازی

## بحث و نتیجه گیری

مدیریت می تواند در اشکال گوناگونی خود را نشان دهد؛ اما زمانی می تواند دستاوردهای بزرگ مدنظر را تحقق بخشد که با صبغه جهادی همراه باشد. به طور قطع یکی از نمونه های برجسته مدیریت جهادی در کشور، تجربیات فرماندهان نام آور دفاع مقدس است. اداره موفق هشت سال دفاع مقدس دوران سراسر افتخاری است که ذهن هر ناظر کنجکاوی را متوجه خود می سازد. بررسی تجارب هشت ساله دفاع مقدس، مطالعه نوشته ها، خاطرات و زندگی نامه های فرماندهان شهید دفاع مقدس هم از این جهت که پژوهشگران را با ویژگی های شخصیتی آنها آشنا می سازد و هم از جهت شناخت شیوه عمل و مدیریت جبهه های جنگ، می تواند الگوی مناسبی برای مدیران فعلی کشور باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مطابق سیره مدیریت و فرماندهی شهید خرازی، یک مدیر جهادی، علاوه بر انجام کارکردهای معمول و وظایف پنج‌گانه مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل) شاخص‌ها و کارکردهای دیگری را نیز در نظر دارد که از آن جمله می‌توان به مقولات اعتقاد به غیب در برنامه‌ریزی‌ها، توجه به توکل به خدا در هدف‌گذاری و نگرش آرمانی در بُعد برنامه‌ریزی اشاره کرد. اعتماد و اطمینان برادرانه به زیردستان، عزم راسخ در اجرای برنامه‌ها و توجه به بیت‌المال، از جمله مقولات مطرح در بُعد سازماندهی هستند. حضور مداوم در میدان عمل، مشورت با مجموعه زیردست، سرعت عمل و رعایت مداوم نظم و انضباط، در بُعد هماهنگی مطرح می‌شوند و درنهایت می‌توان به مقولات کنترل در صحنه عمل، کنترل تا حدود جزئی و تفویض اختیار به دیگران در بُعد کنترل اشاره کرد. مطابق مدل مستخرج، ویژگی‌های شخصیتی خود به سه شاخص خودمدیریتی (شامل تصمیم‌گیری بر مبنای تقوای الهی)، بینش و بصیرت (شامل ولایت‌مداری) و حسن خلق (شامل گشاده‌رویی) قابل قسمت بوده و ویژگی‌های رهبری نیز در سه شاخص انگیزش، رشد و تربیت، و مقبولیت و محدودیت تبلور می‌یابند. در ادامه پیشنهادهایی در حوزه پژوهش و عمل ارائه می‌شود.

### پیشنهادهای:

الگو قرار دادن سیره مدیریت شهدا از جمله شهید خرازی در زندگی فردی و به‌طور عام؛ زیرا سبک زندگی متشکل از مجموعه‌ای از تصمیم‌های مدیریتی در سطح فردی است؛

همراهی با ارزش‌های اسلامی، نگاه توحیدی و معنویت در تمام شاخه‌ها و حوزه‌های علمی و عملی؛ چنان‌که مشی شهید خرازی در مدیریت، شیوه‌های نوین برای کارکردهای معمول مدیریت را رقم زده است؛

تقویت و تمرین رفتار و ویژگی‌های رفتاری مدیریت جهادی برای کسب موفقیت‌ها و دستاوردهای بزرگ در شرایط ویژه و محیط‌های گوناگون؛

آموزش مفاهیم مدیریت جهادی برای کارکنان سازمان‌های گوناگون جمهوری اسلامی ایران؛ زیرا هر نفر از منابع انسانی میهن اسلامی، در شغل و موقعیت و سطوح کاری خود می‌تواند با فهم الگوی

مدیریت جهادی مشکلات جاری را حل کرده و به سمت بهبودهای مؤثر گام بردارد؛

آموزش نظریه الگوی مدیریت جهادی، در دانشکده‌ها و رشته‌های مرتبط با فرماندهی و مدیریت؛ و

آموزش ضمن خدمت برای مدیران و فرماندهان فعلی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت جهادی در عرصه‌های عمل؛

تبیین الگوی مدیریت جهادی در سطح ملی و معرفی آن به‌عنوان نظریه نوین مدیریت در سطح

بین‌المللی؛

بازتعریف و گنجانیدن درس مدیریت جهادی در واحدهای درسی دوره‌های مدیریت، همراه با مصادیق،

نمونه‌ها و منابع متنوع مدون؛

الگوگیری از سبک مدیریت موفق مدیران جهادی و الگوسازی افراد نمونه در این حوزه از طریق شناخت بیشتر ایشان در حوزه‌های گوناگون نظامی، علمی، تولیدی، اجتماعی و اقتصادی.

## سپاسگزاری

در پایان جا دارد از تمام مجاهدت‌های شهدا، امام شهدا، جانبازان، رزمندگان و بسیجیان جان برکف که زمینه‌ساز خلق حماسه‌های هشت سال دفاع مقدس بوده‌اند، به‌ویژه از فرمانده شهید حاج حسین خرازی، تجلیل و تقدیر به‌عمل آورد.

## فهرست منابع

- مقام معظم رهبری. (۱۳۹۲). بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰. قابل بازیابی از: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=25795>
- مقام معظم رهبری. (۱۳۹۲). بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۱۳۹۲/۶/۶. قابل بازیابی از: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=23715>
- احمدیان، علی‌اکبر. (۱۳۹۳). مدل‌سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری. *سیاست دفاعی*. ۲۲(۸۷)، صص ۱۳۷-۱۶۹. قابل بازیابی از: [https://dpj.ihu.ac.ir/article\\_203204.html](https://dpj.ihu.ac.ir/article_203204.html)
- اسدی جعفری، مریم. (۱۳۹۶). سبک مدیریت حسین خرازی؛ میراث ماندگار جنگ. گفت‌وگو با مهری عسکری. *بی‌سیم‌چی*؛ ویژه‌نامه روزنامه اصفهان زیبا، ۴۴(۳۱۵۱)، صص ۱-۴. قابل بازیابی از: <http://www.isfahanziba.ir/node/69169>
- اصلی‌پور، حسین. (۱۳۹۶). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت جهادی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت / نظامی*، ۱۲(۳)، صص ۴۲۷-۴۵۰. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18361.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18361.html)
- اعتباریان، اکبر؛ کیوان آرا، امیر و عطائی، مهدی. (۱۳۹۶). تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵). *مدیریت و پژوهش‌های دفاعی*، ۱۶(۸۴)، صص ۹۳-۷۵. قابل بازیابی از: [https://mdr.ihu.ac.ir/article\\_202054.html](https://mdr.ihu.ac.ir/article_202054.html)
- افتخاری، اصغر؛ زرگرزاده، محمدعلی و شمشیری، مهدی. (۱۳۹۷). مؤلفه‌های مدیریت جهادی در بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). *مدیریت نظامی*، ۱۸(۷۰)، صص ۵۳-۸۷. قابل بازیابی از: [http://jmm.iranjournals.ir/article\\_33761.html](http://jmm.iranjournals.ir/article_33761.html)
- اندیشکده راهبردی تبیین. (۱۳۹۱). بهره بردن از فرهنگ جهادی در مدیریت کشور. شناسه خبر: ۱۲۹۵۸. قابل بازیابی از: <http://tabyincenter.ir/12958/>

بلندیان، محمد. (۱۳۹۵). آقای مدیر: سیره مدیریتی شهید حاج حسین خرازی برگرفته از خاطرات هم‌زمان شهید. اصفهان: نشر دارخوین.

بنی‌لوحی، سیدعلی. (۱۳۹۰). جز لیخند چیزی نگفت. چاپ بیست و پنجم. تهران: دانش و اندیشه معاصر.

پورصادق، ناصر و ذاکری قزآنی، زهرا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۴)، صص ۹۵-۱۱۶. قابل بازیابی از:  
[https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_18677.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_18677.html)

پناهی، حمید؛ سلیمی، حسین و امینی، داود. (۱۳۹۸). ارائه الگوی ارتقاء اقتدار ملی بر پایه فرهنگ، اقتصاد و علم با تأکید بر مدیریت جهادی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۳)، صص ۵۲۹-۵۴۷. قابل بازیابی از:  
[http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_91724.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_91724.html)

تنهایی، علیرضا؛ رحمانی ساعد، هادی و صبوری‌فرد، قربان. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر در توسعه مدیریت جهادی در نیروی انتظامی آینده. مطالعات راهبردی نیروی انتظامی، ۱(۲)، صص ۲۵-۵۳. قابل بازیابی از:  
[http://ssj.jrl.police.ir/article\\_91209.html](http://ssj.jrl.police.ir/article_91209.html)

تولایی، روح‌الله و محمدزاده علمداری، مهرداد. (۱۳۹۶). فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت. تهران: جهاد دانشگاهی واحد صنعتی امیرکبیر.

حسینی، مهدی؛ موغلی، علیرضا؛ سرلک، محمدعلی و دلجو، غلامحسین. (۱۳۹۵). طراحی مدل سازمان جهادی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۳)، صص ۱۳-۲۸. قابل بازیابی از:  
[http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_3046.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3046.html)

خزائی، علی‌اکبر؛ مهرعطا، رضا و قاسمی، زهرا. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی (مفهوم‌شناسی، مؤلفه‌ها و الزامات تحقق آن). همایش بین‌المللی مدیریت. تهران: موسسه سفیران فرهنگی مبین.

دعاگویان، داود و بختیاری، لطفعلی. (۱۳۹۵). ابعاد فرهنگ و مدیریت جهادی در تحقق اقتصاد مقاومتی در نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۱)، صص ۱۱۹-۱۳۶. قابل بازیابی از:  
[http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18349.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18349.html)

زین‌الدینی، مجید و محمدی سیاه‌بومی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مطلوب مدیریت جهادی در انقلاب اسلامی «موردکاوی رهنمودهای رهبر انقلاب اسلامی». پژوهشنامه انقلاب اسلامی، ۸(۲۸)، صص ۲۳-۴۹. قابل بازیابی از:  
[https://rjir.basu.ac.ir/article\\_2426.html](https://rjir.basu.ac.ir/article_2426.html)

سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات. مدیریت اسلامی، ۲۲(۲)، صص ۹-۳۹. قابل بازیابی از:  
[https://im.ihu.ac.ir/article\\_201798.html](https://im.ihu.ac.ir/article_201798.html)

شماعی کوپائی، میلاد و اسماعیلی گیوی، محمدرضا. (۱۳۹۳). مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۵(۳)، صص ۱۱۹-۱۵۰. قابل بازیابی از:  
<http://jpap.sbu.ac.ir/article/view/7961>

شمشیری، مهدی. (۱۳۹۶). جایگاه مدیریت جهادی در الگوی مطلوب فرماندهی نظامی با توجه به فرهنگ دفاعی. دومین همایش علمی و کاربردی الگوی مطلوب فرماندهی نظامی در چشم‌انداز تمدن نوین اسلامی، تهران: دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری.



عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، صص ۱۵۱-۱۹۸. قابل بازیابی از:

[http://smt.journals.isu.ac.ir/article\\_163.html](http://smt.journals.isu.ac.ir/article_163.html)

عسکری، مهتری؛ فروغی ابری، اصغر و فیاض انوش، ابوالحسن. (۱۳۹۵). تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: شهید حسین خرازی). *مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۹(۷۰)، صص ۷۱-۱۰۱. قابل بازیابی از:

[http://www.bsrq.ir/article\\_80429.html](http://www.bsrq.ir/article_80429.html)

عسکری، مهتری. (۱۳۹۶). تحلیل تاریخی مدیریت شهید حسین خرازی در لشکر ۱۴ امام حسین (ع) طی جنگ ایران و عراق. پایان‌نامه دکتری رشته تاریخ ایران اسلامی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان.

عسکری وزیری، علی؛ نادری، محمدمهدی؛ زارعی متین، حسن و نوروزی فرانی، محمدتقی. (۱۳۹۷). تبیین مدیریت جهادی و طراحی الگوی آن در نظام جمهوری اسلامی ایران. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۷(۲)، صص ۲۱-۳۵. قابل بازیابی از:

<http://modiriyati.nashriyat.ir/node/154>

فانی، علی‌اصغر؛ مهتری آرائی، محمد؛ مشبکی اصفهانی، اصغر و عصارای آرائی، عباس. (۱۳۹۸). طراحی مختصات فرهنگ جهاد در شرکت‌های متوسط و بزرگ. *مدیریت اسلامی*، ۲۷(۱)، صص ۱۳-۳۶. قابل بازیابی از:

[https://im.ihu.ac.ir/article\\_204550.html](https://im.ihu.ac.ir/article_204550.html)

فولادوند، مرجان. (۱۳۹۰). *پروانه در چراغانی*. چاپ یازدهم. تهران: سوره مهر.

قراگوزلو، غلامحسین. (۱۳۷۰). *حاج حسین خرازی فرمانده لشکر امام حسین (ع)*. تهران: بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس.

کوشکی، امین. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی چیست؟ (با تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری). سایت خبری سلام سربدار، پایگاه خبری تحلیلی شهرستان سبزوار. بخش سیاست، کد مطلب: ۷۰۹۷. قابل بازیابی از:

<http://salamsarbedar.ir/prte.o8fbjh87f9bij.html>

گنجعلی، اسداله؛ علی‌شیری، محمدمهدی و بیدی، مجتبی. (۱۳۹۳). شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده‌بنیاد. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳۵(۳)، صص ۳۹-۵۶. قابل بازیابی از:

<http://jpap.sbu.ac.ir/article/view/7958>

محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۸). ارائه چارچوب سیستم‌های نرم در راستای پیشگیری از جرم با رویکرد مدیریت جهادی. *انتظام اجتماعی*، ۱۱(۴)، صص ۲۵-۴۶. قابل بازیابی از:

[http://sopra.jrl.police.ir/article\\_93192.html](http://sopra.jrl.police.ir/article_93192.html)

مظفری، محمدمهدی و محمدی، بهنام. (۱۳۹۵). مؤلفه‌های مدیریت جهادی در سازمان جهادی. دومین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران. قم: مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.

مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. (۱۳۷۵). *روزشمار جنگ ایران و عراق*. تهران: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ.

معدنی، جواد و میری، محمد (۱۳۹۸). تدوین الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرزها: مطالعه ترکیبی. *مطالعات راهبردی نیروی انتظامی*، ۴(۱۴)، صص ۹۳-۱۲۴. قابل بازیابی از:

[http://ssj.jrl.police.ir/article\\_93889.html](http://ssj.jrl.police.ir/article_93889.html)

یخچالی، مصطفی؛ لطیفی، میثم؛ پورصادق، ناصر و هاشمی گلپایگانی، سیدمحمدحسین. (۱۳۹۷). واکاوی الگوی سازمان جهادی در بخش صنعت. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۲(۱)، صص ۴۹-۸۰. قابل بازیابی از: [http://smt.journals.isu.ac.ir/article\\_2169.html](http://smt.journals.isu.ac.ir/article_2169.html)

Braun, Virginia; and Clarke, Victoria. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp 57-71). American Psychological Association. Retrieved from: <https://doi.org/10.1037/13620-004>

Nowell, Lorelli; Norris, Jill; White, Deborah; and Moules, Nancy. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, pp 1-13. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

