

طراحی و تفسیر الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی

نویسندگان: محمود ذبیح زاده باغلوئی^۱، سید محمد مقیمی^۲، سید رضا سیدجوادین^۳، محمد تابان^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۶/۱۲

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و دوم، شماره ۸۴، پاییز ۱۳۹۸

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی و تفسیر الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی انجام شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش، مدیران و مسئولین سابق سازمان‌های جهاد سازندگی، مرکز اردوهای جهادی، بسیج مستضعفین، جهاد دانشگاهی و اعضای هیئت علمی بوده‌اند. همچنین از بیانات مقام معظم رهبری و وصیت‌نامه‌های شهیدان دفاع مقدس نیز استفاده شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نوع روش، توصیفی-اکتشافی است. استراتژی روش شناسی در این پژوهش، گراند تئوری با رهیافت گلیزر می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده که زمینه‌های لازم برای پیاده سازی این الگو، شامل فرهنگ جهادی، سازمان سایه، رسانه جمعی و مجازی و مدیریت بر مبنای ایدئولوژی می‌باشد. از سویی، شرایط احراز جهت شناسایی نیروهای جهادی، شامل شایستگی‌های روانشناختی، سازمانی، رفتاری، ایدئولوژیک، آگاهی جهادی و شهادت طلبی هستند. همچنین، علل و عوامل شناسایی مشاغل جهادی، شامل مواردی از قبیل عوامل ادراکی، ساختاری، جسمانی و انگیزشی می‌شود. در مسیر پیاده سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، مدیران همواره با اقتضائاتی رو به رو می‌شوند که برای حل آن‌ها نیازمند تدابیر مختلف می‌باشد. نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی، شامل جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات از جمله این اقتضائات می‌باشند. پیاده سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی دارای پیامدهایی از قبیل تحول منابع انسانی جهادی است.

واژگان کلیدی: مدیریت جهادی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی جهادی.

۱. دکتري مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسوول) m.zabihzadeh@gmail.com

۲. استاد تمام مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران moghimi@ut.ac.ir

۳. استاد تمام مدیریت، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران rjavadin@ut.ac.ir

۴. استادیار مدیریت، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه ایلام m.taban@ilam.ac.ir

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها، با مسائلی از قبیل اداره امور داخلی، مدیریت منابع انسانی، بحران‌های مربوط به مسائل کارکنان و مواردی از این قبیل رو به رو بوده‌اند که استفاده از شیوه‌های قدیمی در مدیریت، پاسخگوی حل این مسائل و بحران‌ها نبوده است. از این رو، نیاز به خلاقیت در به کارگیری شیوه‌های مدیریت، بیش از پیش احساس می‌شود. بسیاری از این مسائل، حتی از بعد محلی، جنبه جهانی نیز به خود گرفته‌اند. شیوه‌های سنتی در مدیریت، دارای شکاف‌های متعددی از قبیل سلسله مراتب، بوروکراسی زیاد، تمرکز در اختیارات و مواردی از این قبیل بوده‌اند که همه این‌ها نیازمند به کارگیری روش‌های رسمی و غیررسمی برای مدیریت اثربخش مرزهای سازمانی است. در این راستا، مدل‌های جدیدی از مدیریت ارائه شده‌اند که از اهداف، استانداردها، سازماندهی و پیچیدگی‌های متفاوتی برخوردارند. به طور معمول، سبک‌های جدید مدیریت زمانی پدید می‌آید که مدیران و یا سازمان‌هایی که آن‌ها در آن فعالیت می‌کنند، نمی‌توانند، به حل مسائل بپردازند (scarlett and mckinney, 2016, p 117).

فقدان بودجه برای اجرای برنامه‌های سازمانی، فقدان فرصت‌های شغلی، رشوه خواری و فساد، عدم صلاحیت برخی مدیران، عدم شفافیت و پاسخگویی، فقدان برنامه ریزی برای مدیریت مطلوب اهداف عمومی، عدم همکاری مدیران در حل مسائل اجتماعی-اقتصادی کارکنان، بهره برداری ضعیف از ظرفیت تصمیم‌گیری‌ها و مواردی از این قبیل، در تضعیف مدیریت سازمان موثرند (akujuru, 2015, p 1).

در دهه‌های اخیر، بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در عرصه مدیریت، توجه خود را به سمت موضوعاتی با محوریت دین و تأثیرات احتمالی آن بر روی رفتار کارکنان در سازمان، برده‌اند. می‌توان این مفهوم را اینگونه اثبات کرد که بیش از ۸۰ درصد از کارکنان در سازمان‌ها اذعان می‌دارند که دین، بخشی جدایی ناپذیر از زندگی روزانه آن‌هاست. با این حال، تمایل پژوهش‌گران مدیریت اسلامی، به این است که نقش دین را در مدیریت به تصویر بکشانند. بر اساس مطالعاتی که صورت گرفته، نفوذ مذهب را در سازمان‌ها به تأیید رسانده و تأثیر آن را بر روی متغیرهایی همچون رضایت کارکنان، اثربخشی، سبک‌های رهبری، رفتارهای اخلاقی و فعالیت‌های کارکنان به اثبات رسانده‌اند (alkahtani, 2014, p 2).

پس از پیروزی انقلاب اسلامی بر اساس نیاز انقلاب، برخی نهادهای انقلابی، تأسیس و منشاء خدمات گوناگون و فراوانی برای جامعه به ویژه اقشار محروم گشت. مدیریت بر این نهادها به سرعت به فرهنگ و سبکی از مدیریت مبدل گشت تا آنجا که ضمن برخورداری از جایگاه والای ارزشی و تقدسی در محافل علمی نیز به عنوان فرهنگی پویا و سبکی خاص



از مدیریت مورد توجه قرار گرفت. این نهادها که از جمله ویژگی‌های آن‌ها می‌توان به خدامحوری، دینمداری، ولایت محوری، انعطاف پذیری، مردم گرایی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد، به دلیل حاکمیت دیوانسالاری سازمان‌ها، دچار چالش‌ها و آسیب‌های جدی شده؛ چرا که نظام دیوان سالاری به دلیل ویژگی‌هایی که بر آن مترتب است، موجب شده که نهادها که سازگار با ساختارهای منعطف و ارگانیک بود، به سمت عدم کارایی و اثربخشی کم جهت پیدا کنند و برخی از آن‌ها منحل و یا در دیگر سازمان‌ها ادغام شوند و تعدادی نیز به مرور زمان، کارکرد سازمانی پیدا کنند (سلطانی، ۱۳۹۳، ص ۲). سیر تطوّر مدیریت جهادی پس از انقلاب و همچنین تجربه مدیریت و کار جهادی در کشور را می‌توان در قالب چهار موج کلی ذیل مورد بررسی قرار داد:

دوره اول: شکل‌گیری و کارآمدی: اگر نمادهای مدیریت جهادی در سال‌های اولیه انقلاب را جهاد سازندگی و جهاد دانشگاهی تشکیل دهند، به وضوح دوران اوج کارآمدی این نهادها در عملکردشان بروز یافته است. ارائه خدمات گسترده و بی‌وقفه برای بهبود وضعیت رفاهی و آبادانی روستاها، مشارکت در تولید علم و کاربردی سازی آن در حوزه نیازهای جامعه، مشارکت مؤثر در تأمین نیازهای عمرانی جبهه‌های جنگ از سوی جهادگران و تأمین امنیت و حضور موفق در جنگ نظامی با عراق، بخشی از خدمات ارزشمند این نهادها در این دوره می‌باشد؛

دوره دوم: دوره افول: شیوع اندیشه‌های سرمایه داری و توسعه کلاسیک در میان مدیران و تبدیل نهاد جهاد سازندگی به وزارت خانه، افول جهاد دانشگاهی به یک واحد دانشگاهی شبیه بسیاری از دانشگاه‌های دیگر، حرکت به سمت ایجاد سازمان رزم مشابه ارتش‌های کلاسیک، توسعه نگاه منبع محوری و ایجاد فرآیندهای بوروکراتیک در این مجموعه‌ها، موجب افول روحیه جهادی، کاهش ابتکار عمل، نوآوری و قابلیت‌های کار تیمی در این نهادها شد؛

دوره سوم: دوره فراموشی و انقطاع: اوج غلبه تفکر سرمایه داری که در واقع با ادغام دو وزارت خانه جهاد سازندگی و کشاورزی و ایجاد وزارت خانه جهاد کشاورزی، پایانی بر دوره تفکر جهادی محسوب می‌شود. تفکر و تجربه‌ای که به دلیل همجواری و ادغام با یک سیستم بوروکراسی سنتی، دیگر چیزی از آن بر جای نمانده است؛

دوره چهارم: دوره نوزایی و بازخوانی: توجه مجدد به شعارهای انقلاب در دهه هشتاد، طرح شعار عدالت و توجه به محرومین و نیز ضرورت دستیابی به پیشرفت با الگوی ارزشی ایرانی برای تحقق تمدنی نوین موجب شد تا کار و روحیه جهادی دوباره مورد بازخوانی قرار گیرد؛ اما در این دوره، جهاد در همه عرصه‌ها بازتعریف شد و جهاد اقتصادی، جهاد علمی، جهاد فرهنگی و مواردی از این دست مورد توجه و تبیین قرار



گرفت. احیای گفتمان جهاد و فرهنگ جهادی، نقطه عطفی در دهه ۱۳۹۰ محسوب می‌شود (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳، ص ۱۳).

مسئله اصلی این پژوهش از این جهت مورد بررسی است که امروزه، پیاده سازی سبک مدیریت جهادی در سازمان‌های نهادی، نیازمند جاری ساختن این سبک در فرایندهای ملموس سازمان‌ها است. از آنجا که منابع انسانی هر سازمانی به عنوان مهمترین منبع استراتژیک آن سازمان به شمار می‌رود، از این رو، در به اجرا درآوردن شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی، نقشی به سزا دارد؛ بنابراین، یکی از الزامات پیاده سازی سبک مدیریت جهادی در سازمان، فراهم کردن سیستمی از مدیریت منابع انسانی است که بتواند از سبک مدیریت جهادی پشتیبانی کرده و آن را در کلیه زیرسیستم‌های منابع انسانی پیاده‌سازی کند. به بیانی دیگر، تحقیقاتی که در زمینه مدیریت جهادی به انجام رسیده، تنها به بررسی ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های مدیران جهادی پرداخته و کمتر در مورد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت جهادی به بحث و مطالعه پرداخته‌اند. از آنجا که مفهوم جهاد با انسان‌ها سروکار داشته، از این رو، وقتی از مدیریت جهادی سخن گفته می‌شود، منظور، مدیریت جهادی در سیستم‌های منابع انسانی است.

سوالات پژوهش

سؤال اصلی:

- الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی چیست؟

سوالات فرعی:

- شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی کدام‌اند؟
- شرایط احراز (شایستگی‌های) منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟
- نظامات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟
- شاخص‌های سازماندهی جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟
- شاخص‌های سیر تحول منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟

۲- ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

۲-۱- ادبیات نظری

مدیریت جهادی

واژه جهاد، از ریشه جهد، است. جهد و جهد یعنی طاقت، نیرو، مشقت و سختی. گفته شده که جهد با فتح حرف (ج) به معنی مشقت و سختی و با ضمّ حرف (ج) یعنی



کوشش گسترده و وسیع به اندازه طاقت. واژه جَهْدَ به معنی طلب کردن است به نحوی که به مطلوب برسد و صیغه اجتهد، به معنی بذل و وسع و طاقت در طلب است به نحوی که به ایصال به مطلوب منجر شود. از این رو می‌توان گفت که مفاهیم طاقت، مشقت، طلب و مطلوب، صبر و بذل طاقت برای رسیدن به مطلوب در واژه جهاد مندرج است (نعمتی پیرعلی، ۱۳۹۳، ص ۳).

واژه جهاد هم مفهومی اختصاصی و هم عمومی داشته که مانند آیه کریمه (يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ جَاهِدِ الْكُفَّارَ وَالْمُنَافِقِينَ وَاغْلُظْ عَلَيْهِمْ...) (التحریم/ ۹) که به معنی جنگ در میدان نبرد و هم مفهومی گسترده از جنگ را شامل می‌شود که ابعاد دیگری از حیات انسان را شامل می‌شود که همچون آیه کریمه (لِلْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ لَمْ يَرْتَابُوا وَاَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ...) (الحجرات/ ۱۵)، جهاد با مال را در راه خدا مطرح می‌کند. کاربرد واژه جهاد را در معنای عام، می‌توان در آیه شریفه (وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ...) (الحج/ ۷۸) مشاهده کرد که در آن، کلمه جهاد که به معنی بذل جهد و کوشش در دفع دشمن است و بیشتر بر مدافعه به جنگ اطلاق می‌شود؛ اما گاهی به طور مجاز توسعه داده شده، به طوری که شامل دفع هر چیزی که ممکن است شرّی به انسان برساند را شامل می‌شود. همچنین جهاد به معنی تلاش خستگی ناپذیر همراه با تحمل مشقت و آمادگی بذل جان و مال در برابر دشمن یا مانعی بزرگ می‌باشد (احمدیان، ۱۳۹۳، ص ۳).

مدیریت جهادی به معنی ایجاد سطحی از برانگیختگی در افراد و شکوفاسازی و به فعلیت رسانی استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها و متمرکز نمودن و بسیج آن‌ها و نیز ظرفیت‌های مادی برای جهاد در راه آرمان‌ها و اهداف الهی یک سازمان یا جامعه در یک محیط ولایتی با کشف راه‌های نو ملهم از هدایت خداوند است (همان، ص ۴). مدیریت جهادی، برگرفته از مفهوم مدیریت اسلامی است که باهدف تقرب به خدا و خدمت به مردم پایه ریزی می‌شود. هدف از این نوع سبک مدیریتی، فعالیت در راهی درست و با ارزش و به دست آوردن رضایت خداوند به منظور دستیابی به رضایت درونی توسط یک فرد است (torbati, et al, 2014، ص 2).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. (نوئی و همکاران ۲۰۰۶)، منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که از لحاظ رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (lee, lee, ۲۰۱۰، ص ۱۳۵). مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان



است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آن‌ها در سازمان و هدایتشان به منظور دستیابی به اهداف نهایی و راهبردی است (درویش و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۷-۴۹). اقدامات منابع انسانی راهبردی، به این معناست که سازمان می‌تواند مهارت، نگرش و رفتار افراد را برای انجام کار شکل دهد و به اهداف سازمان نزدیک کند (chen, huang, ۲۰۱۰، ص ۶۳۳). محققان بر این باورند که اقدامات مدیریت منابع انسانی همانند آموزش گسترده، توسعه کارکنان، سیستم‌های جبران خدمت، فرایندهای انتخاب و استخدام، ارتباطی مثبت با عملکرد دارد. اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق بهبود مهارت‌ها و کیفیت کارکنان و افزایش انگیزش کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی باهدف استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان، دارایی‌هایی ایجاد می‌کند که با ارزش و کمیاب هستند. استخدام کارکنان توانمند و توسعه آن‌ها از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی اثربخش، اساس قابلیت سازمانی را شکل می‌دهد (chebregiorgis, karsten, 2007: 321).

یکی از ابزارهای اساسی که سازمان‌ها جهت بهبود انگیزش کارکنان فراهم می‌کنند، پرداخت تشویقی مبتنی بر عملکرد جهت همراستا شدن با منافع ذینفعان و کارکنان است. جبران خدمات می‌تواند به شکل‌های حقوق و دستمزد مبنای، پرداخت‌های تشویقی و حقوق و دستمزد غیرمستقیم باشد. به طور کلی جبران خدمات به دو شکل پرداخت‌های مالی و غیرمالی است (lee, lee, 2010, p 1351-1372).

۲-۲- پیشینه پژوهش

در ذیل به نمونه‌ای از تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت جهادی در سازمان‌ها و سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها اشاره شده است.

جدول ۱- پیشینه پژوهش

نویسندگان (سال-روش)	سؤال اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
نیک آب و همکاران (۲۰۱۳) کاربردی/کمی/همبستگی	تعیین رابطه میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و اعتماد کارکنان با رویکرد اسلامی	در این پژوهش به شناسایی اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته و ارتباط آن را با اعتماد کارکنان با رویکردی اسلامی مورد اندازه‌گیری قرار داده است. بر اساس نتایج حاصله، میان آگاهی از ارزش‌های اسلامی، انتخاب، کاربرد، توسعه و جبران خدمات با اعتماد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



نویسندگان (سال-روش)	سؤال اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
الکحتانی (۲۰۱۴) کاربردی/کمی/ همبستگی	بررسی نقش ارزش‌های اسلامی در ایجاد سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد	در این پژوهش، ارزش‌های اسلامی‌ای همچون نیت، تقوا، احسان، عدل، امانت، صداقت، اخلاص و صبر را در فرآیندهای منابع انسانی مورد بررسی قرار داده و هر یک از این ارزش‌ها را در زیرسیستم‌های مرتبط منابع انسانی به کار برده‌اند.
رزیمی و همکاران (۲۰۱۴) توسعه‌ای/کیفی/ تحلیلی	بررسی و شناسایی چارچوب مفهومی مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت اسلامی	در این پژوهش اقتباس مفهومی مفاهیم ارزش‌های اسلامی در فرآیندهای منابع انسانی با رویکردی اسلامی در مدیریت پرداخته شده است.
الهیاری بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۶) توسعه‌ای/کیفی/ تحلیل مضمون	کشف عوامل شکل دهنده، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های جهادی بودن منابع انسانی از منظر قرآن کریم	بر اساس نتایج این پژوهش، منابع انسانی جهادی عبارتند از کارکنانی با انگیزه که در محیط کاری خود، منشأ اثر بوده و آرمان خواهانه و با تکیه بر تعقل و خردورزی در راه تحقق اهدافی ارزشی، ایثارگرانه تلاش می‌کنند.
باقری و مرادی رودبالی (۱۳۹۵) توسعه‌ای/کیفی	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سپهر شهید محمد ابراهیم همت)	بر اساس نتایج حاصله، الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان جنگ شامل مؤلفه‌های جذب منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نگهداشت منابع انسانی می‌باشد.
حسینی و همکاران (۱۳۹۵) توسعه‌ای/کیفی/ تحلیل مضمون	طراحی مدل سازمان جهادی	بر اساس نتایج، بر مبنای مدل طراحی شده، سازمان جهادی متشکل از سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است.

با مروری بر مبانی نظری و پیشینه تخصصی مرتبط با موضوع مدیریت جهادی می‌توان اینگونه استنباط نمود که در بسیاری از پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده، در همان ابتدای بخش مبانی نظری، هدف، سعی در جهت‌گیری‌های ایدئولوژیک در ارتباط با مفهوم جهاد بوده است. به گونه‌ای که در ریشه‌شناسی مفهوم جهاد، در همان ابتدا آن را به دو بخش کلی مبارزه یا دفاع در جنگ و همچنین سعی و تلاش در والاترین حد تقسیم شده است. در این راستا، بیش از هشتاد درصد این تحقیقات، در بخش مبانی نظری، جهت‌گیری خود را به سمت جهاد به معنای سعی و کوشش فراوان انسان در بالاترین حد برای قرب‌الی‌الله توصیف کرده‌اند. این در حالی است که رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران، امام خامنه‌ای، در تمام سخنرانی‌هایی که در زمینه مفهوم جهاد دستوراتی ارائه داده بودند، تأکید بر مبارزه با دشمن بیرونی یا قدرت‌های استکبار غربی داشته‌اند. برای نمونه، برخی از مهمترین بیانات امام خامنه‌ای در زمینه جهاد در سال‌های اخیر، در ذیل ارائه شده‌اند:



- امروز امریکا در دنیای اسلام به شدت منفور است؛ اینکه دیگر جای انکار نیست. این نفرت هم البته دلالتی دارد و بیخود یک دولت و یک رژیم در نظر ملت‌ها منفور نمی‌شود (بیانات در دیدار اعضای هیئت دولت و مدیران اجرایی کشور، ۱۳۸۶/۰۴/۰۹).
- با تحولات عظیم ارتباطاتی که امروز در دنیا بوجود آمده، جنگ فرهنگی به عرصه‌ای با ابعاد مختلف و فراگیر و پیچیده تبدیل شده است (دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی با رهبر معظم انقلاب، ۱۳۹۰/۰۳/۲۳).

- در مبارزات - چه مبارزات نظامی و چه مبارزات سیاسی یا اقتصادی - هر طرف باید بر نقاط قوت خود و نقاط ضعف طرف مقابل تکیه کند. شما ببینید نقطه قوتتان چیست و روی آن تکیه کنید؛ چنان که در میدان جنگ همین کار را می‌کنید (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از فرماندهان و پرسنل ارتش، ۱۳۷۳/۰۱/۲۴).
همانگونه که در بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط با مفهوم جهاد مشخص است، دو محور مهم در این سخنرانی‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است، یکی مبحث آگاهی از وجود یک دشمن خارجی و خطرات و گرفتاری‌های آن‌ها است و دیگری، بحث مبارزه با آن دشمن که از طریق جهادهای نظامی، سیاسی، فرهنگی و غیره انجام می‌شود. از این رو، در این پژوهش، با تأکید بر دستورات مقام معظم رهبری در ارتباط با فرمان جهاد و مبارزه با دشمنان، مدل مدیریت منابع انسانی جهادی، با رویکرد مبارزه با دشمنان از طریق جهادهای نظامی، سیاسی، فرهنگی و ... اکتشاف می‌شود. هر چند که مفهوم سعی و کوشش فراوان انسان در جهت قرب الی‌الله نیز در این مفهوم جهاد که باهدف مبارزه و دفاع در جنگ است نیز صادق است.

اهداف پژوهش

هدف اصلی: طراحی و تفسیر الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی؛

اهداف فرعی: - شناسایی شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی؛

- شناسایی شرایط احراز (شایستگی‌های) منابع انسانی جهادی؛

- شناسایی نظامات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی؛

- شناسایی شاخص‌های سازماندهی جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی؛

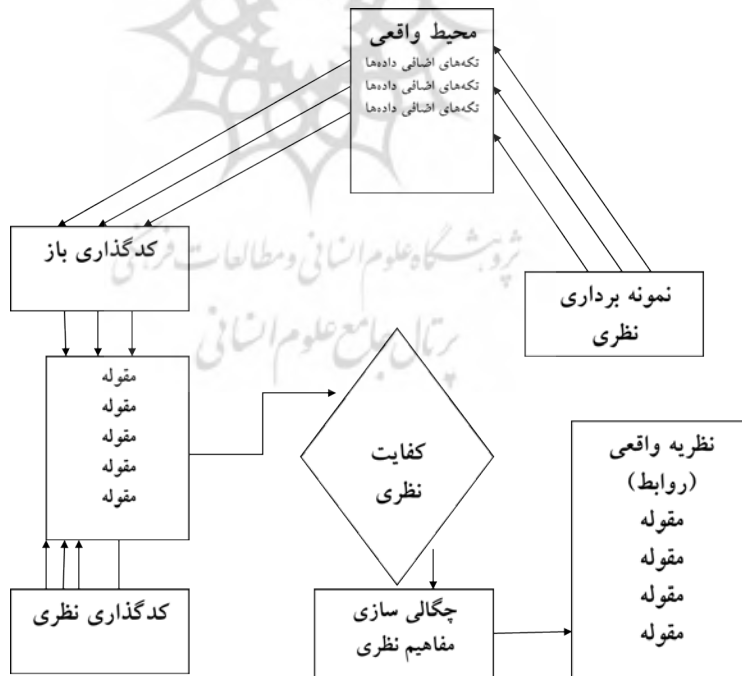
- شناسایی مراحل سیر تحول منابع انسانی جهادی؛

۳- روش تحقیق

مبنای معرفت‌شناسی پژوهش حاضر از دیدگاه هستی‌شناسی به مکتب تفسیر گرایبی نزدیک‌تر است. همچنین از دیدگاه شناخت‌شناسی، ارتباط میان محقق و پدیده، به صورت تبدیلی و ذهنی‌گرایی است. رویکرد روش‌شناسی در این پژوهش، فرااثبات‌گرایی است. از دیدگاه



فرااثبات‌گرایی، پدیده‌های اجتماعی مستقل از تفسیر محقق، هستی و موجودیت ندارند. از این رو، تفاسیر معانی پدیده‌های اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و این تنها تفاسیر معانی‌اند که می‌توانند در چارچوب یک گفتمان یا سنت، دریافت و فهمیده شوند. بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز، پژوهش حاضر در لایه پارادایم فرااثبات‌گرایی و تفسیری قرار می‌گیرد. همچنین، پژوهش حاضر از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار دارد. از لحاظ قیاسی یا استقرایی بودن، این پژوهش تحقیقی استقرایی است. همچنین این پژوهش دارای رویکردی کیفی است، چرا که به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد. همچنین از لحاظ گردآوری مبنای نظری و پیشینه‌های تجربی، مطالعه‌ای کتابخانه‌ای است و از نظر گردآوری داده‌های کیفی، پژوهشی میدانی محسوب می‌شود. از طرفی، استراتژی پژوهش حاضر، گراند تئوری با رهیافت نوحاسته‌گلیزر است که هدف از آن اکتشاف و فهم موضوع مدیریت منابع انسانی جهادی است. از طرفی، ابزار گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش، مصاحبه و همچنین مستندات است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیان با رویکرد گلیزر (۱۹۷۸) استفاده شده است. شکل ۲، به نمایش شماتیک چارچوب رهیافت گلیزر پرداخته است:



شکل ۲- چارچوب رهیافت گلیزر



فرآیند نظریه سازی داده بنیاد در رهیافت گلیزر از طریق فراگرد تحلیل مستمر داده‌ها، جهت شناسایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی جهادی، به صورت ذیل می‌باشد:

- ورود به زمینه پژوهشی؛

- نمونه برداری نظری؛

- کدگذاری باز (واقعی): مفهوم‌سازی در اولین سطح انتزاع است و مستلزم تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها است. این کار به وسیله کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهایی پیش‌اندیشیده صورت می‌گیرد. در کدگذاری باز بهتر است توجه پژوهشگر اساساً متوجه درک مفهوم مورد بحث باشد. مفاهیم استخراج شده در این مرحله، هنگامی که داده‌های بیشتری کدگذاری می‌شوند، مقایسه شده و به تدریج در مفاهیم جدیدی ادغام می‌شوند؛

- یادداشت نگاری: در این مرحله، محقق به یادداشت موارد مهم در داده‌های کیفی می‌پردازد، این امر همزمان با کدگذاری داده‌ها اتفاق می‌افتد؛

- کدگذاری نظری: هنگامی که کدها و یادداشت‌ها انباشته شدند، شروع به دریافتن روابط بین آن‌ها می‌کنیم. این فرآیند که کدگذاری نظری خوانده می‌شود، روابط کدهای باز را به وسیله تولید فرضیه‌هایی مفهوم‌سازی می‌کند تا به شکل یک نظریه یکپارچه شوند. به عبارتی، کدهای نظری به وسیله به هم بافتن مفاهیم شکسته‌شده به صورت فرضیه‌ها، نظریه را یکپارچه می‌کنند. کدگذاری نظری به این معناست که محقق، مدلی نظری را در مورد داده‌ها کشف می‌کند؛

- کدگذاری انتخابی: پس از انتخاب متغیر محوری، داده‌ها به طور انتخابی کدگذاری می‌شوند، به شکلی که متغیر محوری، کدگذاری را هدایت می‌کند. کدگذاری انتخابی می‌تواند، با مرور و بررسی یادداشت‌های میدانی انجام شود. در این راستا، مقوله‌های دسته‌بندی شده در مرحله کدگذاری نظری به مفاهیم کلی‌تری دسته‌بندی می‌شوند؛

- بررسی پیشینه تخصصی موجود: در این مرحله، به مرور مبانی نظری و پیشینه تخصصی مرتبط با مفهوم جهاد، مرور انتقادی و ارائه چارچوب مفهومی پرداخته می‌شود. در این پژوهش، این مرحله از رهیافت گلیزر، در فصل دوم تحقیق ارائه شده است.

- دستیابی به کفایت نظری: در این مرحله، با استفاده از ماتریس کیفی مقوله‌ها، اشباع نظری داده‌ها برای طراحی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی ارائه می‌شود؛

- نگارش (متراکم‌سازی نظری) (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۱۰-۱۱۴).



مشارکت کنندگان پژوهش

در این پژوهش، جهت گردآوری داده‌های کیفی از طریق ابزار مصاحبه، از ۲۰ نفر از مسئولین و مدیران سابق جهاد سازندگی، بسیج سازندگی، اعضای هیئت علمی و برخی نهادهای انقلابی، مصاحبه به عمل آمده است. جدول ۲ به معرفی شخصیت‌های حقیقی، حقوقی و سازمان‌های مورد مطالعه در این پژوهش پرداخته است.

جدول ۲- فراوانی مصاحبه‌ها

ویژگی‌ها	بیانات مقام معظم رهبری (A)	بسیج سازندگی (B)	جهاد سازندگی (C)	اعضای هیئت علمی (D)	ستاد مرکزی اردوهای جهادی (E)	وصیت نامه شهدا (F)
فراوانی	۱	۲	۹	۳	۵	۱۰۰

همچنین علاوه بر مصاحبه‌های انجام شده، جهت شناسایی شاخص‌های منابع انسانی جهادی، از برخی وصیت‌نامه‌های شهیدان هشت سال دفاع مقدس نیز استفاده شده است. یکی از دلایل مهم استفاده از وصیت‌نامه‌های شهیدان، تجربه جهاد به معنای حقیقی کلمه در آن‌ها است. چه بسا که داوطلبانه و با آگاهی و شهود کامل نسبت به شهادتشان، به بیان آخرین وصیتشان پرداخته‌اند.

۴- یافته‌های تحقیق

جهت شناسایی و اکتشاف شاخص‌های محوری الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، از استراتژی نظریه پردازی داده-بنیاد با رهیافت گلیر استفاده شده است. در این پژوهش به نمایش شاخص‌های الگوی مورد نظر پرداخته شده است. در این راستا، با استفاده از فراگرد تحلیل مستمر داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، به کدگذاری در سه مرحله باز، نظری و انتخابی پرداخته شده است.

در مرحله کدگذاری باز، کدهای کلی (کوچک‌ترین واحد مفهومی) در مصاحبه‌ها، استخراج شده‌اند. پس از آن در مرحله کدگذاری نظری، به مقوله‌بندی و دسته‌بندی هر کدام از کدها پرداخته شده است. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز به شرح و تفسیر شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی پرداخته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

ظهور نشانه‌ها

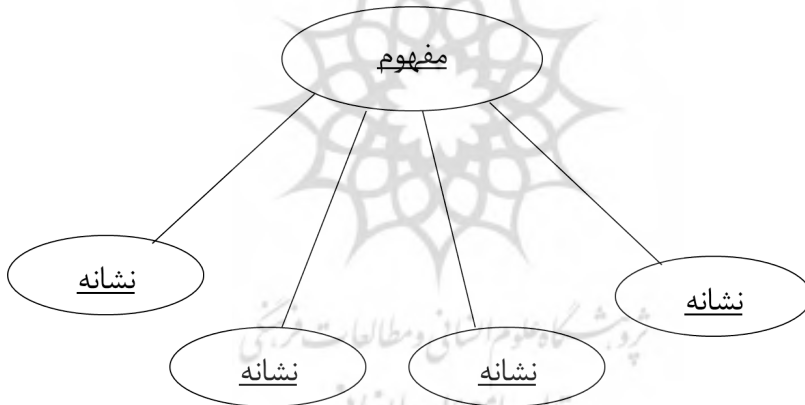
در رهیافت گلیر، پس از انجام اولین مصاحبه، با انتخاب شیوه خواندن سطر به سطر متون، تحلیل عبارات و پاراگراف‌ها، نکات کلیدی استخراج می‌شود. این کار مستلزم بررسی دقیق خط به خط مصاحبه‌هاست. کدگذاری باز، کوچک‌ترین نوع تجزیه و



تحلیل در گراندد تئوری است و بیشترین کدهای نوراستخراج می‌کند. بر اساس نظریه گلیزر، هر نکته کلیدی، یک نشانه (واقعه) محسوب می‌شود. ایجاد نشانه‌ها موجب نمونه‌گیری نظری می‌شود. بر اساس نظر گلیزر، در مرحله کدگذاری باز، دغدغه اصلی مشارکت کنندگان شناسایی می‌شود و از این رو، جمع‌آوری داده‌ها هدایت می‌شود. هدایت داده‌ها بر اساس دغدغه اصلی مشارکت کنندگان و نمونه‌گیری نظری صورت می‌گیرد. با انجام هر مصاحبه، فرآیند کدگذاری باز و انتخابی انجام می‌شود تا زمانی که محقق به اشباع داده‌ها برسد و داده و طبقه جدیدی ایجاد نشود.

ظهور مفاهیم

بر اساس نظریه گلیزر، مشخصه‌های موجود در نشانه‌هایی که به یک مفهوم اشاره دارند، مفهوم را برای ما تشریح و تبیین می‌کنند. در واقع، در مدل، وقتی از چند نشانه به یک مفهوم می‌رسیم، در صدد تعریف آن مفهوم نیستیم، بلکه از طریق توجه به مشخصه‌های موجود در نشانه‌ها مفهوم را مشخص می‌کنیم. در نتیجه نشانه‌ها قابلیت جابه‌جایی دارند. شکل ذیل مدل نشانه مفهوم را نشان می‌دهد:



شکل ۳- ارتباط نشانه و مفهوم

در رهیافت گلیزر، نشانه‌ها به یک سطح بالاتر که به مفهوم اشاره دارند، انتقال پیدا می‌کنند. برخی از مفاهیم از ترکیب چند نشانه بدست می‌آیند.

ظهور مقوله‌ها

در راستای تشکیل مقوله‌ها، هر یک از مفاهیمی که از طبقه‌بندی نشانه‌ها تشکیل شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شود. در این راستا، ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها را تشکیل می‌دهند. در ادامه



به شرح نتایج حاصل از استراتژی گراندد تئوری با رهیافت گلیزر و ظهور مقوله‌های مدل پرداخته شده است.

فرآیند ظهور مقوله تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی

تجزیه و تحلیل مشاغل یکی از مهم‌ترین و مقدماتی‌ترین مراحل در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی است. تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی می‌تواند درک بهتری نسبت به مشاغل جهادی به مدیران ارائه دهد. جدول ۳، به نمایش شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل در منابع انسانی جهادی پرداخته است.

جدول ۳- فرآیند ظهور مقوله تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی

مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی	عوامل انگیزشی	وضوح هدف جهاد	B1
		کار کردن مستقیم با مردم	C2
		آموزش و هدایت دیگران	C3
		هویت وظیفه جهادی	D1
		معناداری وظایف جهادی	E2
	عوامل ساختاری	تخصصی کردن شغل جهادی	B1
		تخصصی کردن ابزار و رویه‌ها	B1
		ساده‌سازی وظایف جهادی	B1
		زمانبندی کارها و وظایف	B1
	عوامل جسمانی	انرژی جسمانی و فکری	C1
		استقامت	C2
		تمرکز و تنش	C2
		ایمنی	E1
	عوامل ادراکی	عوامل روانشناختی محیط کار	E1
		درک مطلب	B1
		مدیریت زمان	B2
تفکر خلاق		C1	
میزان روشن بودن هدف‌های دشمن		D1	



همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، کدهای نظری مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل شغل‌های جهادی شامل عوامل انگیزشی، ساختاری، جسمانی و ادراکی می‌باشند. فرآیند ظهور مقوله شرایط احراز (شایستگی‌های منابع انسانی جهادی) از اقدامات مهم مدیریت منابع انسانی جهادی، شرح شغل و شرایط احراز شاغلین می‌باشد. پس از شناسایی ویژگی‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی و ارزشیابی آن‌ها، نوبت به شناسایی شرایط احراز شاغلین می‌رسد که در این پژوهش، بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، شایستگی‌های منابع انسانی جهادی، ابزاری مهم برای شناسایی شرایط احراز این نیروها می‌باشند. جدول ۴، به نمایش کدگذاری نظری شایستگی‌های منابع انسانی جهادی پرداخته است.

جدول ۴- شرایط احراز (شایستگی‌های منابع انسانی جهادی)

مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
شرایط احراز (شایستگی‌های منابع انسانی جهادی)	شایستگی‌های روانشناختی	مثبت اندیشی	B2
		انتقاد پذیر	E1
		خود کنترلی	B3
		شهادت طلب	F23
	شایستگی‌های سازمانی	خلاق و ایده پرداز	B2
		ارتباط افقی با کارکنان	E2
		مدیریت داوطلبانه	B2
		رهبری به جای مدیریت	C1
	شایستگی‌های رفتاری	مدیریت بحران	B3
		منتقد	C1
		دفاع از حقوق مظلوم	F55
		احترام به رهبران و همکاران	C1
		قناعت طلب	D3
		مبارزه با بی عدالتی	B1
		حامی اقشار محروم	F4
		شهادت در راه خدا	C2



مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
شرایط احراز (شایستگی‌های منابع انسانی جهادی)	شایستگی‌های ایدئولوژیک	دانا به ایدئولوژی‌های، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و ...	D2
		مبارزه با قدرت‌های استکبار	D2
	آگاهی جهادی	توانایی درک و حل مسائل جهادی	E3
		توانایی یادگیری و ارتباط با مفاهیم جهادی	B2
		نگاه غیرمنفعت طلبانه به جهان پیرامون	C2
		آگاهی از اینکه هر چه هست از آن خداوند است	C2
	شهادت طلبی	آمادگی ذهنی و روانی برای نیل به شهادت	A1
		پذیرفتن شهادت به عنوان والاترین مرتبه اوج کمال یک انسان	A1
		آگاهی از اینکه شهادت طلبی، مهم‌ترین ابزار برای هراساندن دشمن است	B3

نتایج حاصل از کدگذاری نظری شایستگی‌های منابع انسانی جهادی نشان داده که منابع انسانی جهادی از شایستگی‌های روانشناختی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های ایدئولوژیک، شهادت طلبی و آگاهی جهادی برخوردارند.

فرآیند ظهور مقوله نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی

با توجه به اینکه همه مدل‌های مدیریت منابع انسانی، دارای نظامات و زیرسیستم‌هایی هستند که نشان دهنده فرآیندهای آن هستند، جدول ذیل به نمایش شاخص‌های مرتبط با نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی پرداخته است.

جدول ۵- نظامات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی

مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
نظامات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی	جذب	داوطلب گرایی	B1
		جذب افرادی که دنیای مادی برایشان بی معنا و پوچ است و سعادتشان را در شهادت می‌بینند	B2
		نسبت استخدام: تعداد کل داوطلبان جهادی به تعداد کل منابع انسانی جهادی مورد تقاضای سازمان	B2
		تعیین موجودی نیروهای انسانی جهادی در سازمان	B1



مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
نظامات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی	جذب	نسبت خروج نیروهای جهادی از سازمان به کل نیروهای انسانی سازمان	D1
		جذب بر اساس معیارهای شایستگی‌های منابع انسانی جهادی	C2
		جذب حداکثری و دفع حداقلی	B2
	آموزش	شناسایی نیازهای آموزشی جهادی در سازمان	D1
		روایت پردازی مفهوم جهاد	C2
		روایت پردازی ایدئولوژیک	B3
		شناساندن دگر بزرگ (دشمن بزرگ)	C2
		شناساندن دگر کوچک‌ها (دشمنان فرعی)	C2
	ارزیابی عملکرد	درجه بندی نیروها از نظر گریدینگ جهادی از ضعیف تا قوی	C1
		ارزیابی عملکرد بر اساس اقدامات جهادی در عمل	B1
		خود ارزیابی	C1
		نظارت تیمی مبتنی بر اعتماد	C1
	بازار خدمات	انصاف در پاداش	D1
		پاداش دهی بر اساس تخصص	D3
		پاداش دهی بر اساس گرید جهادی	D2
		پرداخت حقوق و مزایا بر حسب نیاز داوطلبان	E2
		بیمه کردن نیروهای جهادی	B1
		پرداخت مزایا بر حسب هر پروژه یا اقدام جهادی	C1

نتایج حاصل از کدگذاری نظری نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی نشان داده که جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت، از مهمترین نظامات مدل مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

فرآیند ظهور مقوله سازماندهی جهادی

یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی، سازماندهی است. سازماندهی به فرآیند تقسیم کار، تنظیم روابط و تعیین مراتب و جایگاه‌های سازمانی و نیروی انسانی اطلاق می‌شود. با توجه به اینکه احتمال این امر وجود دارد که گروه‌های آتش



به اختیار جهادی، در یک مسیر مشخص و هدف مشترک دست به اقدامات جهادی نزنند، در این پژوهش، جهت طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی لازم است تا سازماندهی لازم برای پیاده سازی این الگو ارائه شود. جدول ۶، به نمایش کدگذاری نظری سازماندهی جهادی پرداخته است.

جدول ۶- سازماندهی جهادی

مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
سازماندهی جهادی	فرهنگ جهادی	آتش به اختیار	B1
		تخصص گرایی	C2
		ایثار و از خودگذشتگی	E3
		نقد اقتصاد سرمایه‌داری	E2
		دموکراسی سازمانی	D1
		ریسک پذیری و نوآوری	E2
	سازمان سایه (هرم سایه)	بوروکراسی صفر	B1
		تشکیل سازمان سایه در ساختارهای سازمانی	C3
		سلسله مراتب صفر	C1
		عدم تمرکز	C2
		سازماندهی پروژه‌ای	D1
		حفاظت اطلاعات محرمانه سازمان سایه	C1
		ارتباطات مجازی	D1
		مدیریت شبکه‌ای	D2
		روابط حلقه‌ای	E2
		سازماندهی ماتریسی	E3
	ایدئولوژی در نقش و جایگاه مدیریت	B2	
	رسانه جمعی	تبلیغ ایدئولوژی و فرهنگ جهادی از طریق رسانه‌های جمعی	A1
		مبارزه رسانه‌ای با نظام سرمایه‌داری امریکا در رسانه‌های جمعی	B4
		افزایش اتحاد و روحیه جهادگرایی در رسانه‌های جمعی	B5



مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
سازماندهی	رسانه مجازی	فعالیت‌های تبلیغاتی در شبکه‌های اجتماعی	A1
		آموزش صحیح و شفاف‌سازی ایدئولوژی در شبکه‌های مجازی	A1
		معرفی و توسعه جهادگرایی در شبکه‌های اجتماعی	B2
		جذب حداکثری و دفع حداقلی در شبکه‌های مجازی	C1
	مدیریت بر مبنای ایدئولوژی	ایدئولوژی‌ها، نقش مدیریت نیروها را بر عهده دارند	A1
		ایدئولوژی‌ها، مدیران فرامرزی	A1
		لزوم شناسایی دشمن بزرگ و کوچک برای استنباط درست اهداف ایدئولوژی	A1
		لزوم شناسایی دشمن‌های کوچک برای درک مقاصد فرعی ایدئولوژی	A1

نتایج حاصل از کدگذاری نظری سازماندهی جهادی برای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی نشان داده که فرهنگ جهادی، سازمان سایه، رسانه جمعی و رسانه مجازی و همچنین مدیریت بر مبنای ایدئولوژی از جمله مؤلفه‌های سازماندهی جهادی برای برای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

فرآیند ظهور مقوله سیر تحول منابع انسانی جهادی

هدایت منابع انسانی جهادی، یکی از مهمترین وظایف سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی برای فراهم کردن شرایط در جهت نیل به اهداف است. جهادی شدن نیروی انسانی، به صورت مقطعی و تصمیم یکباره اتفاق نمی‌افتد، بلکه در طی فرآیندی درونی، فرد تبدیل به یک انسان مجاهد فی سبیل‌الله می‌شود. در این مرحله و در کدگذاری نظری، به مقوله‌بندی مراحل سیر تحول منابع انسانی جهادی پرداخته می‌شود.

جدول ۷- سیر تحول منابع انسانی جهادی

مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
سیر تحول منابع انسانی جهادی	خردبینی	درک این موضوع که جهان مادی، گذرا و پوچ است	F5
		عطش برای رهایی از پوچی دنیای مادی	F10
		درک این بحران که در جهان ظلم و ستم قدرت‌های بزرگ، بیداد می‌کند	F36
		فهم این موضوع که بزرگ‌ترین سعادت در دنیا نیل به شهادت است	F89
	رشد ایدئولوژیک	فهم بحران‌ها و مسائل موجود در جهان امروزی	A1



مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
رشد ایدئولوژیک	رشد ایدئولوژیک	فهم و درک ایدئولوژی‌های حاکم بر دنیا	A1
		درک این موضوع که نظام سرمایه داری غرب، به شکلی ظالمانه بر دنیا حکمرانی می‌کنند	A1
		درک مفهوم جهاد و جهادگرایی	A1
	بلوغ جهادی	تبلیغ ایدئولوژی جهادگرایی در جامعه	A1
		انتخاب یکی از رویکردهای جهاد نظامی، علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و سازمانی برای مبارزه با غرب	A1
		فهم این موضوع که فعالیت‌های جهادگرایانه‌اش تا چه اندازه مؤثر بوده است	A1
	میل به شهادت	نگاه به شهادت به عنوان جوهره تقلیل‌ناپذیر خوشبختی	F54
		درک شهادت به عنوان لذتی سیری‌ناپذیر	F20
		رسیدن به این تصمیم که حال وقت عمل واقعی است و آن عمل، همان شهادت است	F2

نتایج حاصل از کدگذاری نظری مراحل سیر تحول منابع انسانی جهادی نشان داده که خودیابی، رشد ایدئولوژیک، بلوغ جهادی و میل به شهادت، چرخه هدایت منابع انسانی جهادی را تشکیل می‌دهند.

جدول اشباع نظری مقوله‌ها

جهت بررسی نظرات خبرگان و مصاحبه‌شوندگان در خصوص اشباع نظری در خصوص مفهوم سازی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی از ماتریس کیفی مقوله‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از ماتریس کیفی مقوله‌ها در جدول ذیل به نمایش گذاشته شده است:

جدول ۸- ماتریس کیفی مقوله‌ها جهت بررسی اشباع نظری

مقوله	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
عوامل ادراکی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل جسمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل ساختاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل انگیزشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدیریت بر مبنای ایدئولوژی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شهادت طلبی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*



مقوله	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	
۷ شایستگی‌های روانشناختی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۸ شایستگی‌های سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۹ شایستگی‌های رفتاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۰ شایستگی‌های ارزشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۱ آگاهی جهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۲ فرهنگ جهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۳ سازمان سایه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۴ رسانه جمعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۵ رسانه مجازی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۶ جذب	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۷ آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۸ ارزیابی عملکرد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۹ نگهداشت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۰ خودیابی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۱ رشد ایدئولوژیک	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۲ بلوغ جهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۳ میل به شهادت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

با در نظر گرفتن عوامل مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی جهادی، دیدگاه‌های خبرگان در مورد مقوله‌های این مفهوم احصا گردید که نتایج آن در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۹- فراوانی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی جهادی در ارتباط با اشباع نظری

ردیف	مفاهیم	فراوانی	ردیف	مفاهیم	فراوانی
۱	عوامل ادراکی	۸	۱۳	تشکیل سازمان سایه	۱۱
۲	عوامل ساختاری	۷	۱۴	رسانه جمعی	۱۲
۳	عوامل جسمانی	۹	۱۵	رسانه مجازی	۱۲
۴	عوامل انگیزشی	۱۲	۱۶	جذب	۱۰
۵	مدیریت بر مبنای ایدئولوژی	۸	۱۷	آموزش	۱۲

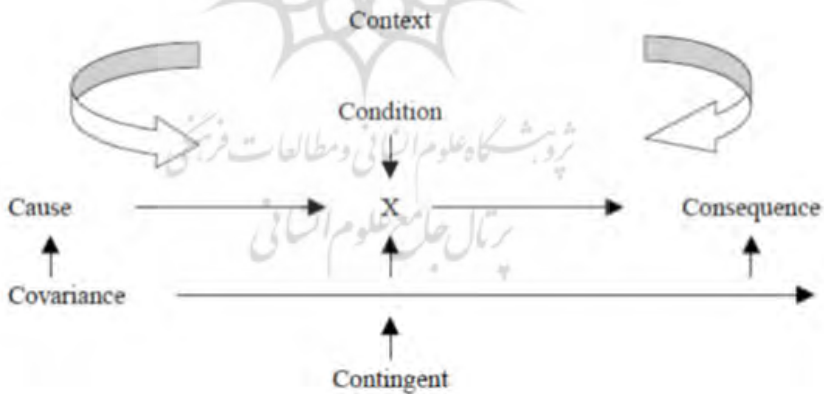


ردیف	مفاهیم	فراوانی	ردیف	مفاهیم	فراوانی
۶	شهادت طلبی	۷	۱۸	ارزیابی عملکرد	۱۲
۷	شایستگی‌های روانشناختی	۸	۱۹	نگهداشت	۱۴
۸	شایستگی‌های سازمانی	۸	۲۰	خودپایایی	۱۳
۹	شایستگی‌های رفتاری	۱۱	۲۱	رشد ایدئولوژیک	۱۳
۱۰	شایستگی‌های ارزشی	۱۲	۲۲	بلوغ جهادی	۱۲
۱۱	آگاهی جهادی	۸	۲۳	میل به شهادت	۱۵
۱۲	فرهنگ جهادی	۱۲			

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، فراوانی پاسخ‌های خبرگان در مورد تأیید مقوله‌های کشف‌شده در جهت شناسایی شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، نشان‌دهنده توافق جمعی خبرگان در رابطه با تأیید مدل استخراج‌شده می‌باشد.

ساختار (6C) گلایزر

در تحقیق حاضر جهت ساختاردهی به مقوله‌های الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی و دستیابی به چارچوب نظری از خانواده 6C گلایزر استفاده شده است. این چارچوب شامل زمینه، شرایط، علل، پیامدها و اقتضانات می‌باشد. شکل ذیل به نمایش این چارچوب پرداخته است:



شکل ۴- مدل خانواده 6C گلایزر (glaser, 1987, p 74).

مقوله محوری: انتخاب مقوله کانونی در رهیافت گلایزری، بایستی به گونه‌ای انجام شود که مقوله موردنظر هدایت-کننده سایر مقوله‌ها و فراهم کردن بسترهای لازم برای الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی باشد و همچنین دارای ارتباط معنایی با



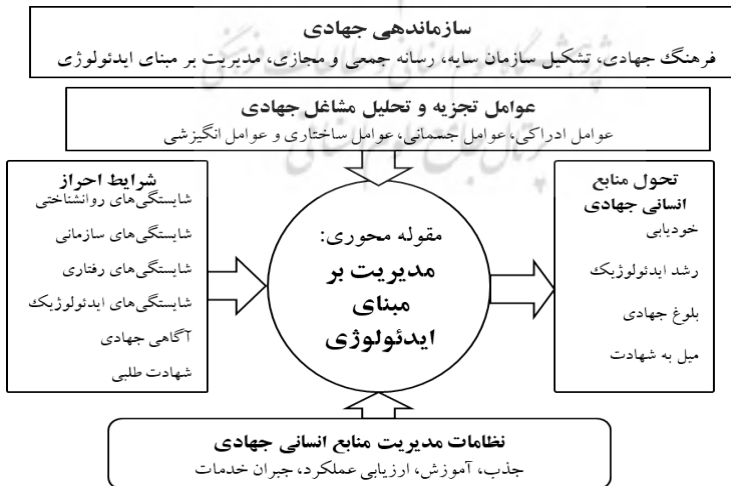
سایر مقوله‌ها نیز باشد. در این پژوهش، (مدیریت بر مبنای ایدئولوژی) به عنوان مقوله محوری و کانونی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی انتخاب می‌شود.

علل: در مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، علل اصلی مدل شامل عوامل تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی می‌شود که دارای مفاهیمی از قبیل عوامل ادراکی، جسمانی می‌باشد. زمینه: ظرفیت‌های سازمانی، نقش بسزایی برای فراهم کردن بسترها و زمینه‌های لازم در استقرار الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی دارند. فرهنگ جهادی، رسانه جمعی و مجازی، مدیریت بر مبنای ایدئولوژی، تشکیل سازمان سایه یا هرم سایه و ... از جمله زمینه‌های لازم برای الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

شرایط: در راستای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، شرایطی لازم است تا شرایط لازم برای استقرار این مدل در سازمان فراهم شود. از مهمترین این شرایط، شرایط احراز است که در این پژوهش از روش شایستگی‌های منابع انسانی جهادی استفاده شده است.

اقتضائات: همواره در راستای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، اقتضائاتی وجود دارند که مدیران ناچار به اقداماتی در این زمینه می‌باشند. از جمله مهمترین این اقدامات، نظامات یا زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

پیامدها: پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، دارای پیامدها و دستاوردهایی می‌باشد که امکان کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی جهادی را برای مدیران و ارزیابان فراهم می‌کند. سیر تحول منابع انسانی جهادی از جمله این پیامدها می‌باشند. با توجه به دسته‌بندی مقوله‌ها در چارچوب 6C گلیرز، شمای ترسیمی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی و روابط میان مقوله‌ها در ذیل ارائه شده است:



شکل ۵- الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی

همانطور که در شمای ترسیمی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی مشاهده می‌شود، زمینه لازم برای پیاده‌سازی این مدل، شامل فرهنگ جهادی، تشکیل سازمان سایه، رسانه جمعی و مجازی، مدیریت بر مبنای ایدئولوژی می‌باشد. از سویی، شرایطی در مسیر استقرار الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی وجود دارند که بایستی مورد توجه مدیران سازمان قرار بگیرند. این شرایط احراز شامل شایستگی‌های روانشناختی، سازمانی، رفتاری، ایدئولوژیک، آگاهی جهادی و شهادت طلبی می‌باشد. از سویی، علل و عواملی وجود دارند که همواره بر روی فهم مدیریت منابع انسانی جهادی موثرند، این علل شامل مواردی از قبیل عوامل ادراکی، ساختاری، جسمانی و انگیزشی می‌شود. همچنین در مسیر پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، مدیران همواره با اقتضائاتی رو به رو می‌شوند که برای حل آن‌ها نیازمند تدابیر مختلف می‌باشد. نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی، شامل جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات از جمله این اقتضائات می‌باشند. از سویی، پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی دارای پیامدهایی از قبیل سیر تحول منابع انسانی جهادی است.

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث و نتیجه‌گیری

با مروری بر ادبیات نظری و پیشینه تحقیقاتی در زمینه مدیریت جهادی، می‌توان محور مطالعاتی در زمینه این مفهوم را در پنج محور شایستگی‌های مدیران جهادی، فرهنگ جهادی، نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی، ویژگی‌های جهادی بودن منابع انسانی و مؤلفه‌های سازمان جهادی طبقه‌بندی کرد. برای مثال، تحقیقاتی که در زمینه شایستگی‌های مدیران جهادی انجام شده شامل موارد ذیل می‌شوند:

- زواره (۱۳۹۰): ویژگی‌ها، شاخص‌ها و عوامل اصلی تفکر مدیریت جهادی؛
- نعمتی پیر علی (۱۳۹۳): ویژگی‌های مدیر جهادی در سه دسته ویژگی‌های فردی، دینی و سازمانی؛
- لطیفی و سعد آبادی (۱۳۹۳): ویژگی‌های مدیر جهادی در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای؛

- سلطانی (۱۳۹۳): شناسایی شاخص‌های مدیریت جهادی؛

همچنین پژوهش‌های متعددی در زمینه فرهنگ جهادی در سازمان‌ها به عنوان یکی از الزامات اصلی سبک مدیریت جهادی به انجام رسیده است. به عنوان نمونه، پژوهشگران ذیل در زمینه فرهنگ جهادی، مطالعاتی به انجام رسانده‌اند:



- مرتضوی و همکاران (۱۳۹۱): ویژگی‌های فرهنگ جهادی با توجه به وضعیت بومی؛
 - تورایی و همکاران (۲۰۱۴): ویژگی‌های فرهنگ جهادی بر پایه ارزش‌های اسلامی؛
 - فرهی و همکاران (۱۳۹۵): شاخص‌های فرهنگ جهادی؛
 - مرتضوی و نصیرآبادی (۱۳۹۱): ویژگی‌های فرهنگ جهادی در حوزه جامعه اسلامی؛
 - صادقی و قاسمی (۱۳۸۸): ویژگی‌های فرهنگی مدیریت جهادی؛
 از سویی، دو نمونه از مطالعات مهمی که در زمینه مدیریت جهادی انجام شده و از اهمیت زیادی در راستای فراهم کردن بسترهای سازمانی مدیریت جهادی نیز برخوردار است، در ارتباط با شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی است که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

- حسینی و همکاران (۱۳۹۵): ابعاد، ارکان و شاخص‌های سازمان‌های جهادی؛

- لطیفی و همکاران (۱۳۹۵): مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان جهادی؛

از سویی، در زمینه شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی جهادی، تنها یک پژوهش به انجام رسیده است که توسط الهیاری بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۶) صورت گرفته است. در این پژوهش، مؤلفه‌های اصلی منابع انسانی جهادی، شامل اهتمام ورزی، نستوهی، تمرکز بر چشم انداز، تسامح، حمایت، وحدت گرای، پیشگامی، سخاوتمندی، تواضع، به هنگام بودن، اعتدال، هوشیاری، ارزش محوری، التزام عملی و توکل می‌شوند.

از سویی تنها پژوهش نزدیکی که در زمینه شناسایی نظامات و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی از دیدگاه فرماندهان دفاع مقدس به انجام رسیده توسط باقری و مرادی (۱۳۹۵) صورت گرفته است. در این مطالعه، نظامات مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس، شامل اصول مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی، توسعه و آموزش و نگهداشت می‌شود.

همچنین یکی از پژوهش‌های مهمی که در زمینه مدیریت جهادی به انجام رسیده، مبحث مدل چرخه مدیریت جهادی و فرآیند اقدام جهادی توسط جهادگران است که توسط احمدیان (۱۳۹۳) به انجام رسیده است. در این پژوهش، مراحل چرخه جهاد توسط جهادگران شامل سه مرحله بعثت، جهاد و راه یابی است.

چارچوب مفهومی مدیریت جهادی در تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت جهادی، در پنج طبقه کلی تحقیقات مربوط به شایستگی‌های مدیران جهادی، شاخص‌های فرهنگ جهادی، مؤلفه‌های سازمان جهادی، شایستگی‌های منابع انسانی جهادی، زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی و مراحل چرخه مدیریت جهادی ارائه می‌شود. از این رو، با توجه به چارچوب مفهومی برخاسته از مبانی نظری



و پیشینه تخصصی مرتبط با مفهوم مدیریت جهادی، سؤالات پژوهش حاضر نیز در جهت شناسایی مفاهیم ذیل طراحی شده‌اند:

- گونه شناسی ماهیت جهاد از دیدگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران: با توجه به اینکه در ده سال اخیر، برخورد و مواجهه شدید ایدئولوژی‌های جهادگرایی در سراسر جهان به اوج خود رسیده است، از این رو، گام اول در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی، مشخص کردن ماهیت جهاد در این الگوست که با توجه به اینکه فرمان جهاد توسط رهبر نظام جمهوری اسلامی ایران به جهادگران صادر می‌شود، از این رو، الزامی است که رویکردهای جهاد در جهت کشف سیاست‌های جهادی در این مدل، شناسایی شود تا تفاوت آن با دیگر انواع گروه‌های جهادی همچون سلفی‌ها، وهابی‌ها، طالبان و مواردی از این دست مشخص شود؛

- شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی جهادی: با توجه به اینکه هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی است، الزامی است که پس از گونه شناسی جهاد، به شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی جهادی پرداخته شود تا تفاوت آن با دیگر انواع نیروی انسانی مشخص شود. در این راستا، از وصیت‌نامه‌های شهیدان دفاع مقدس که در زمینه موضوع جهاد بوده‌اند، استفاده شده است. دلیل استفاده از وصیت‌نامه شهیدان در این زمینه، این است که والاترین مرتبه جهاد در مکتب تشیع، فدا کردن جان و رسیدن به درجه شهادت است، از این رو، الزامی است که از داده‌های کیفی مرتبط با موضوع جهاد که در وصیت‌نامه شهیدان دفاع مقدس ارائه شده، نیز استفاده شود.

- شناسایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی: با توجه به اینکه مدل مدیریت منابع انسانی جهادی، همچون دیگر انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی، دارای ماهیتی فرآیندی است که مهمترین و اولین گام آن‌ها، مرحله جذب نیروی انسانی است؛ از این رو، الزامی است که در مدل مدیریت منابع انسانی جهادی نیز به شناسایی این نظامات اقدام شود.

- شناسایی بسترهای سازمانی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی: با توجه به اینکه یکی از مهمترین الزامات پیاده‌سازی سبک مدیریت جهادی، فراهم کردن شرایط و بسترهای سازمانی لازم است. همانطور که در پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) و حسینی و همکاران (۱۳۹۵) نیز به این امر پرداخته شده است.

- شناسایی سیر تحول منابع انسانی جهادی: فهم و اکتشاف فرآیند جهادی شدن نیروی انسانی و در نهایت اقدام آن‌ها برای مجاهد شدن، از ضرورت بسیاری برخوردار



است. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی جهادی بایستی بر اساس فرآیند تحول و رشد یک فرد مجاهد نیز تغییر کند. به عنوان مثال بر اساس پژوهش احمدیان (۱۳۹۳)، مراحل چرخه جهادگران، شامل بعثت، جهاد و راه یابی است. یک مدل مدیریت منابع انسانی جهادی بایستی با آگاهی از فرآیند رشد و تحول جهادگران، سیاست‌های متفاوتی را به کار گیرد.

در مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با پیشینه‌های تجربی، می‌توان اینگونه استنباط نمود که تا به امروز، الگوی مشخصی در زمینه مدیریت منابع انسانی جهادی ارائه نشده است. تحقیقاتی مرتبطی که در این زمینه به انجام رسیده، عمدتاً اقدامات مدیریت منابع انسانی را با رویکردی اسلامی مورد بررسی قرار داده‌اند و به مفهوم جهاد به عنوان یک مصداق نپرداخته‌اند. به عنوان مثال، نیک آب و همکاران (۲۰۱۳)، الکحتانی (۲۰۱۴)، برانین (۲۰۰۹)، رزیمی و همکاران (۲۰۱۴)، اقدامات مدیریت منابع انسانی را با رویکردی اسلامی مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما در زمینه مفاهیم همچون فرهنگ جهادی یا سازمان جهادی تحقیقاتی به انجام رسیده است

۵-۲- پیشنهادها

با توجه به نتایج یافته شده از روش گراندد تئوری بارهیافت گلنیزر در راستای طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، پیشنهادات کاربردی ذیل بر اساس یافته‌های مرتبط با هر سؤال فرعی در پژوهش ارائه می‌شوند:

پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال اول: (شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی):

- ایجاد تنوع در وظایف شغلی؛
- تعیین حجم کاری و زمان مورد نیاز برای انجام مشاغل جهادی؛
- شناسایی مشاغلی که نمی‌توان آن‌ها را با استفاده از پرسشنامه شرح داد؛
- تعیین میزان طرد شدن افراد جهادی در جامعه سرمایه داری؛
- تعیین قابلیت دفاع از نظر قانونی؛
- تعیین تأثیر میزان تحصیلات و تجربیات در مشاغل جهادی؛
- وضوح در مسئولیت‌ها و بارم دهی به هر یک از مسئولیت‌های جهادی؛
- شناسایی خطرات ناشی از فعالیت‌های جهادی در کار؛
- تعیین میزان مشخص بودن نقش‌های جهادی (سیاسی، نظامی، فرهنگی، علمی، سازمانی و ...)

- تعیین میزان وضوح مبارزه با دشمن در فعالیت‌های جهادی؛
- تعیین میزان مرتبط بودن فعالیت‌های جهادی در مبارزه با قدرت‌های استکبار؛



- طبقه بندی مشاغل جهادی به انواع ساده، نیمه ساده، تخصصی و حرفه‌ای؛
 - تعیین میزان ریسک و خطر در کارهای جهادی؛
 - تعیین میزان نیاز به دانش ایدئولوژیک در مشاغل جهادی؛
- پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال دوم: (شاخص‌های شرایط احراز: شایستگی‌های منابع انسانی جهادی):**
- به کارگیری شایستگی‌های روانشناختی در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل جسارت و شجاعت، مثبت اندیشی، خودباوری، انتقاد پذیری، خودکنترلی، خیرخواهی، فعال و ساعی، مهربان، هوشیار، متعهد، مطمئن، استقبال از مرگ، نترس، مهیج، سخنور، افراطی، جنگنده، گروه‌جو، باهوش، خوش-برخورد و مؤدب، آماده خدمت، خاضع و سر به زیر؛
 - به کارگیری شایستگی‌های سازمانی در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی همچون خلاق و ایده پرداز، قدرت مشارکت و تصمیم‌گیری، مشارکت‌پذیر، ارتباط افقی با کارکنان، مدیریت داوطلبانه، توجه به کار تیمی، همکاری در کار تیمی، رهبری به جای مدیریت، باور به مدیریت شبکه‌ای، مدیریت بحران و نگاه پروژه‌ای به سازمان؛
 - به کارگیری شایستگی‌های رفتاری در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل منتقد، دفاع از حقوق مظلوم، احترام به رهبران سازمان، همدلی و روحیه اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی، اعتقاد به برابر بودن کارکنان و قناعت طلبی؛
 - به کارگیری شایستگی‌های ایدئولوژیک در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی همچون حق طلبی، مبارزه با بی‌عدالتی، عدالت طلبی، مخالف سیستم‌های سرمایه داری، حامی اقشار محروم، شهادت در راه خدا، دانا به ایدئولوژی‌های اقتصادی، سیاسی، مذهبی و ...، مبارزه با قدرت‌های استکبار و خدامداری؛
 - به کارگیری عامل آگاهی جهادی در شناسایی، جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل توانایی درک و حل مسائل جهادی، قدرت استدلال، قدرت برنامه‌ریزی، قابلیت تفکر انتزاعی، توانایی ارتباط با مفاهیم جهادی و توانایی‌های ذهنی در یادگیری مسائل جهادی.
- پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال سوم: (نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی):**
- شناسایی، جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی همچون: جذب افرادی که دنیای مادی برایشان پوچ و بی‌معناست و سعادتشان را در شهادت می‌بینند؛



- تعیین نسبت استخدام: تعداد کل داوطلبان جهادی به تعداد کل منابع انسانی جهادی مورد تقاضای سازمان؛
- برآورد نیاز سازمان به نیروهای انسانی جهادی؛
- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی جهادی و تعیین سیاست‌های پرسنلی؛
- شناسایی نسبت خروج نیروهای جهادی از سازمان به کل نیروهای انسانی سازمان؛
- جذب بر اساس معیارهای شایستگی‌های منابع انسانی جهادی؛
- نسبت نیروهای انسانی جهادی به تعداد کل کارکنان سازمان؛
- شناسایی نیازهای آموزشی جهادی در سازمان؛
- روایت‌پردازی مفهوم و تاریخ جهاد؛
- بررسی الگوهای مدیریت جهادی ویژه؛
- آموزش‌های جهادی ضمن خدمت؛
- مربی‌گری جهادی؛
- آموزش بر اساس سیاست‌های جانشین‌پروری مدیران جهادی؛
- شناسایی و تحلیل دشمنان محیطی؛
- ارزیابی عملکرد بر اساس گریدینگ (درجه بندی) نیروهای جهادی؛
- پاداش‌دهی بر اساس فعالیت‌های جهادی؛ ارتقای نیروی کار بر حسب پروژه‌های جهادی؛
- پرداخت مزایا بر حسب پروژه‌ها یا اقدامات جهادی؛
- گردش نیروی کار بر حسب پروژه‌های جهادی؛

پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال چهارم: (شاخص‌های سازماندهی جهادی):

- تقویت و توسعه فرهنگ جهادی در سازمان با اختصاص دادن بودجه‌های مالی و زمانی کافی و ارزیابی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل نقد اقتصاد سرمایه داری، فرهنگ آتش به اختیار، ارزش گرایی، الگوسازی از شخصیت‌های جهادی، شایسته سالاری، هویت جهادی، خلاقیت و نوآوری، ایجاد فضای بحث و چالش و ...؛
- تشکیل سازمان سایه (هرم سایه) در جهت پیاده‌سازی الگوهای سازمانی جهادی در قالب بوروکراسی‌هایی که قابلیت تغییر و اصلاح را ندارند. در این راستا، با تقویت شاخص‌هایی همچون موارد ذیل در تشکیل هرم سایه می‌توان الگوهای جهادی را در قلب سازمان‌ها جای نهاد: بوروکراسی صفر، کار تیمی، سلسله مراتب صفر، روابط غیررسمی، عدم تمرکز، سازماندهی پروژه‌ای، حفاظت اطلاع محرمانه در سازمان سایه، ارتباطات مجازی، پیچیدگی کم، مدیریت شبکه‌ای، سازماندهی ماتریسی و ...؛
- به کارگیری رسانه‌های جمعی و مجازی در جهت تبلیغ و توسعه مفهوم مدیریت



جهادی از طریق راه‌اندازی شبکه‌های تلویزیونی مختص مفهوم جهاد؛ مبارزه رسانه‌ای با نظام سرمایه داری امریکا در رسانه‌های جمعی؛ افزایش اتحاد و روحیه جهادگرایی در رسانه‌های جمعی؛ فعالیت‌های تبلیغاتی جهادی در شبکه‌های اجتماعی؛ جذب و تشویق جوانان جهادگر در شبکه‌های اجتماعی؛ جذب حداکثری و دفع حداقلی در شبکه‌های مجازی؛

- آموزش ایدئولوژیک در سازمان از طریق تأکید بر مفاهیمی همچون ایدئولوژی‌ها، نقش مدیریت نیروها را بر عهده دارند، ایدئولوژی‌ها به عنوان مدیران فرامرزی، التزام به رهبری نظام جمهوری اسلامی ایران، التزام به فرمان جهادی ولایت فقیه، ایدئولوژی‌ها نقش مدیریت اخلاقی را ایفا می‌کنند، لزوم شناسایی دشمن بزرگ برای استنباط درست اهداف ایدئولوژی و التزام به ولایت فقیه جهت استنباط اهداف و مقاصد ایدئولوژی؛

پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال پنجم: (شاخص‌های سیر تحول منابع انسانی جهادی):

- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله خودیابی؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله رشد ایدئولوژیک؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله بلوغ جهادی؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله میل به شهادت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

۱. احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۲)؛ مدل سازی مدیریت جهادی، با بهره گیری از بیانات مقام معظم رهبری؛ مجله سیاست دفاعی، شماره ۸۷، سال ۲۲، ۱ - ۳۳.
۲. الهیاری بوزنجانی، احمد؛ رحیم نیا، فریبرز؛ انصاری، محمدعلی؛ مرتضوی، سعید. (۱۳۹۶). کشف عوامل شکل دهنده، ویژگی ها و مؤلفه های جهادی بودن منابع انسانی از منظر قرآن کریم. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال نهم. شماره ۴. ۷۵-۱۰۰.
۳. باقری، مسلم و مرادی رودبالی، سحر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمد ابراهیم همت). فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. سال دوازدهم. شماره ۷۱. ۱-۳۱.
۴. حسینی، مهدی؛ موغلی، علی رضا؛ سرلک، محمدعلی و دلجو، غلامحسین. (۱۳۹۵). طراحی مدل سازمان جهادی. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی. سال سوم. شماره ۱۵. ۱-۲۰.
۵. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران. انتشارات صفار.
۶. درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۸۵)؛ شایستگی های منابع انسانی و رابطه آن ها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی؛ شماره ۵، صفحات ۲۷-۴۹.
۷. دعاگویان، داوود و بختیاری، لطفعلی. (۱۳۹۵). ابعاد فرهنگ و مدیریت جهادی در تحقق اقتصاد مقاومتی در نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی. سال دوازدهم. شماره اول. ۱-۱۸.
۸. زارعی متین، حسن (۱۳۹۴)؛ مدیریت منابع انسانی؛ قم، مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
۹. سیدجوادین، سید رضا؛ و فراحی، محمد مهدی (۱۳۹۰)؛ اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق؛ پژوهش های مدیریت ایران، دوره ۱۶.
۱۰. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳)؛ مدیریت جهادی، چالش ها و الزامات؛ فصلنامه پژوهش مدیریت اسلامی، شماره ۲، ۹-۳۹.
۱۱. شهباز مرادی، سعید و شهباز مرادی، محمدرضا (۱۳۹۲)؛ مدیریت و مدل های پیشرفته منابع انسانی؛ انتشارات توفیق دانش، تهران.
۱۲. قائد علی، حمید رضا و عاشوری، مهدی (۱۳۹۳)؛ مدیریت جهادی شیوه ای تحقق یافته از مدیریت اسلامی؛ فرهنگ اسلامی، شماره ۸۲، ۱-۷.



۱۳. لطیفی، میثم و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳): پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی؛ راهبرد فرهنگ، شماره ۲۸، ۲-۳۲.
۱۴. نعمتی پیرعلی، دل آرا (۱۳۹۳): مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم؛ بصیرت و تربیت اسلامی، شماره ۳۱، ۱-۲۳.

۶-۲- منابع لاتین

1. Akujuru, chukwunonye abovu. (2015). **Local government, good governance and sustainable development in nigeria: a case study of emohua local government area of rivers state (2001-2012)**. Global journal of political sciences and administration. Vol: 3. No: 1. 1-19.
2. Alkahtani, ali (2014), **An Application of Islamic Principles in Building a Robust Human Resource Management System (In Islamic Countries)**, International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB), vol: 1.1-12.
3. Branine, mohammed (2009), **Human Resource Management with Islamic Management Principles: A dialectic for a reverse diffusion in management**, Human resource management in developing countries. 1-23.
4. chen, W.J. A. and T. C. Huang, (2010), **“the impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness”**, Total Quality Management, 21(6), 633-648.
5. Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. (2007), **“Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea”**, The International Journal of Human Resource Management 18(2), 321-332.
6. Lee, F.H. & Lee T.Z. (2010), **“the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan”**, The International Journal of Human Resource Management 21(9), 1351-1372.
7. Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, Mohamad Abdul Hamil, Syed Shah Alam, (2013), **Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study**, Journal of Industrial Engineering and Management, 6 (4), 1-19.
8. Razimi, Mohd Shahril Bin Ahmad, Dr Murshidi M. ohd Noor and Dr Norzaidi Mohd Daud, (2014), **The Concept of Dimension in Human Resource Management from Islamic Management Perspective**, Middle-East Journal of Scientific Research 20 (9): 1175-1182.
9. Scarlett, lyan and mckinney, matthew. (2016). **Connecting people and places: the emerging role of network governance in large landscape conservation**. The ecological society of America. 1-10.



10. Torbati, seyedeh elnaz, Tabatabaee, Seyed Shahabeddin, Eman Islamian (2014), **Jihad management is the necessity of transformation in banking system**, singapouren journal of bussines economics, and management studies Vol.3, no.3, 1-6.
11. Vlachos, I. (2008), **“the effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece”**, The International Journal of Human Resource Management 19(1), 74-97.

