

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
مدیریت اسلامی

(تابستان ۱۴۰۰، سال ۲۹، شماره ۲: ۹۹ - ۴۳)



## ارائه الگوی مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی با رویکرد الگو سازی ساختاری تفسیری (ISM)

(نمونه پژوهش: قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص))

روح الله تولایی —

امیر حصیرچی —

عباد الله عبد الهی —

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۶

### چکیده

مدیریت جهادی به عنوان سبک مدیریتی بومی موفق در عرصه های مختلف سیاسی، دفاعی، فرهنگی و سازندگی گام اول انقلاب اسلامی، اگر تبدیل به الگوی قابل تکثیر شود، می تواند در گام دوم انقلاب بسیار راهگشا باشد. یکی از بهترین تجربه های موفق در این زمینه در مگا پروژه ها و خدمات در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا کسب شده است. هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی است. با مرور ادبیات نظری و پیشینه موضوع، متغیرهای مؤثر بر مدیریت جهادی به روش تحلیل مضمون، استخراج و با استفاده از نظر خبرگان، ۲۲ متغیر نهایی وارد الگوسازی ساختاری تفسیری شد. این متغیرها در سطوح مختلف و با توجه به قدرت نفوذ و وابستگی آنها طبقه بندی و سطح بندی، و به منظور آزمون و تأیید الگو از تحلیل میک مک و تکنیک دیمتل استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که مؤلفه یگانه لاله الله اصل بنیادین و ریشه الگوی مدیریت جهادی، مؤلفه های چهارگانه ارزش مداری، اعتقاد محوری، معرفت محوری و جهاد محوری، مبانی فکری و فلسفی و سطح دوم، مؤلفه های هفتگانه رسالت محوری و آرمان خواهی، تکلیف گرایی و نتیجه گرایی توؤمان، بینش و عمل هولوگرامی، نگاه فرایمان کاری، نگاه فرا جناحی، مردم پایگی کارها و ابتنا بر ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی، مبنای حرکت مدیریت جهادی و سطح سوم، مؤلفه های چهارگانه بومی سازی و خودکفایی در علم و فناوری، تمرکز بر گلوگاهها (با استفاده از همه ظرفیتهای)، تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش (ظرفیت شناسی و ظرفیت سازی) و به کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی، راهبردهای متخذه و سطح چهارم و مؤلفه های سه گانه غلبه بر موانع و محدودیتها (غلبه بر تحریمها، انحصار شکنی، بن بست شکنی)، مدیریت بر محیط و چابک سازی و تحرک پذیری، نتایج و سطح پنجم، و در نهایت مؤلفه های سه گانه پیشروندگی (خط شکنی)، پیشبرندگی (شتاب دهی و حرکت های جهشی - میان بر) و اثرگذاری و الگوسازی ماندگار جزء پیامدهای مدیریت جهادی و سطح ششم الگو خواهد بود.

**کلیدواژه ها:** مدیریت جهادی، فعالیتهای سازندگی، قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)، الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM).

Hasirchy@yahoo.com

\* استادیار، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران

Tavallaeer.a@gmail.com

\*\* دانشیار، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران

Abdollahi.ebad@gmail.com

\*\*\* دکتری تخصصی، گروه اقتصاد مفید

## مقدمه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران در هر برهه از تاریخ انقلاب، کارهایی که با رویکرد جهادی مدیریت شد، موفقیت چشمگیری از خود نشان داد (شماعی کویایی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۳: ۱۲۰). سبک متمایز مدیریتی ایجاد شد که رهبر معظم انقلاب از آن به عنوان مدیریت جهادی یاد کردند و آن را مطالبه خاص خود قرار دادند و آن را راهکار حل مسائل جامعه و برونرفت از وضعیت موجود و دیوانسالاری حاکم بر کشور مطرح کردند. مدیران جهادی نیز توانستند تجربه‌های بسیار موفق برای عبور از بحرانها از خود نشان دهند و ثابت کردند که توان این پدیده برای پیشبرد کارها و رسیدن به اهداف نظام اسلامی و جامعه، فوق‌العاده است (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵: ۱۶۱).

احداث انواع پلها (مثال: پل خیبر)، جاده‌ها (مثال: جاده ۱۴ کیلومتری سیدالشهدا در هورالعظیم)، سدهای خاکی (مثال: سد خاکی الزهرا)، ساخت بیمارستان زیرزمینی در مناطق عملیاتی، راه‌اندازی گردان جنگ آب، ساخت خودروهای دوزیست (آبی - خاکی)، ساخت قایق مرداب‌رو، فرش باتلاقی، نفربر نیم‌شنی، مینی تانک، بالن ابابیل، خنثی‌سازنده بمبهای شیمیایی، ساخت رفلکتور برای منحرف کردن موشکها، پدافند مرکز هاگ، ساخت نسل اول زیردریایی ایران، ساخت موشک، ساخت بندرهای راهبردی و... از مواردی است که توسط جهادگران جهاد سازندگی انجام شد.

سپاه پاسداران نیز از جمله نهادهایی بود که مانند جهاد سازندگی توانست پس از تولد، حفاظت از مادر خود، یعنی ایران عزیز و انقلاب اسلامی را برعهده گیرد. نهادی قدرتمند، که طی سالهای وقوع انقلاب و پس از آن توانست در صحنه جنگ و صلح، حرکت‌های جهادی بسیار از خود نشان دهد تا حدی که بنیانگذار انقلاب اسلامی فرمودند که اگر سپاه نبود، کشور هم نبود (صحیفه امام خمینی، ج ۹: ۳۱۴). پس از جنگ، مهندسی رزم سپاه، بخش زیادی از امکانات و تجهیزات را با تشکیل قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص) به این مجموعه سپرد تا در خدمت بازسازی پس از جنگ و نیز کمک به دولت برای سازندگی کشور به کار گرفته شود به گونه‌ای که این مجموعه توانست در عرصه بازسازی کشور و کمک به دولت بی‌رقیب شود.

الگوی مدیریت جهادی در این تحقیق بر اندیشه و آرای امامین انقلاب اسلامی مبتنی است که

قطعاً اندیشه و آرای امامین انقلاب اسلامی از یک سو در آیات قرآن و روایات معصوم و... ریشه دارد و از سوی دیگر بر درس آموخته‌ها از حوادث انقلاب اسلامی، جنگ تحمیلی و گشایشهای مدیریت جهادی در عرصه مدیریت جنگ، سازندگی و... و در عین حال متناسب است با بوم قرارگاه و اجرای این الگو می‌تواند زمینه‌ساز بهره‌وری حداکثری در حوزه سازندگی و بویژه قرارگاه باشد.

دغدغه و مسئله اصلی پژوهشگر به‌عنوان فرمانده سالیان گذشته قرارگاه سازندگی خاتم و استادان مرتبط این است که الگویی در این نهاد وجود نداشته و توفیقات این نهاد در عین برابری مثبت آن با تغییر مدیران آن در نوسان بوده و در عین حال نگاه و رفتار فرمانده یا مدیر در تعامل با ذی‌نفعان دارای تفاوت چشمگیر بوده است و به این دلیل نیاز به ارائه الگوی کاربردی برای سازمان مورد مطالعه، ضروری تشخیص داده شد. لازم به ذکر است که این مجموعه، به‌رغم ولایت‌خواهی و ولایت‌مداری، متناسب با وضعیت کشور، دچار فراز و نشیب‌هایی نیز شده است و تا رسیدن به وضع مطلوب فاصله وجود دارد و تدوین و عرضه الگوی مدیریت جهادی متناسب با بوم آن، می‌تواند مأموریت و مبانی حرکت و راهبردهای آن را تحت تأثیر قرار دهد؛ در عین حال و از آنجا که مدیریت جهادی در حال نظریه‌پردازی است، این کار می‌تواند از سوی پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع در ادبیات تحقیق به کار گرفته شود. این فعالیت تحقیقی، الگویی را به الگو/ الگوهای قبلی اضافه می‌کند و باز هم به‌مثابه قطره‌ای خواهد بود از دریایی که باید جاری شود تا فراگیر گردد. نوآوری پژوهش در اعتباریابی خبرگانی و اضافه کردن مؤلفه‌های مختص حوزه سازندگی به مدیریت جهادی و نیز سطح‌بندی عوامل در قالب الگوسازی ساختاری تفسیری است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### جهاد

جهاد واژه‌ای قرآنی است که از سوی پیامبران و امامان معصوم و مبارزان مسلمان از هنگام ظهور اسلام تا انقلاب اسلامی بارها در سیره مجاهدان راه خدا، چه زبانی و چه عملی ملاحظه می‌شود. در اینجا و به‌دلیل رعایت اختصار تعدادی از تعاریف مرتبط با جهاد ارائه و جمع‌بندی می‌شود:

جدول ۱. جمع‌بندی شاخصهای مهم جهاد بر اساس تعاریف صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظر	شاخصهای مهم تعریف جهاد
۱	(امام خامنه‌ای، از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۹)	جهاد یعنی مبارزه برای یک هدف والا و مقدس / جهاد یعنی مبارزه (علمی، اجتماعی، سیاسی، مسلحانه و...) و مبارزه یعنی تلاش پرنیرو در مقابل یک مانع یا یک دشمن (در جبهه انسانی می‌شود دشمن و در جبهه‌های طبیعی می‌شود موانع طبیعی). / در مبارزه دو چیز حتماً لازم است: یکی جد و جهد و تحرک و دیگر در مقابل دشمن / عدم امکان بسامان‌رساندن کشور به جز با کار جهادی و انقلابی (بن‌بست شکنی) / کار جهادی باید هدفمند، درست، متوجه آرمانها و هوشمندانه و عاقلانه و دشمن‌شکن باشد / تحرک، پویایی و تلاش بی‌وقفه / عمل فی‌سبیل‌الله (کار برای خدا و کسب رضایت وی) / مبارزه برای از میان‌بردن موانع / خودسازی (انسان‌سازی) / امید به موفقیت و آینده - مصمم بودن - ایمان و باور و معرفت به حق / خطرپذیری (در حد معقول) / جهاد فقط در میدان جنگ نیست (مصادق‌های دیگر: تولید علم، تولید سازندگی، خدمت‌رسانی، تلاش برای تأمین عدالت، تلاش برای حفظ عصمت و عفت عمومی، تلاش برای هدایت و ساختن دیگران و مقدم بر همه آنها تلاش برای حفظ عصمت و سلامت نفس خود) / نه فقط جهاد و کوشش بلکه مبارزه (علمی، اجتماعی، مطبوعاتی، سیاسی، اقتصادی، نظامی، آشکار، پنهان) در مقابل یک خصم و مانع و دشمن
۲	(عاملی، ۹۵۷ق: ۳۷۹)	نهایت تلاش با بذل مال و جان در راه مبارزه با دشمن حق و متجاوزین در راه اعتلای کلمه الله
۳	(مصباح، ۱۳۸۳)	واژه جهاد و مشتقات آن ۳۵ بار در قرآن آمده است. جهاد در لغت به معنای تلاش کردن به‌کارگرفتن نیرو و توان خویش برای تحقق بخشیدن به هدف است. / دارای اهداف حق‌طلبانه و عادلانه (جهاد مقدس) / تلاش کردن و به‌کارگیری نیرو و توان برای تحقق هدف / به‌کارگیری همه توان برای دستیابی به هدف و پیروزی بر دیگری
۴	(راغب اصفهانی، ۱۳۶۳ و ۱۳۸۷)	مجاهده با دست و زبان / مشقت و زحمت و توان و طاقت و سختی و تلاش فراوان
۵	(حسینی دشتی، ۱۳۸۵)	جهاد به معنای نبرد با دشمن در راه خداست و جهاد با نفس با خود جنگیدن و خویشتن را از خودسری بازداشتن
۶	(قرشی، ۱۳۸۳)	تلاش همراه با رنج و مشقت / تلاش توأم با رنج و زحمت / بسیار تلاش کردن

ردیف	صاحب‌نظر	شاخصهای مهم تعریف جهاد
۷	(مخزومی و سامرائی، ۱۴۰۵؛ بکائی، ۱۴۱۲؛ طناحی و زاوی، ۱۳۶۴)	مشقت، تلاش، مبالغه در کار، به نهایت چیزی رسیدن و توانایی
۸	(سجادی، ۱۳۷۹)	جهاد یا ظاهری است یا باطنی / جهادِ ظاهری با کافر است و به وسیله تیغ و جهادِ باطنی با نفس است به وسیله قهر / به منظور گسترش پرتو اسلام یا خوف از آنها
۹	(خرمشاهی، ۱۳۷۷)	کارزار با دشمنان و به کار بردن حداکثر توان و نیرو چه زبانی و چه عملی
۱۰	(نوری، ۱۳۷۶)	با ریشه جهاد معادل به‌کارگیری تمام توان و قدرت خود را در راه هدف (مجاهد) / با ریشه جهاد گام گذاشتن با طیب خاطر در فراخنای دشواریها و مشکلات و پیشتازی و سرافرازی

منبع: محقق

با عنایت به این موارد، تعریف ذیل، جمع‌بندی تعریف جهاد مدنظر این پژوهش است:

"تلاش و کار فراوان زبانی و عملی همراه با رنج و مشقت با تمام توان و قدرت، پر حجم، با کیفیت، هوشمندانه، عاقلانه، عادلانه، هدفمند، مجاهدانه، انقلابی، دشمن شکن، بن‌بست شکن، مبتنی بر آرمانها و مبارزه برای سازندگی کشور در عرصه‌های گوناگون و در عین حال مراقبت از نفس خویش و خویشان را از خودسری بازداشتن و حفظ عصمت و سلامت نفس"

### مدیریت جهادی

مدیریت جهادی از مفاهیم نسبتاً جدید در پارادایم کلان مدیریت اسلامی است که مشخصاً پس از انقلاب اسلامی ایران و بتدریج وارد ادبیات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور شده است. نهادهایی همچون سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی به دلیل نوع مأموریت از همان اولین روزهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی این نوع از مدیریت را تجربه کرده‌اند.

آنچه امروزه در ادبیات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در زمینه مدیریت جهادی مطرح است، دو موضوع است: اولی تلاش مسئولان ارشد نظام جمهوری اسلامی و در رأس آن مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) برای جایگزینی مدیریت از نوع جهادی در عرصه مدیریت اجرایی کشور است و

حتی از آن به نسخه شفابخش نظام کلان مدیریتی برای برونرفت از بحرانهای پیش رو یاد شده است. دوم، عمدتاً بر تلاش پژوهشگران حوزه مدیریت برای مفهوم‌سازی مدیریت جهادی به‌عنوان نسخه بومی ایرانی - اسلامی مدیریتی کشور ناظر است. برخی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای مدیریت جهادی در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۲. جمع‌بندی شاخصهای مهم مدیریت جهادی بر اساس تعاریف صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظر	شاخصهای مهم تعریف مدیریت جهادی
۱	امام خامنه‌ای (۱۳۶۸ تا ۱۳۹۹)	پرکاری، با تدبیر حرکت کردن، شب و روز نشناختن و دنبال کار را گرفتن/ کار فراوان، پر حجم، با کیفیت و مجاهدانه و انقلابی/ خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی/ تکیه بر علم در مدیریت/ با خدا حساب کردن/ تکیه بر درایت و تدبیر/ کار و تلاش با نیت الهی/ تکیه بر علم و درایت/ هدفمند، درست متوجه آرمانها و هوشمندانه و عاقلانه و دشمن شکن/ تولید علم، تولید سازندگی، خدمت‌رسانی، تلاش برای تأمین عدالت، تلاش برای حفظ عصمت و عفت عمومی، تلاش برای هدایت و ساختن دیگران و مقدم بر همه آنها، تلاش برای حفظ عصمت و سلامت نفس خود/ جهد و کوشش؛ مبارزه در مقابل یک خصم و در مقابل یک مانع/ مبارزه برای یک هدف والا و مقدس/ جد و جهد و تحرک/ در مقابل دشمن
۲	شکری (۱۳۹۸)	الگوی مطلوب مدیریت در نظام اسلامی/ مبتنی بر ارزشها، اصول و قوانین شرع مقدس/ توکل بر خدا و با نیت قرب الهی/ تکیه بر علم و درایت و تدبیر/ تلاشهای مجاهدانه/ خستگی‌ناپذیری برای اجرای تکالیف مقرر/ عمل مدیریت، مبارزه‌ای مقدس در همه عرصه‌های زندگی بشری به‌منظور رفع مشکلات جامعه، خدمت به مردم و کنارزدن عوامل استثماری، استکباری و استبدادی/ مجاهد فی سبیل‌الله
۳	حجازی‌فر (۱۳۹۴)	جسارت و خلاقیت در مدیریت/ مدیریت با هدف قرب الهی/ کاهش تشریفات
۴	خزائی، مهرعطا و قاسمی (۱۳۹۴)	عرصه کار و تلاش را عرصه جهاد و دفاع تلقی کردن/ تکلیف محوری در مدیریت/ نیت الهی
۵	عبدی و طاهری هشی (۱۳۹۴)	مشورت/ جدیت/ تدبیر/ نگاه سیستمی داشتن
۶	سلطانی (۱۳۹۳)	تعالی انسانها/ الگوی مطلوب مدیریتی در نظام اسلامی
۷	اسحاقی (۱۳۹۳)	از خودگذشتگی/ فرارفتن از روالهای عادی در مدیریت/ خدمت برای رضای خدا
۸	عزتی (۱۳۹۳)	مدیریت همراه با عشق و ایمان به خدا/ خستگی‌ناپذیری در اجرای وظایف

ردیف	صاحب‌نظر	شاخصهای مهم تعریف مدیریت جهادی
۹	کوشکی (۱۳۹۳)	علم و هنری رهبری مبتنی بر مبارزه
۱۰	صدرالسادات (۱۳۹۳)	تلفیقی از مدیریت پسامدرن و روحیه و انگیزه الهی
۱۱	قائده‌علی و عاشوری (۱۳۹۱)	استوار بر ارزشهای اسلامی/ به‌کاربردن نهایت کوشش در راه خدا/ نوعی مبارزه و تلاش مقدس برای حذف استثمار و استبداد
۱۲	زواره (۱۳۹۰)	الگوی بومی مدیریت/ ولایت محوری/ خدمت به مردم
۱۳	رحمانی (۱۳۸۷)	مدیریت اسلامی تام و کامل
۱۴	مرتضوی و عراقی (۱۳۸۷)	ابتنا بر قوانین مدیریت در نظام ارزشی اسلامی

منبع: محقق

### الگوهای مدیریت جهادی و سازه‌های نظری مرتبط

طی چند سال اخیر، تلاشهای قابل توجهی درباره فهم چستی مدیریت جهادی، تمایزات و تفاوت‌های آن با دیگر سبکهای رایج مدیریتی و نیز ارائه الگوهایی برای مدیریت جهادی صورت پذیرفته است. از جهت روش‌شناسی می‌توان به روشهای تحلیل محتوا، تحلیل مضمون، داده‌بنیاد و یکور فازی اشاره کرد. این کارها متناسب با علاقه‌مندی یا تخصص پژوهشگر یا بر پایه استخراج از قرآن کریم، نهج‌البلاغه و آیات و روایات، بیانات رهبری یا حاصل مصاحبه با افراد آگاه و خبره و یا بر پایه تحلیل کارهای قبلی و دریافت تأیید تحقیق بوده است. منابع ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

- (۱) - لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)، (۲) - تولایی و صباغی (۱۳۹۴)، (۳) - عبدی و طاهری هشی (۱۳۹۴)، (۴) - حجازی فر (۱۳۹۴)، (۵) - اصغرزاده رومیانی (۱۳۹۴)، (۶) - خزائی، مهرعطا و قاسمی (۱۳۹۴)، (۷) - سلطانی (۱۳۹۳)، (۸) - مرتضوی (۱۳۹۲)، (۹) - عسکری و زیری و همکاران (۱۳۹۷)، (۱۰) - کوپائی و گیوی (۱۳۹۳)، (۱۱) - معدنی و میری (۱۳۹۸)، (۱۲) - ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، (۱۳) - احمدی و محمدی (۱۳۹۹)، (۱۴) - یخچالی و همکاران (۱۳۹۶)، (۱۵) - علی‌شیری، تولایی و بیدی (۱۳۹۵)، (۱۶) - زین‌الدینی و سیاه‌بومی (۱۳۹۷)، (۱۷) - رجبی و میزاحمدی (۱۳۹۷)، (۱۸) - پورصادق و ذاکری قزآنی (۱۳۹۴)، (۱۹) - ترک‌زاده و

همکاران (۱۳۹۶)، (۲۰) - تنهایی و همکاران (۱۳۹۵) و تلاش شد تا این الگوها مورد مقایسه قرار گیرد.

در پیشینه پژوهش (شامل رساله/ پایان نامه دکتری و ارشد و نیز مقالات علمی - پژوهشی) مشخص شد که بیشتر الگوها به ویژگیهای عام مدیریت جهادی معطوف، و در حوزه سازندگی کمتر کار جدی انجام شده است؛ به این ترتیب نیاز به مصاحبه و نیز تشکیل گروه کانونی برای استخراج ویژگیهای خاص حوزه سازندگی در دستور کار قرار گرفت و در مراحل بعد به الگو سازی ساختاری - تفسیری اقدام شد.

## روش پژوهش

### لایه‌های هشتگانه پیاز پژوهش

بر مبنای الگوی پیاز پژوهش دانائی فر (۱۳۸۳) مبانی فلسفی این پژوهش از نوع تفسیری، جهتگیری از نوع کاربردی - توسعه‌ای، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی، روش‌شناسی پژوهش ترکیبی، روش گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی، راهبرد پژوهش استفاده از شیوه‌های ترکیبی، هدف پژوهش اکتشاف و فهم و توصیف و ابزار گردآوری داده‌ها اسناد و مدارک، پرسشنامه و مصاحبه است.

### جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری مورد نظر از یک سو خبرگان حوزه سازندگی و خبرگان سازمانی (شامل مدیران سطح راهبردی آشنا به ادبیات مدیریت جهادی و مأنوس با بیانات مقام معظم رهبری و دارای تحصیلات دکتری تخصصی به میزان ۸۰٪ و ۲۰٪ کارشناسی ارشد) و نیز استادان دانشگاهی (دارای تخصص مدیریت و آشنا با حوزه سازندگی و سازمان مورد مطالعه و بعضاً در سمتهای فرماندهی) در مجموع بیست و شش نفر بوده‌اند؛ بدین ترتیب چهارده نفر در مرحله مصاحبه عمیق با روش نمونه‌گیری هدفمند، هفت نفر در مرحله تشکیل گروه کانونی، هفت نفر برای نهایی سازی و تأیید مؤلفه‌ها تلفیق نتایج مطالعه ادبیات موضوع، نتایج مصاحبه‌ها و نتایج گروه کانونی و در نهایت سیزده نفر در مرحله توزیع پرسشنامه ISM و اعتبارسنجی الگو انتخاب شده‌اند. در نهایت



به تحلیل میک میک مک<sup>۱</sup> اقدام شده است.

خبرگان تحقیق در دو مرحله مصاحبه و گروه کانونی در جدول ذیل درج شده است:

جدول ۳. افراد مصاحبه شونده و افراد شرکت کننده در گروه کانونی

ردیف	تحصیلات	سابقه اجرایی اقتصادی یا سازندگی	آشنایی با حوزه مدیریت جهادی	آشنایی با حوزه سازندگی	مصاحبه / گروه کانونی / هر دو
۱	دکتری اقتصاد	۴۲ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۲	دکتری مدیریت صنعتی	۴۲ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۳	دکتری مدیریت تکنولوژی	۴۲ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۴	دکتری عمران	۳۵ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۵	دکتری علوم اقتصادی	۳۲ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۶	دکتری مدیریت صنعتی	۱۵ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۷	دکتری مدیریت سیستمها	۳۱ سال	زیاد	زیاد	هر دو
۸	دکتری مدیریت سیستمها	۴۲ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۹	دکتری مدیریت سیستمها	۳۵ سال	زیاد	زیاد	هر دو
۱۰	دکتری عمران	۴۰ سال	زیاد	زیاد	هر دو
۱۱	ارشد مهندسی صنایع	۴۲ سال	زیاد	زیاد	هر دو
۱۲	دکتری سیاستگذاری	۱۵ سال	زیاد	زیاد	هر دو
۱۳	ارشد IPMA	۴۰ سال	زیاد	زیاد	گروه کانونی
۱۴	ارشد مدیریت	۳۸ سال	زیاد	زیاد	گروه کانونی
۱۵	دکتری مدیریت	۵ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه
۱۶	دکتری مدیریت	۵ سال	زیاد	زیاد	مصاحبه

منبع: محقق

نام خبرگان برای تأیید یا رد مؤلفه های دو مرحله مصاحبه و گروه کانونی در جدول ذیل آمده

است:

جدول ۴. نام خبرگان برای تأیید یا رد مؤلفه‌ها

ردیف	تحصیلات	سابقه اجرایی	آشنایی با حوزه مدیریت جهادی	آشنایی با حوزه سازندگی	آشنایی با قرارگاه سازندگی خاتم
۱	دکتری مدیریت دانش	۱۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۲	دکتری مدیریت سیستم‌ها	۳۱ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۳	دکتری مدیریت سیستم‌ها	۳۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۴	دکتری عمران	۴۰ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۵	دکتری سیاستگذاری	۱۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۶	ارشد مهندسی نفت	۲۲ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۷	ارشد مهندسی ساخت	۳۰ سال	زیاد	زیاد	زیاد

منبع: محقق

ویژگی خبرگان شرکت کننده در مراحل الگوسازی ساختاری تفسیری در قالب جدول ذیل

آمده است:

جدول ۵. ویژگی خبرگان شرکت کننده در تشکیل ماتریس خود تعاملی

ردیف	تحصیلات	سابقه اجرایی	آشنایی با حوزه مدیریت جهادی	آشنایی با حوزه سازندگی	آشنایی با قرارگاه سازندگی خاتم
۱	ارشد عمران	۳۹ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۲	ارشد مهندسی عمران	۳۲ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۳	ارشد مهندسی ساخت	۳۰ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۴	ارشد مهندسی صنایع	۴۲ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۵	ارشد IPMA	۴۰ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۶	دکتری مهندسی معدن	۲۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۷	ارشد مهندسی نفت	۲۲ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۸	دکتری مدیریت سیستم‌ها	۳۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۹	ارشد مدیریت	۳۸ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۱۰	دکتری سیاست گذاری	۱۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۱۱	ارشد مکانیک	۱۳ سال	زیاد	زیاد	زیاد

ارائه الگوی مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی با رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) / ۵۳

ردیف	تحصیلات	سابقه اجرایی	آشنایی با حوزه مدیریت جهادی	آشنایی با حوزه سازندگی	آشنایی با قرارگاه سازندگی خاتم
۱۲	ارشد مدیریت مالی	۲۵ سال	زیاد	زیاد	زیاد
۱۳	ارشد مهندسی معدن	۳۳ سال	زیاد	زیاد	زیاد

منبع: محقق

### گامهای اساسی تحقیق

گامهای اساسی این تحقیق را می توان در قالب نمودار زیر نشان داد:



نمودار شماره (۱) - گام های اساسی تحقیق (منبع: محقق)

## یافته‌های پژوهش

### مصاحبه و گروه کانونی

الف) در مرحله مصاحبه از ۳۶ نفر برای مصاحبه دعوت به عمل آمد که با توجه به شرایط کرونا و دیگر محدودیتها، در نهایت با ۱۴ نفر مصاحبه ساخت یافته در قالب ۲۷ سؤال در سه بخش مدیریت جهادی، مدیران جهادی و سازمان جهادی انجام شد. البته برخی از سؤالات فقط برای رفع ابهام در مطالعات نظری انجام شد؛ لذا سؤالات مرتبط با مدیریت جهادی و برخی از سؤالات دو بخش دیگر، که با مدیریت جهادی ارتباط موضوعی پیدا می‌کرد، مبنای تحلیل قرار گرفت. نتایج این مصاحبه‌ها، پیاده، و به تحلیل مضمون این شبه‌متن‌ها اقدام شد.

ب) پس از مصاحبه و تحلیل نتایج مصاحبه به تشکیل گروه کانونی شامل هفت نفر اقدام شد. در این مرحله نیز اقدام به پیاده‌سازی شبه‌متن شد و نتایج مثل مرحله مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج به همراه نتایج ادبیات تحقیق، که در این دو مرحله مورد تأیید قرار گرفت در جدول شماره ۶ منعکس شده است.

### شناسه‌گذاری داده‌ها و تشکیل شبکه مضمونها (در نتایج مصاحبه‌ها و گروه کانونی)

پس از مصاحبه، به پیاده‌کردن متون در قالب شبه‌متن و تحلیل مضمون اقدام شد. نتایج گروه کانونی هم به همان ترتیب تحلیل مضمون گردید. تحلیل مضمون<sup>۱</sup> یکی از فنون تحلیلی مناسب و کارآمد در تحقیقات کیفی است که امروزه به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌شود. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). بررسی ادبیات نظری، درک مناسبی برای شناخت مضمونها فراهم می‌کند. شناسه‌هایی را که دیگر پژوهشگران به کار برده‌اند و نتایج تحقیقات آنها به توسعه شناسه‌ها در روش مبتنی بر تحقیقات گذشته، مستقیماً کمک می‌کند (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). برای تحلیل مضمون سه گام اصلی زیر طی شد:

### الف) تجزیه و توصیف متن

1 Thematic Analysis  
2 Braun & Clarke  
3 Boyatzis

**ب) تشریح و تفسیر متن:** در این مرحله مجموعه مضمونها پالایش و تشابهات و همپوشانیها و... رفع، و دسته‌بندی منسجمی از مضمونها انجام، و درك عمیقتری از معانی حاصل شد.

**ج) ترکیب و ادغام متن:** تجزیه و تحلیل داده‌ها برخلاف روشهای کمی، همزمان با مرحله گردآوری داده و به‌طور توأم انجام می‌شود. این یکی از ویژگیهای گردآوری داده‌های کیفی است (غفاریان، ۱۳۸۲). وقتی شبکه مضمونی ساخته شد، می‌توان از آن به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق، روشن و فهمیدنی شود (آترید - استرلینگ، ۲۰۰۱). جداسازی عبارات و حتی کلمات به‌وسیله پژوهشگر و قرار دادن آنها در یک جدول، که طی فرایندی صورت می‌گیرد، «فرایند شناسه‌گذاری» نامیده می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴). روشهای متفاوتی برای ثبت کردن وجود دارد. هر کس باید روشی را پیدا کند که برایش بهتر و مناسبتر است (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵). برای ثبت داده‌ها، مطابق آنچه ذکر شد، مضمونهای پایه از گزاره‌های منتخب از متون و شکل‌گیری مضمونهای سازماندهنده و فراگیر در قالب جدول ذیل نمایش داده شده است:

جدول ۶. مؤلفه‌های ادبیات تحقیق، مصاحبه و گروه‌کانونی برای ساخت الگوی مدیریت جهادی در حوزه سازندگی

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
۱	مبنای تحول، فرمول مدیریت جهادی، شرط رستگاری، اقرار به زبان، ایمان به قلب و عمل به ارکان، ایجاد تحول جهتدار الهی، نفی گذشتگان نامطلوب و بتها و خلق چشم‌انداز مطلوب یعنی الله، شرط توحید	لا اله الا الله	اصل بنیادین
۲	پایبندی به ارزشهای الهی، اتکا به ارزشهای مبتنی بر نظریه ولایت فقیه، تولید تفکرات ارزشی و جهادی در چرخه فعالیتهای سازندگی کشور، برخورد قاطع با افرادی که تحت لوای تدبیر جهادی، ضد ارزشهای انقلاب فعالیت، و روند مدیریت جهادی را کند می‌کنند، حمایت از کارکنان برخوردار از ارزشهای اعلای انسانی، ایجاد فضای معنوی مبتنی بر صمیمیت و ارزشهای دینی، توجه به	ارزش‌مداری	مبنای فکری و فلسفی

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>ارزشهای اجتماعی اسلام (همه بنده خداییم؛ از یک پدر و مادر متوکل شده‌ایم؛ برادر ایمانی هستیم)، توجه به ارزشهای عام حاکم بر رفتارهای انسان (رابطه عدل و قسط و رابطه احسان)، نظام ارزشی در ارتباط با خدا (اسلامگرایی و دین‌محوری، ولایت‌مداری، ارزش محوری)، نظام ارزشی در ارتباط با خود (اعتماد به خود و خودباوری (خواستن توانستن است)، اخلاص و وحدت اندیشه و عمل، خودشناسی و خودسازی (جهاد اکبر)، جرأت و جسارت و شجاعت، آخرتگرایی، اعتقاد به امداد غیبی، اعتقاد به برکت، توسل به ائمه اطهار، اعتقاد به حضور خدا، ایمان و اعتقاد به خداوند، نگاه توحیدی، حق‌گرایی، عدالتخواهی، ولایت‌مداری)، نظام ارزشی در ارتباط با دیگران (کمک به مردم بویژه محرومان، روحیه ایثارگری و فداکاری)، نظام ارزشی در ارتباط با سازمان (دفاع نیروی انسانی از هویت سازمانی خود و حمیت سازمانی و افتخار به آن، داوطلبانه‌بودن فعالیت و همکاری مدیران و اعضای جهاد، قانونمداری)، نظام ارزشی در ارتباط با نظام (اعتقاد به حفظ نظام و انقلاب، ترجمان اندیشه‌های امام و انقلاب، رعایت منافع عمومی، پرهیز از انحراف، پرهیز از کارهای خلاف مصلحت اسلام و انقلاب، استکبارستیزی، سلطه‌ستیزی، بیگانه‌ستیزی، استبدادستیزی، افتخار به انقلابیگری، نفی تحقیر ملت به‌وسیله قدرتهای سیاسی دنیا، نفی وابستگی سیاسی، نفی نفوذ و دخالت قدرتهای مسلط دنیا در کشور، نفی سکولاریسم اخلاقی و اباحیگری، دفاع از مظلومان جهان)، نظام ارزشی در ارتباط با کار (فعالیت شبانه‌روزی، تحول، تحرک، تلاش بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر بدون چشمداشت مالی، انگیزه‌ها (انگیزه خدایی)، نشاط و سرزندگی و احساس آرامش و امنیت در کار، عشق به خدمت و خدمتگزاری، ساده‌زیستی، عدالت‌طلبی، دوری از تجملگرایی، پرهیز از اشرافیگری، کرامت‌دادن به انسان، سعی برای ایجاد برادری و برابری، اخلاق، ایستادگی در مقابل دشمن، ایمان، استقلال سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، آزادی فکر، رواج اخلاق فاضله، ایمان عمیق (به کار، به مردم، به خدا و</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>پاداش الهی)، توکل به خدا و اعتماد به کمک الهی، توجه به آرمانها و جهتگیریها، اخلاص، احساس تکلیف، تعهد)، ارزش محوری (در شرایط سخت و پیچیده ارزش محور عمل کردن، مدیریت مبتنی بر ارزش، پایبندی به ارزشهای الهی، برخورداری از ارزشهای اعلای انسانی، وجود ارزشهای اخلاقی و اسلامی و انسانی، آرمانگرا، مأموریتگرا)، منهیات ارزشی (کمرنگ شدن میزان التزام عملی مدیران و کارکنان به رفتارهای دینی و اخلاقی، بی مهری نسبت به مدیران و کارکنان ارزشی، سستی و سهل انگاری مدیران در کادرسازی منابع ارزشی، روی کار آوردن برخی افراد و مدیران ناصالح و ناشایسته و غیر مذهب، تضعیف نظام و تفکر مدیریتی با رنگ فرهنگ جهادی، قدرت طلبی و بی تقوایی و میدان دادن به فرصت طلبان، منفعت طلبان و جاه طلبان، کنار رفتن و کنار گذاشتن و منزوی کردن برخی از مدیران و افراد خادم و خدمتگزار، عمل نکردن به تکلیف دینی و سازمانی حول محور اسلام و انقلاب، کمرنگ شدن روحیه تعاون، همدلی، برادری و صمیمیت، گرایش به تجملات و تشریفات زاید اداری، رواج ناهنجاریهای رفتاری فردی و جمعی سازمانی، تعرض به حدود و ثغور شخصیتی و سازمانی افراد اثرگذار و اثربخش با صبغه ارزشی، مخدوش نشان دادن عملکرد خوب و خدمات شایسته و ارزشمند افراد ارزشی، کاهش روحیه مدیریت مشارکت پذیری جهادی، توجه به فردگرایی به جای تفکر جمعی و جمعگرایی، کاهش روحیات خطرپذیری و جرأت و جسارت در مدیران و کارکنان، عاقبت طلبی و راحت طلبی و شانه خالی کردن از زیر بار وظایف سخت و سنگین، کمرنگ شدن میزان وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای)، از جنبه نظارت و کنترل: نظارت همه جانبه (از لحاظ رعایت مسائل شرعی، ارزشی و فنی)، از جنبه سازماندهی: بر اساس تعهد و تخصص و توان اجرا و ارزشمداری افراد، از جنبه اخلاقی (تواضع و فروتنی در میان کارکنان، ترجیح منافع عمومی، حمایت از کارکنان اخلاق مدار و ارزشمدار)، معنویت (ارتباط صمیمی و همدلانه با افراد، همدلی در سازمان، توجه به کرامت انسانی، تأکید</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>بر آموزش مسائل دینی، نیت خالص مبنای کسب رضایت الهی در همه کارها، قصد قربت الهی در کار و کار برای رضای خدا، به جان خریدن هر گونه خطر برای حفاظت از جمهوری اسلامی و جهاد سازندگی، آمادگی برای رویارویی با مشکلات بزرگ در کار</p>	
<p>مبنای فکری و فلسفی</p>	<p>اعتقاد محوری</p>	<p>مبنای اعتقادات (اعتقاد به حقیقت توحید (در ذات، صفات و افعال)، نبوت، امامت، معاد (جسمانی و روحانی) و عدل (تکوینی، تشریحی و جزائی)، ویژگی مسائل اعتقادی (مطلوب اصلی اعتقاد در باطن و تدین در ظاهر، محتاج دلیل و استدلال، تحقیقی و نه تقلیدی، مستندات آن عقل و آیه نص و روایات متواتر نص)، محوریت اعتقادات در سازمان (خداترس بودن، کار برای خدا کردن، اعتقاد به خدایی عادل و حکیم، باور و اعتقاد به پاداش خدا در سایه خدمت به مخلوق، لا اله الا الله ذکر زبانی نیست بلکه عمل به ارکان و اعتقاد در قلب است، خدا را همواره ناظر بر رفتار خود دیدن، دیدن آفریدگار از رگ گردن به خود نزدیکتر، هدفدار دیدن آفرینش و معنادار دیدن زندگی، خوش بینی به جهان آفرینش و هستی، سکینه (آرامش خاطر)، پذیرش مقدرات الهی، اعتقاد به ولایت فقیه، بصیرت، نیت خدمت و ثواب، تکلیف‌مداری، توکل، رفتار مؤمنانه، تقوی، اعتقاد به ضرورت و پاسخگویی بودن نزد مردم، اعتقاد به مبارزه و جهاد، تقویت فرهنگ ما می‌توانیم، تعمیق معنویت، ایمان کامل به هدف و عمل صالح، قصد قربت در کار، خودباوری و تحقق شعار ما می‌توانیم، تعصب روی هویت سازمانی، باورهای بنیادین (اعتقاد قلبی و ایمان و باور به اسلام ناب محمدی، به ولایت فقیه، به رعایت تقوی، به تکلیف‌مداری، به نیت و ثواب خدمت، به ضرورت پیشرفت، به ضرورت سازندگی، به مردم، به ولی‌نعمت بودن مردم، به پاسخگویی بودن)، معنویت محوری (توکل، اخلاص، دین‌داری، ولایت‌مداری، عدالت‌طلبی، قناعت و ساده‌زیستی، انگیزه الهی در کار، تبلیغ اسلام و انقلاب، مأموریت و اهداف معنوی، اطمینان به سنت الهی حاکم بر جهان، ایمان قلبی، وجود فطرت خدادادی انسان، حاکمیت اسلام، هدف غایی لقاءالله، ترکیه</p>	<p>۳</p>



ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	اخلاقی، آخرتگرایی، معنویت، مکتبی بودن، روح معنوی و عرفانی، ایمان به غیب، جهان بینی توحیدی، خودکنترلی، اقامه ارزشها، ارزش عهد و پیمان، وسواس در بیت المال، تقوا، برپایی مراسم مذهبی، توجه به آرمانها)		
۴	معرفت دینی (معرفت شفاف و بی ابهام، معرفت نسبت به خدا، نسبت به دین، نسبت به تکلیف، نسبت به احکام، نسبت به جامعه، نسبت به طبیعت، نگاه عالمانه به معرفت دینی، روشن بینی دینی، عمق بخشی معرفت دینی، انس با معارف اسلامی، انس با قرآن، رفتار دینی مخلصانه، معرفت دینی مقدمه عمل صالح)، الزامات معرفت دینی (نگاه عالمانه، باور به خدا و پاداش و عقاب او، تقوی، توکل، توسل، انس با قرآن، انس با ولایت، بصیرت)، کسب علم و شناخت در زمینه مسائل مرتبط با قرارگاه، شنیدن نظر منطقی و جبران ناخالصیهای فکری، اخلاقی و عملی خود، خود را در معرکه حق و باطل مشاهده کردن	معرفت محوری	مبنای فکری و فلسفی
۵	انواع و معنای لغوی جهاد (جهاد ظاهری با کافر و به وسیله تیغ، جهاد باطنی با نفس به وسیله قهر، با ریشه جهد معادل به کارگیری تمام توان و قدرت خود را در راه هدف (مجاهد)، با ریشه جهد گام گذاشتن با طیب خاطر در فراخنای دشواریها و مشکلات و پیشتازی و سرافرازی، به فارسی یعنی مبارزه و انواع مبارزه شامل علمی، اجتماعی، سیاسی، مسلحانه و...، مبارزه برای از میان بردن موانع)، علت و فلسفه جهاد (ایستادگی در برابر ستم ستمگران، عذاب دشمنان به دست مسلمانان، گرفتن حق، دفع فساد تبهکاران)، اهداف جهاد (آزمایش مؤمنان، رفع فتنه، عدم تسلط باطل بر حق، عزت اسلام)، ارکان جهاد (جد و جهد و تحرک، مقابل دشمن بودن)، تمایز با فعالیت مشابه (ایمان و تعبد یا ایمان به غیب و فعل و انفعالات غیبی، تکلیف به عمل شرعی یا تقوا)، درونمایه جهاد (روح عرفانی و معنوی انسان)، شیوه های ترغیب به جهاد (تحریک عواطف، تحریک حس انتقامجویی، تبیین اهداف جهاد)، الزامات	جهاد محوری	مبنای فکری و فلسفی

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>جهاد (دو چیز لازم در مبارزه یکی جد و جهد و تحرک و دیگر در مقابل دشمن)، ماهیت جهاد (مبتنی بر مبارزه، نه فقط جهاد و کوشش بلکه مبارزه (علمی، اجتماعی، مطبوعاتی، سیاسی، اقتصادی، نظامی، آشکار، پنهان)، مبارزه برای هدف والا و مقدس در مقابل دشمن و مانع و دشمن، فقط در میدان جنگ نیست (مصادقاتهای دیگر: تولید علم، تولید سازندگی، خدمت‌رسانی، تلاش برای تأمین عدالت، تلاش برای حفظ عصمت و عفت عمومی، تلاش برای هدایت و ساختن دیگران و مقدم بر همه آنها، تلاش برای حفظ عصمت و سلامت نفس خود)، بسیار تلاش کردن، تلاش همراه با رنج و مشقت، تلاش پر نیرو در مقابل مانع یا دشمن (در جبهه انسانی دشمن و در جبهه‌های طبیعی با موانع طبیعی)، مبالغه در کار، به نهایت چیزی رسیدن و توانایی، مجاهده با دست و زبان، عمل فی سبیل‌الله (کار برای خدا و کسب رضایت وی)، مشخصات کار جهادی (هدفمند، درست، متوجه آرمانها، هوشمندانه، عاقلانه و دشمن‌شکن، تحرک زیاد، پویایی، تلاش بی‌وقفه، امید به موفقیت و آینده، مصمم‌بودن، ایمان و باور و معرفت به حق، خطرپذیری (در حد معقول)، مشقت و زحمت و توان و طاقت و سختی و تلاش فراوان، نبرد با دشمن و در راه خدا، جهاد با نفس، با خود جنگیدن و خویشتن را از خودسری بازداشتن، دارای اهداف حق‌طلبانه و عادلانه (جهاد مقدس)، تلاش کردن و به‌کارگیری نیرو و توان برای تحقق هدف، به‌کارگیری همه توان برای دستیابی به هدف و پیروزی بر دیگری، تلاش همراه با رنج و مشقت، نهایت تلاش با بذل مال و جان در راه مبارزه با دشمن حق و متجاوزان در راه اعتلای کلمه‌الله به‌منظور گسترش پرتو اسلام یا خوف از آنها، کارزار با دشمنان و به‌کاربردن حداکثر توان و نیرو چه زبانی و چه عملی)، مجاهدت‌محوری ( ایثار و فداکاری، تلاش بی‌وقفه، عزم راسخ، پایداری و مقاومت، جدیت و اهل عمل بودن، دفاع از دولت اسلامی، مبارزه با ظلم و تبعیض، جهاد و مبارزه دائم، مرزبندی با دشمن، شهادت‌طلبی و ظلم‌ستیزی، دوری از نظاره‌گری و تبلی،</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>تشکیل زندگی یکپارچه جهادی، آزادی و حریت، انجام دادن کار زمین مانده، رفتار جهادی (اخلاق مداری (رعایت اخلاق، صداقت)، الگو بودن مدیر (شروع از خود، در میدان بودن)، اقامه ارزشها (اقامه ارزشهای دینی، اقامه فرائض و مستحبات)، امانتداری (امانتداری مدیریت، رعایت و حفظ بیت المال)، ایثار و فداکاری (اقدام فداکارانه، ایثار)، پرهیز از دنیا طلبی (دوری از هوای نفس، نگاه پست به دنیا، پرهیز از رفاه زدگی و اشرافیگری)، خودارزیابی (ارزیابی درونی، خودشناسی، وجدان کاری)، رشد خود و جامعه (اصلاح جامعه، خودسازی، رشد و هدایت افراد)، رفتار خالصانه (کار بدون چشمداشت، کار خالصانه)، رفتار خدمتگزارانه (حل شدن در خدمت به خلق، مهرورزی و نودوستی)، ساده زیستی (سادگی و قناعت، پرهیز از اسراف)، سختکوشی و پشتکار (تلاش و پشتکار، پرکاری و سختکوشی، قلیل المئونه و کثیر المعونه))، جهاد همه مکانی، همه زمانی، همه کسی و همه عرصه ای است با اموال و انفس، با عرض و حیثیت، با نفس و جان، با خانواده و اهل بیت و... جهاد ماهیت انقلابی و پاسخگویی سریع دارد، به لحاظ نیت: کار را برای خدا کردن، به لحاظ منافع شخصی: بدون تعلق عمل کردن و احتراز از منافع شخصی (تقوا می آورد و راه خروج یا عبور را مشخص می کند)، تقوا و ندیدن منافع شخصی، جهاد به معنای بی تدبیری نیست و نوعی حکمت ناشی از تقواست، اولین رکن جهاد حرکت در مسیر حقیقی سعادت بشر است، رکن دوم مدیریت جهادی مقابله با دشمن است و این دشمن می تواند انسانهای ایستاده در مقابل مسیر سعادت بشر باشند یا موانع طبیعی. اگر حرکتی انجام دادیم که هیچ مانعی در سر راه نداشتیم این حرکت جهادی نیست. رکن سوم هر حرکت جهادی جد و جهد و کوشش است؛ بر بستر مبارزه تعریف می شود و مبارزه با دشمن است در حوزه های گوناگون سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، نظامی و... عامل مزاحم جهادی شامل ترس از تجربه های شکست خورده پیشین، سرزنش کردن افراد به دلیل عدم تحقق اهداف تعیین شده، اتکای</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>صرف به مسیرهای قبلی، عدم شهامت کافی برای رهایی از وابستگی مسیرهای گذشته، عدم اعتقاد قلبی مدیران به نیروی انسانی، درگیر روزمرگی شدن، عدم اجازه برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فردی، کم‌کردن اختیارات، ایجاد ساختارهای صلب، رواج فساد اداری، نبودن نگاه بلندمدت در طرح‌ریزی و مدیریتها، اجرای کارها به صورت کوتاه‌مدت با برد تبلیغی فراوان و نامتناسب با واقعیات میدانی، وجود نگاه جزیره‌ای در فرایندها، عدم توجه به ایجاد هماهنگی بین بخشهای درگیر برای اجرای طرح، خطرپذیر نبودن در مأموریتها، قوانین و مقررات فراوان و گاهی متناقض، نبود شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های روشن و شفاف و در دسترس، گرایش به بروکراسی، توجه بیش از اندازه به بودجه و اعتبارات، خروج مدیران جهادی و ورود مدیران ناآشنا به فرهنگ جهادی، کاهش روحیه ایثار و گذشت، تغییر روحیه و منش جهادی، کاهش خطرپذیری، زیاده‌خواهی، کاهش تعهد و تقلید انقلابی، گرایشهای سیاسی و حزبی، رخنه فرهنگ تجملاتی</p> <p>غلبه فرهنگ تجملاتی بین برخی از مسئولان حکومتی، کاهش روحیه برادری و ایثار، عدم انتقال فرهنگ و روحیه جهادی به مدیران و مسئولان، توجه بیش از اندازه دیوانسالاری و وابستگی شدید به بودجه و اعتبارات، ساختار، ورودیها، انسانها و سامانه‌ها و روشهای غیر منعطف، منتظر دستوربودن، منافقان، غربگراها، افرادی که آگاه یا ناآگاه مخالف خودکفایی هستند و وابستگی برای آنها ننگ نیست. فرهنگ سازمانی خطرگریز، بوروکراسی، طولانی‌بودن فرایندها، ارتباطات نامناسب، یأس و ناامیدی، حضور افراد فاقد صلاحیت علمی و تجربه، گروه ناکارآمد، نبود افراد متعهد و متخصص، تزلزل در ایمان و اعتقادات، احساس خستگی ناشی از پیشرفت نامطلوب کارها، دلخوری و ناراحتی ناشی از عدم تشکر و قدردانی و کسب جبران خدمات مورد انتظار، روزمرگی، هوای نفس، وجود فضای تنبلی و سستی در سازمان، ایجاد فضای تجملی‌گرایی بویژه در مدیران، اینکه دشمن را دوست</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>بپنداریم، تعصبات قومی، غفلت و اقدامات شعارگونه، بزرگترین چالش: عدم همراهی و یکپارچگی بدنه با مدیر جهادی است، چالشهای فردی (خودساختگی، تغییر مشی و منش جهادی، پشت کردن به گذشته جهادی خود، زیادخواهی، کاهش روحیه ایثار و از خود گذشتگی، کاهش اعتماد به نفس و...)، چالشهای جمعی (مشکلات خانوادگی، مشکلات معیشتی، مقایسه وضعیت و سطح زندگی با همدیفان، گرایشهای سیاسی و حزبی)، چالشهای سازمانی (رویکرد بروکراسی و جایگزینی دیوانسالاری به جای نهادی بودن، وابستگی بیش از اندازه به بودجه و اعتبارات، گرایش به تجملات اداری، تبعیض بین کارکنان، ورود نیروهای جدید و ناآشنا به فرهنگ جهادی، تخصص گرایی صرف و مدرک گرایی، توجه به الگوهای توسعه غربی در ساختار مدیریت طرح، بزرگ بینی و غیر قابل دسترس دانستن فناوریهای غرب در حوزه ساخت و ساز و در نتیجه کاهش اعتماد به نفس، وابستگی در ساخت برخی از صنایع به اجازه شرکتهای خارجی، وابستگی بیش از اندازه به بودجه و اعتبارات عمرانی سالانه و مصوب دولت، گرایشهای سیاسی و حزبی در برخی کارسپاریها به نیروها و مجموعه های انقلابی، مشکل در چگونگی اجرای اقتصاد مقاومتی در سازندگی، چالش محدودیت روشهای تأمین منابع مالی و لزوم خلاقیت و تنوع بخشی در آنها، چالش حاکم شدن سیاست بر کار درست یعنی سیاست، کار را تعیین کند و نه توان و ظرفیتهای، چالش ناسیاسی در استفاده از منابع سرشار انسانی، چالش عدم تناسب زیرساختهای قانونی و حقوقی لازم برای پشتیبانی از تصمیمات بزرگ، چالش فرهنگ کارگری، قوانین و مقررات دست و پاگیر، سامانه های نظارتی ناکار، چالش قوانین و مقررات زیاد و دست و پاگیر)</p>	
مبنای حرکت	رسالت محوری و آرمان خواهی	نگاه رسالت محور ناظر به همه موضوعات و مسائل، فعل مدیران و کارکنان در راستای رسالتهای سازمان، مشارکت در بازسازی کشور، نقش آفرینی برای ایجاد اشتغال و تولید بویژه در استانهای مرزی، حفاظت از انقلاب، مشارکت در عملیات امدادی هنگام بروز بلایا و	۶

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	<p>حوادث و اجرای خدمات امدادی و سازندگی، خدمت محوری به جای سودمحوری، هدف اصلی خدمت به ایران اسلامی، عمران و آبادانی کشور و ایجاد اشتغال پایدار، «قیمت، سرعت و کیفیت» یکی از شعارها و مؤلفه‌های اساسی قرارگاه، منوط‌نکردن حضور در طرحهای بزرگ ملی به تأمین مالی، وجود چشم‌انداز و آرمان و رسالت معنوی و ایدئولوژیک، آرمانخواهی و واقع‌نگری، نارضایتی نسبت به وضع موجود، بن‌بست‌شکنی، ایستادگی بر مواضع انقلاب، توجه به شعائر اسلامی در سازمان، هدف اصالت‌دادن به سود نیست، اعتلای ارزشها و تعالی انسانها هدف است؛ منافع ملی مهم است.</p>		
۷	<p>جزء به‌مثابه کل، تربیت‌یافتگان امام همه مثل هم و جزء به‌مثابه کل بود. همه ذهنیت مشترک داشتند و مثل هم فکر می‌کردند و عمل می‌کردند. دشمن‌شناسی، تهدیدشناسی، فرصت‌شناسی آنها خیلی شبیه هم بود. هم‌ذهنی و ذهنیت مشترک یعنی همان ویژگی هولوگرامی</p>	<p>بیش و عمل هولوگرامی</p>	<p>مبنای حرکت</p>
۸	<p>کاهش فاصله بین نگاه کارفرما با پیمانکار، نگاه فرایمانکاری به طرحهای مختلف، متعلق‌دانستن طرح به خود و اجرا به بهترین شکل و کیفیت در راستای منافع ملی، ایفای نقش مشاور امین برای کارفرما، از کارفرما نسبت به طرح دلسوزتر، سعی در اجرای طرحها به بهترین شکل و کیفیت ممکن، پرداخت بموقع به پیمانکاران جزء حتی با وجود مشکلات دریافت از کارفرما، از جنبه منابع و امکانات: توان بسیج عده و عده برای اجرای طرح باتوجه به ظرفیتهای داخل کشور، حفظ و حراست از امکانات طرحها، کم‌مؤنه‌بودن و عدم تحمیل هزینه گزاف بر طرحها، پرداخت بموقع حقوق پیمانکاران و کارکنان و پرهیز از تأخیر در پرداخت به بازار، از جنبه رهبری: برخورداری از مقبولیت حداکثری بین پیمانکاران، کارفرمایان و کارکنان، خدمتگزاری بی‌منت و شبانه‌روزی برای پیشرفت طرح و کشور، مردم‌مداری، مردم‌یاری و حضور دائم در</p>	<p>نگاه فرایمانکاری</p>	<p>مبنای حرکت</p>

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	جمع مردم و خانواده‌های اطراف طرح و رسیدگی به نیازهای آنان، دشمن‌شناسی و دشمن‌نهراسی و مقابله با دشمن در جلوگیری از توسعه زیرساختهای کشور (بویژه زیرساختهای دفاعی و اقتصادی)، مقبولیت در نگاه کارفرما، عدم گرایش به تجملات اداری و اختلاف سطح زندگی (بین مهندسان و کارگران و پیمانکار و کارفرما) در طرحهای عمرانی		
۹	نگاه فارغ از دیدگاه‌های حزبی و جناحی، تعامل و همکاری سازنده با دولت‌ها به منظور رفع نیازهای کشور، پرهیز از حزب و جناح‌بازی، وحدت‌محوری و حفظ انسجام درونی، استفاده از توان و ظرفیت همه برای سازندگی کشور، عدم تفکر کسب سود صرف در طرحهای متعلق به دولت (حتی اگر متحمل ضرر هم شود به خاطر منافع ملی از حقوق خودش بگذرد)، پرهیز از پررنگ شدن منافع شخصی، معاونتی، گروهی و... در مقایسه با منافع ملی و دینی در هر سطح و هر شکل	نگاه فرا جناحی	مبنای حرکت
۱۰	مردمی‌سازی سازندگی، مردمی‌بودن و مردم‌نهادشدن قرارگاه، اعتقاد به کارکردن برای مردم به‌عنوان باارزشترین عبادت، اعتقاد به ولی‌نعمت‌بودن مردم، ایجاد حس عشق و علاقه خدمت در دل مردم، برتر دانستن منافع مردم بر منافع قرارگاه، پاسخ به نیاز مردم بویژه به نیازهای قشر مستضعف، مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و لوازم آن شامل وجود چشم‌انداز، نیت راهبردی، مشارکت همگانی و مردم‌پایه، تفکر در زمان واقعی و هم‌پیوندی بین گذشته و حال و آینده و نهایتاً وجود تفکر سیستمی یعنی دیدن تصویر بزرگتر در زمان و مکان، استفاده از ظرفیتهای گوناگون جامعه، ارتباط نزدیک با مردم و تلفیق دانش نو یا دانش بومی، برنامه‌ریزی با مشارکت مردم، احیای ظرفیت بومی‌گزینی‌های مردمی، اعتقاد به ضرورت و پاسخگو بودن نزد مردم، اهل مدارا با مردم، مقبولیت همگانی و تلاش و همت در خدمت‌گزاری، اجرای طرحهای منحصر به فرد و تدوین طرحهای جهادی ویژه و ضربتی	مردم‌پایگی کارها	مبنای حرکت

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	متناسب با نیاز مردم و شکل‌گیری و تغییر وظایف متناسب با نیاز جامعه، حامی محرومان جامعه، گسترش اجرای طرحهای محرومیت‌زدایی و خدمت‌رسانی به مردم از شعاع ۷۰ کیلومتری طرح به نقاط بیشتر، ملموس بودن ارتباط بین مدیران ارشد سازمان با مردم (نتیجه: دلگرمی مردم و احساس تعلق آنها به نظام اسلامی)، به میان مردم رفتن و از نزدیک به درخواستهای آنان گوش فرا دادن و برقراری ارتباط چهره به چهره، برداشتن حجابهای خودساخته با مردم		
۱۱	تکلیف‌محور بودن در رویارویی با چالشها، تکلیف‌گرایی مبتنی بر بصیرت دینی، تقدم تکالیف الهی در طراحیهای عمرانی و سازندگی بر همه تصمیم‌گیرها، رعایت اصل قسط و عدل در توسعه مناطق با اولویت مناطق کمتر برخوردار، تکلیف‌گرایی در ساخت کشور و توجه به نیازهای اساسی مردم از جمله سرپناه مناسب و... در برنامه‌ریزی و هدفگذاری و توجه به شیوه و سبک زندگی ایرانی - اسلامی، مبتنی بر ادای تکلیف و عاشقانه و فرمانبرداری آگاهانه، مدیریت به‌عنوان تکلیف، دغدغه اجرای وظایف و مأموریت، التزام به مطالبه رهبری در حوزه‌های مختلف از جمله سازندگی با نگاه غالب به اقتصاد مقاومتی، اجرای تکلیف و در عین حال مهم‌بودن نتیجه، نتیجه‌گرایی همراه با تکلیف‌گرایی	تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی توأمان	مبنای حرکت
۱۲	اصول مدیریتی شامل برنامه‌ریزی و هدفگذاری (هماهنگی در کارها و در مسیر اهداف، آرمانگرایی، ارتباطات اعتماد و احترام طرفینی، همکاری و هالگوی)، سیاستگذاری و اجرا (تلفیق صف و ستاد، هماهنگی درونی، سیاستگذاری متمرکز، اجرا غیر متمرکز)، تفکر راهبردی (نگرش سامانه‌ای، عزم راهبردی، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری)، سازماندهی (انعطاف‌پذیری، عدم تمرکز، حذف بوروکراسی زائد و پرهیز از آن، پویایی)، رهبری (ارتباط نزدیک و عاطفی با جهادگران و حساسیت نسبت به مشکلات آنها، برقراری	ابتنا بر ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی	مبنای حرکت



مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت جهادگران و مردم، روحیه ساده‌زیستی مدیران و از جنس مردم‌بودن، تصمیم‌گیری (تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اقتناعی، توان کار دسته‌جمعی، کار مشارکتی و شورایی، اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم‌گیریهای کلان)، کنترل (اعتماد به افراد و استفاده از ساختارهای خودکنترلی و کنترل نیروی جمع به‌جای استفاده از واپایشهای دقیق و مچگیر)، رشد و توانمندسازی (مساعدکردن محیط سازمان برای رشد اعضا و قرارگرفتن نیروها در فرایند رشد و ارتقای علمی و تجربی، توجه به آموزش نیروها)، بسیج منابع و امکانات (نگاه صرفه‌جویانه در اجرای طرحها، مدیریت قناعتی، اهمیت دادن به بیت‌المال و حفظ آن)، حرکت جهشی و میانبر.</p> <p>اصول رهبری شامل ویژگیها (عملگرا، ساده‌زیست، جامعیت، جریان‌ساز، طراح و خط‌شکن، فرصت‌شناس و تهدیدشناس)، تصمیم‌گیری (تصمیم‌گیری نزدیک منشأ، مؤثر، سریع و اقتصادی، اقتناعی، اقتضایی، شورایی با مشاوران متعهد و متخصص)، آموزش و رشد (آموزش ضمنی، استفاده از دانش و تجربه دیگران)، ارتباطات سازمانی (اخوت، اهمیت دادن و توجه به نیروی انسانی، احترام به نیروی انسانی، توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، تغافل نسبت به کارکنان)، سازماندهی (اولویت فرهنگ بر ساختار، لزوم تحول در ساختار، سلسله‌مراتب حداقلی، رسمیت حداقلی، ساختار منعطف و چابک)</p> <p>الزامات کارکردی شامل تأکید بر هدایت، پیشوایی، راهنمایی (رهبری) به‌جای مدیریت سلسله‌مراتبی، توجه به تغییر و تحول ماهوی مدیریتی مرسوم و سنتی حاکم بر سازمانها، برخوردار از نظام ارتباط چندلایه و دوستانه، تأکید بر مدیریت پیش‌نگر، پیوسته به‌دنبال فرصتها بودن و از تهدیدات فرصت‌ساختن، خودپایی، خودپالایی و خودپیرایی فردی و سازمانی، تأکید مستمر بر تسهیم اطلاعات، دانش و قدرت، استقبال از چالشها و کارهای هیجان‌انگیز، تأکید بر نظارت کلی و حمایت از فضای اطمینان و اعتماد در</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>سازمان، ایجاد محیط بانگیزه از طریق مشوقهای درونی، تأکید توأمان بر مدیریت ارزش و مدیریت دانش، اهتمام به نقش آسانسازی و نوآوری، اهتمام به مشارکت‌جویی، واگذاری اختیار و عدم تمرکز، تصمیم‌گیری اقتضایی با مدیریت معکوس، شایسته‌یابی و شایستگی‌پروری و شایسته‌گزینی، برنامه‌محوری و تدبیر مدیریتی، شناسایی و استفاده بهینه از ظرفیتهای، مدیریت زمان، مداومت و به‌انتهارساندن کار و مسئولیت، اولویت‌بندی و نظم در کارها، اهمیت به علم، مدیریت دانش‌بنیان، درونزا و عدالت‌محور، انعطاف‌پذیری در اهداف و انطباق با شرایط، تحول‌گرای آینده‌ساز، جوان‌گرایی</p> <p>مدیریت سرمایه انسانی شامل به‌کارگیری کارکنان و مدیران سریع‌العمل و دارای اعتماد به نفس زیاد، به‌کارگیری کارکنان و مدیران تحلیل‌گرا، بلندپرواز و سرشار از افکار محرک، به‌کارگیری کارکنان و مدیران با تعلق پایدار به آرمانها و اهداف متعالی، برتری‌دادن به تفکر و تعقل، تأکید توأمان بر تعهدگرایی و تخصص‌گرایی (با برتری تعهد)، پذیرش اشتباهات و تلاش در جهت رفع آنها، تمرکز توجه کارکنان و مدیران به مشتریان و عرضه خدمت حداکثری و جلب رضایت آنان، تکیه بر روابط صمیمی و ارزشهای گروهی، تأکید بر انگیزشهای درونی و مشوقهای بلندمدت، نگاه سرمایه‌ای به انسان در تمامی مناسبات سازمانی، برخورداری از موقعیت کار گوناگون و هدفمند (چندحرفه‌ای بودن کارکنان و مدیران)، تأکید بر ارتقای مهارتهای انسانی، ارتباطی و ادراکی در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای کارها، الگوسازی و بهینه‌سازی سامانه‌های اداری برای تکامل انسان، توسعه خودآگاهی، بصیرت و تأکید بر تربیت و پرورش منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی (قرآن و سنت)، تأکید بر نوآوری و تحول و تشویق و حمایت از جسارت و خطرپذیری، شناسایی و استعدادیابی منابع بالقوه، تمرکز بر مهارتهای شغلی آینده، تعریف مسیر پیشرفت شغلی وسیع و گسترده، بهبود و بهسازی عملکرد از طریق کار جهادی و انقلابی، تشویق کارکنان به رویارویی با مخاطره‌ها و حمایت از کارکنان</p>	

مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	ردیف
		<p>جسور و خلاق، تربیت جهادی، بهره‌ورسازی ظرفیتهای، رشد و آموزش در بستر کار متناسب با نیاز، حفظ کرامت انسانی</p> <p>ویژگیهای شخصیتی شامل اعتماد به نفس، اصرار و پیگیری، عزم و همت بزرگ، هوشیاری، جوشش، ابتکار و استعداد، بلندپروازی، جدیت و اهل عمل بودن، استقلال، نشاط، خودمدیریتی، حسن خلق، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ایشارگری، احترام به دیگران، ارزشهای انسانی را نسبت به منافع خود برتری دادن، استقامت، مسئولیت‌پذیری، عقلانیت، بلندپروازی، هوشیاری و بصیرت، خودباوری</p> <p>ویژگیهای رفتاری شامل انجام کار بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر، انگیزه زیاد و شوق به کار، خطرپذیری معقول، حرکت جهشی و پیداکردن راه‌های میانبر، عدم تکیه به بیگانگان، حضور در میدان (مدیریت میدانی)، قناعت و ساده‌زیستی، پرهیز از دنیاپرستی و تأثیرپذیرفتن از مقام، قانع‌بودن، ساده‌زیستی و دوری از اسراف و تجمل‌گرایی، از جنس مردم و با مردم بودن، دوستی و انس و الفت با مردم، رسیدگی شخصی و مستقیم به کار مردم، حسن خلق و خوشرویی با مردم، پیشتازی، مبارزه با سکون و رخوت، اولویت بر منافع عمومی، حسن تدبیر، عرضه افکار، وجود نظام فکری، جامع‌نگری و ذکاوت، آینده‌نگری، تفکر راهبردی، تفکر کار برای کسی عار نیست، مسئله واقعی، امکان تسخیر طبیعت و حاکم‌شدن بر سرنوشت خود، کشف و جذب هوشمندانه منابع، محدودیت عمر آدمی، جبهه شناسی، باور به ما می‌توانیم</p> <p>نگرش مدیر شامل آرمانگرایی و هدفمندی، اعتقاد به درستی کار و هدف، اخلاص، اعتقاد و اعتماد به کارکنان، توکل به خدا، تکلیف‌مداری، مواسات و برادری، عزم راسخ، بندگی خدا، قصد تقرب، کار برای خدا، اعتقاد به نیروی انسانی، روحیه امیدواری، اعتقاد به خدا، توکل بر خدا، نگاه تکلیف‌مدارانه، تواضع و مواسات، مودت و برادری، اعتماد به نفس، قناعت، توجه به بیت‌المال، روحیه گذشت و فداکاری</p>	

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	ولایت‌محوری شامل اعتقاد به جامعیت نظام اسلامی، شناخت و اعتقاد به شئون ولایت، درک صحیح مواضع و منویات ولی امر، محبت و دلبستگی به ولایت، انزجار قلبی از دشمنان اسلام، پیروی کامل از تدابیر و دستور ولی امر، تلاش برای گسترش ولایت‌محوری		
۱۳	شناسایی مسائل کلان کشور، رصد مسائل کلان کشور، شناسایی گلوگاه‌های کشور، شناسایی نقاط اهرمی هر گلوگاه، ظرفیت‌یابی رفع گلوگاه‌های کلیدی کشور، تمرکز بر مسائل اصلی مورد طمع و تهدید دشمن، استفاده حداکثری از توانمندیها و ظرفیتهای داخلی، احیای ظرفیتهای موجود داخلی، یافتن ظرفیتهای جامعه اسلامی، تواناییها را به عرصه ظهوررساندن، شکستن انحصار شرکتهای بیگانه، شناسایی اقلام ضروری و پرمصرف جامعه و حمایت از تولیدکننده داخلی توانمند، ایجاد انگیزه لازم برای تولید، حمایت و پشتیبانی از تولیدکنندگان داخلی بویژه دانش‌بنیانها، حمایت از نخبگان و مخترعان داخلی، ارتباط با تولیدکنندگان داخلی، ایجاد انگیزه و اعتمادبه‌نفس در تولیدکنندگان داخلی، برونسپاری داخلی، استفاده و حمایت از کالای ایرانی	تمرکز بر گلوگاه‌ها	راهبرد
۱۴	کاتالیزورشدن برای وصل کردن علم به فناوری و فناوری به صنعت و صنعت به توسعه کشور، تعاملات سازنده با مراکز صنعتی و واحدهای علمی و دانشگاه‌های کشور، بهره‌گیری از دانش انباشته در دانشگاه‌ها، در میان‌گذاشتن مشکلات مربوط به تولید با تولیدکنندگان و موضوعات علمی و تحقیقاتی با استادان و دانشجویان، شبکه‌سازی از شرکتهای دانش‌بنیان، تهیه فهرستی از نیازهای کشور در حوزه سازندگی و عرضه به شبکه‌های دانشی و پژوهشی و صنایع کشور، مرتبط‌کردن صنعت به دانشگاه، صنعتی که مایه توسعه و پیشرفت کشور نباشد، مفید نیست و علمی که به فناوری تولید نشود، فایده‌ای ندارد و نافع نیست پس تلاش برای خواستن از صنعت برای توسعه و پیشرفت کشور و از دانشگاه	به‌کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی	راهبردها

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	برای تولید فناوریهای مورد نیاز در حوزه سازندگی، ایجاد اثر مثبت و ماندگار از پیوند صنعت با دانشگاه		
۱۵	شبکه سازی منسجم با نهادهای خصوصی و دولتی کشور برای بومی سازی و خودکفایی ملی، ایجاد حلقه ارتباطی منسجم بین سازمانها و نهادهای خصوصی و دولتی برای تأمین قطعات و مواد اولیه از طریق صنایع داخلی و فناوریهای تولیدشده از طریق دانشگاه، تمرکز بر نقاط مشترک خود و دیگر نهادها و توسعه روابط، تلاش برای بومی سازی و تحقق خودکفایی ملی، شناسایی آخرین فناوریها و دستاوردها در حوزه های فعالیت، شناسایی مشکلات و نیازهای فناوری و بومی سازی قطعات، تجهیزات و مواد و شناسایی تمام متصدیان و متخصصان داخلی و خارجی، برگزاری همایش و نشست های تخصصی، ارتباط با پارکهای فناوری، ایجاد فعالیتهای تحقیقاتی مشترک بین صنعت و دانشگاه، ایجاد پویسهای ملی بومی سازی قطعات و مواد اولیه صنایع، خارج کردن کشور از وابستگی به کشورهای خارجی در حوزه های فعالیت، توجه به اصول بومی سازی یعنی ترغیب به تولید با کیفیت از سوی صنعت، توجه به تحقیق و توسعه و توجه به قدرت رقابت پذیری تولیدات، کسب دانش و فناوری مورد نیاز، ایجاد گروه های کاری با بخش تأمین، بخش تحقیق و توسعه، شرکتهای دانش بنیان، صنایع داخلی کشور با بهره بردار، ایجاد واحد مستقل بومی سازی در ساختار رسمی قرارگاه، تعیین بخش جهاد خودکفایی در قرارگاه	بومی سازی و خودکفایی در علم و فناوری	راهبردها
۱۶	شناسایی زنجیره های ارزش، تعیین نسبت زنجیره ارزش با مزیت آفرینی آن، شناسایی خام فروشیها در جهت جلوگیری از خام فروشی و ایجاد محصولات با ارزش افزوده بیشتر و ارتقای ارزش سبد محصولات، تجمیع نخبگان صنعت و دانشگاه برای شناسایی و ارزش گذاری و مزیت آفرینی زنجیره های ارزش، شناسایی نقاط اهرمی، ارزش آفرینی، ایجاد مزیت رقابتی، ظرفیت شناسی و ظرفیت سازی و توانمندسازی برای تکمیل زنجیره ارزش، استفاده از	تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش	راهبردها

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	دانش و مهارت و تواناییها و ساختارها و فرایندهای کشور برای این کار، خلق ارزش و خلق شایستگیهای کلیدی در درون و بهره‌گیری از فرصتها، تمرکز بر خلاقیت و نوآوری، اصلاح فعالیتهای اصلی و پشتیبان در جهت این کار		
۱۷	تلاش برای ماندگاری تأثیر فعالیتهای سازندگی، تأثیر ذاری بر قلبها، تلاش برای ارتقای ضریب امنیت ملی، تلاش برای افزایش پایداری و پویایی درازمدت و راهبردی کردن پیامدها، افزایش بهره‌وری، تضمین دستیابی به هدف، اصلاح الگوهای متقلبانه، سرعت مثالزدنی در عرضه خدمات، خلق کارهای بزرگ، شکوفایی و جهش در ساخت و ساز کشور بویژه در طرحهای "زیرساختی کلان" و "های تک"، رشد و شکوفایی اقتصادی و عمران و آبادانی کشور در بازه زمانی منطقی، حضور فعال در حوادث غیر مترقبه و مناطق آسیب‌پذیر، ورود با رویکرد شجاعانه جهادی به طرحها، آغاز با توکل و همت کار، ظرفیت‌شناسی، توانیابی و اجرای طرح به رغم محدودیتهای هزینه و زمان، الگوسازی برای دیگر سازندگان کشور	اثرگذاری و الگوسازی ماندگار	پیامد
۱۸	تکامل بخشی به خود، ساخت از درون، تعالی بخشی به افراد و سازمان، حفظ و تقویت شاکله معنوی سپاه، تقویت بعد نهادی سازمان، مدیریت مبتنی بر شایستگی، حرکت پیشرونده به سوی اهداف ترسیم شده با اتکا به ارزشهای نهاد سپاه، هدف نهایی تعالی و تکامل و قرب الهی و هدفهای پائین تر از این هدف شامل انسانسازی، جامعه‌سازی، استقرار معنویت	پیش روندگی (خط شکنی)	پیامد
۱۹	حرکتهای جهشی - میانبر، ایجاد راه‌های بدیع و میانبر، شتابدهی، خروجی بهتر به دلیل خدامحور بودن فعالیتهای، افزایش بهره‌وری در تمام حوزه‌های فعالیت، تولید دانش و مهارتهای جدید و راهکارهای نوین، افزایش کارایی و اثربخشی، عمق بخشی نفوذ و فعالیتهای، انتقال دانش و فناوری و سرریز تجربیات به بخش خصوصی، نیازمندیهای پیشبرندگی همان ویژگیهای تراز پاسداری یعنی ایمان، مجاهدت، تکلیف‌گرایی، بصیرت، دانایی، ولایت‌مداری،	پیش برندگی (شتاب دهی و حرکتهای جهشی - میانبر)	پیامد

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	انقلابی بودن، پیشبرندگی نظام و انقلاب، تأثیر گذاری در بیرون		
۲۰	شناسایی موانع و محدودیتهای مسیر سازندگی، ارزیابی موانع پیش رو، برنامه ریزی برای عبور از موانع، نهراسیدن از مشکلات و موانع پیش رو، اگر حرکتی انجام دادیم که هیچ مانعی (اعم از انسانیهای ایستاده در مقابل مسیر سعادت بشر یا موانع طبیعی و نیز موانع بازدارنده) در سر راه نداشته باشیم، این حرکت جهادی نیست، افزایش قدرت بازدارندگی در برابر قوای مسلح دشمن، خلاقیت در حل مشکلات و موانع، انحصار شکنی (سرعت بیشتر و هزینه کمتر در مقایسه با شرکتهای خارجی)، بهبود مهارتهای حل مسئله، ایجاد تواناییهای متضاد برای دستیابی به موفقیت در طرحهای عمرانی، انعطاف پذیری و پویایی و تلاش، جدیت و ایثارگری برای عبور از موانع سازندگی، شناسایی موانع فردی، گروهی و سازمانی برای اجرای اثربخش فعالیتها، عدم کاهش سطح انتظارات از خود در صورت رویارویی با موانع و به جای این رویکرد افزایش استانداردهای خود، تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف، بهره گیری از فرصتها و تبدیل تهدیدات به فرصتها، اندیشیدن و اتخاذ راهبردهای برنده، اجرای جسورانه اصلاحات مورد نیاز، غلبه بر تنبلی و سستی، ناامیدی، تلاش، جدیت، ایثار، خط شکنی، ورود به عرصه های سخت و دشوار و انجام کارهای بزرگ، باز کردن راه و جسارت بخشی به بقیه نهادها و مجموعه های داخلی برای کارهای بزرگ	غلبه بر موانع و محدودیتهای	نتایج
۲۱	چستی و چابکی در همه کارها، پیدا کردن راه های منتهی به بهره وری، چابکی ساختار و سازمان و حذف بوروکراسیهای مخرب و زائد، اطمینان از تناسب ساختار با آرمانهای مطلوب جهادی، بهره گیری از ویژگیهای ساختارهای ارگانیک، کاهش فاصله قدرت بین حوزه کارفرمایی و پیمانکاری و مهندسی و کارگری، طراحی ساختار چابک و متناسب با شرایط هر طرح، کاهش تشریفات سازمانی، صرفه جویی در هزینه ها، تغییر طرح غیر سودده به سودده	چابک سازی و تحرک پذیری	نتایج

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	<p>از طریق کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت و بهره‌وری، توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی، یکپارچه‌سازی فرایندها، توان سازگاری و شکل‌دهی دوباره سریع، بهره‌گیری از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته، توانایی پاسخگویی مؤثر، در اختیارگرفتن ابتکار، مهارت، دانش و اطلاعات برای چابک‌سازی کارها، افزایش رقابت‌پذیری، مهارت در رفتارها و کارکردها، همسوسازی منابع انسانی، فناوری و ساختاری، انعطاف‌پذیری، توجه به ابعاد رهبری، درک تغییرات مورد نیاز، دولت الکترونیک، خدمت، مدیریت عملکرد، فرهنگ و ارزش و مدیریت زنجیره تأمین در چابک‌سازی و تحرک‌پذیری، افزایش قدرت پیش‌بینی رویدادها، توانایی یادگیری شیوه اجرای بهتر فعالیتها و مقابله با چالشها، طراحی دوباره عملیات به‌موازات تغییرات در تقاضا، داشتن تعاملات گسترده، کاهش تعداد مراحل اجرای هر فرایند، تدارک راه‌های ارتباطی بیشتر و بهینه‌تر، شفافیت‌سازی، عبرت‌آموزی از تجربیات و نهادینه‌سازی بینش‌ها، خدمات‌رسانی بهتر، حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارتها و تواناییها برای استفاده در زمانهای خاص، اتکا به هوشمندی و چابکی سرمایه‌های انسانی، ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیشرفته و منعطف، کمک به افزایش شاخص تولید ناخالص داخلی و دستیابی به مزیت برتر</p>	سازماندهنده	فراگیر
۲۲	<p>مدیریت بر محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فرصت‌زا و تهدیدزدا و به‌خدمت‌گرفتن محیط، منظور از مدیریت محیط یعنی همراه‌سازی و همسوسازی و اقتناع‌سازی دیگران، همراه‌سازی محیط‌های نابسامان، مدیران جهادی خلاق ضمن همت و پشتکار و جهد به‌معنی صبر و استقامت باید نوآور به‌معنای طرحهای نو را در انداختن و خلاق و مبتکر باشند که در این صورت حتی محیط‌های نابسامان را هم می‌توان همراه کرد، مدیریت محیط کلان در حوزه تعاملی می‌شود مدیریت محیط تعاملی و در حوزه دور می‌شود مدیریت محیط کلان، تجزیه و تحلیل محیط لازم است اما</p>	مدیریت بر محیط	نتایج



ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
	تصمیم‌گیری باید بر مبنای مدیریت بر محیط باشد، تجزیه و تحلیل محیطی شامل شناخت تهدیدها و تبدیل آنها به فرصت، کشف و جذب هوشمندانه منابع، دانشگرایی (تولید علم و دانایی)، خوش‌بین کردن مردم نسبت به اسلام و انقلاب، عمق‌بخشی به انقلاب و دشمن‌شناسی، اقناع‌سازی تقویت قدرت اقناع‌سازی مهم است؛ مثال اقناع پوتین و اردوغان توسط شهید سلیمانی به نفع محور مقاومت		
۲۳	توسعه متوازن توسط پنل خبرگی رد شد؛ لذا مضمونهای مورد نظر ارائه نشد.		
۲۴	جامعه‌سازی توسط پنل خبرگی رد شد؛ لذا مضمونهای مورد نظر ارائه نشد.		
۲۵	تمدن‌سازی توسط پنل خبرگی رد شد؛ لذا مضمونهای مورد نظر ارائه نشد.		

منبع: محقق

### تشکیل پنل خبرگی برای تأیید یا رد مؤلفه‌ها

قبل از ورود مؤلفه‌ها به مرحله ISM و تعیین ارتباط آنها به تشکیل گروه هفت نفره‌ای از خبرگان مشترک قرارگاه و دانشگاه اقدام شد که ۲۵ مؤلفه قدرتمندی که طی تحقیق به دست آمد به آنها عرضه، و ۲۲ مؤلفه تأیید و سه مؤلفه رد شد.

پاسخگو باید نظر خود را درباره اهمیت مؤلفه‌ها با انتخاب یکی از گزینه‌ها در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «اهمیت بسیار کم: ۱»، «اهمیت کم: ۲»، «اهمیت متوسط: ۳»، «اهمیت زیاد: ۴» و «اهمیت بسیار زیاد: ۵» تنظیم می‌شد. گرین<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) معتقد است که حداقل ۷۰ درصد خبرگان شرکت‌کننده در فرایند دلفی (گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد) باید دارای اتفاق نظر باشند (گودرزی، ۱۳۹۸: ۷۵). نتایج نظر این گروه از خبرگان به شرح جدول است:

جدول ۷. نتایج تأیید یا رد مؤلفه‌ها توسط خبرگان

ردیف	مضمون	بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	اهمیت متوسط	اهمیت زیاد	بسیار با اهمیت	درصد اجماع	نتیجه
۱	لاله‌الله	۰	۰	۰	۰	۷	٪۱۰۰	تأیید
۲	ارزش‌مداری	۰	۰	۰	۲	۵	٪۹۴	تأیید
۳	اعتقادمحوری	۰	۰	۰	۲	۵	٪۹۴	تأیید
۴	معرفت‌محوری	۰	۰	۰	۲	۵	٪۹۴	تأیید
۵	جهادمحوری	۰	۰	۰	۱	۶	٪۹۷	تأیید
۶	رسالت‌محوری و آرمانخواهی	۰	۰	۰	۲	۵	٪۹۴	تأیید
۷	ابتنا بر ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی	۰	۰	۰	۱	۶	٪۹۷	تأیید
۸	بیش و عمل هولوگرایی	۰	۰	۱	۲	۴	٪۸۸	تأیید
۹	نگاه فرایمانکاری	۰	۰	۱	۲	۴	٪۸۸	تأیید
۱۰	نگاه فرا جناحی	۰	۰	۱	۱	۵	٪۹۱	تأیید
۱۱	مردم‌پایگی کارها	۰	۰	۱	۰	۶	٪۹۴	تأیید
۱۲	تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی توأمان	۰	۰	۱	۲	۴	٪۸۸	تأیید
۱۳	بومی‌سازی و خودکفایی در علم و فناوری	۰	۰	۰	۱	۶	٪۹۷	تأیید
۱۴	تمرکز بر گلوگاه‌ها (با استفاده از همه ظرفیتها)	۰	۰	۰	۲	۵	٪۹۴	تأیید
۱۵	تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش (ظرفیت‌شناسی و ظرفیت‌سازی)	۰	۰	۰	۱	۶	٪۹۷	تأیید
۱۶	به‌کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی	۰	۰	۰	۰	۷	٪۱۰۰	تأیید

ردیف	مضمون	بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	اهمیت متوسط	اهمیت زیاد	بسیار با اهمیت	درصد اجماع	نتیجه
۱۷	غلبه بر موانع و محدودیتها ( غلبه بر تحریمها، انحصار شکنی، بن بست شکنی)	۰	۰	۰	۱	۶	٪۹۷	تائید
۱۸	مدیریت بر محیط	۰	۰	۱	۲	۴	٪۸۸	تائید
۱۹	چابک سازی و تحرک پذیری	۰	۰	۱	۱	۵	٪۹۱	تائید
۲۰	پیشروندگی (خط شکنی)	۰	۰	۱	۰	۶	٪۹۴	تائید
۲۱	پیشبرندگی (شتابدهی و حرکت های جهشی - میانبر)	۰	۰	۱	۰	۶	٪۹۴	تائید
۲۲	اثرگذاری و الگوسازی ماندگار	۰	۰	۱	۱	۵	٪۹۱	تائید
۲۳	تمدن سازی	۲	۲	۱	۱	۱	٪۶۳	رد
۲۴	توسعه متوازن	۲	۲	۰	۲	۱	٪۵۴	رد
۲۵	جامعه سازی	۲	۲	۱	۰	۲	٪۵۴	رد

منبع: محقق

### تحلیل، طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط آنها

به طور کلی الگوسازی ساختاری تفسیری، شیوه ای است که بررسی پیچیدگی سامانه را امکان پذیر می سازد و آن را به گونه ای ساختاردهی می کند که بسادگی قابل درک باشد. فرایند الگوسازی ساختاری تفسیری، الگوهای ذهنی غیر شفاف و مبهم از سامانه ها را به الگوهای روشن و آشکار و در راستای سودمندی اهداف تبدیل می کند (آذر، ۱۳۹۷).

از الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> به منظور تحلیل، طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط مؤلفه ها استفاده شد. با استفاده از این روش می توان ارتباطات و وابستگی های متغیرهای کیفی مسئله را کشف کرد (روئیز و کامبرا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). مراحل روش الگوسازی ساختاری تفسیری به این شرح است:

1 Interpretive Structural Modelling (ISM)

2 Ruiz, Cambra

**گام صفر: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله**

در مرحله اول، بوسیله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان و تشکیل گروه کانونی ۲۵ مؤلفه الگوی مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی استخراج شد. این مؤلفه‌ها در قالب جدول شماره ۷ ذکر، و همان‌طور که اشاره شد از بین آنها ۲۲ مؤلفه، مطابق جدول شماره ۸ تأیید شد.

**گام اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)**

ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد و شاخصهای مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی بر اساس بحث و نظر گروه متخصصان تشکیل می‌شود (تاخار و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). خبرگان در این گام معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر این اساس به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند؛ یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O استفاده می‌کنند. به منظور تشکیل ماتریس خود تعاملی، جلساتی با ۱۳ نفر از خبرگان برگزار شد که شامل نخبگان سازمان مورد مطالعه و نخبگان دانشگاهی بود و اجماع لازم در مورد روابط به دست آمد که نتایج آن در نهایت در جدول ذیل ارائه شده است. لازم به ذکر است که هر یک از افراد شرکت کننده به تکمیل ماتریس خود اقدام کردند و در نهایت این سیزده ماتریس با نظر جمع تلفیق شد. لازم به ذکر است که به منظور ادغام نظر خبرگان از دو روش می‌توان استفاده کرد:

الف) روش فراوانی: در این روش نظر اکثریت (بیش از ۵۰٪ نظرات) به عنوان نظر نهایی انتخاب می‌شود. این روش در غالب مقالات معتبر خارجی استفاده شده است.

ب) از طریق مد: در این حالت همه ماتریسهای SSIM را با یکدیگر ادغام می‌کنیم؛ به این ترتیب که ابتدا تک تک ماتریسهای پر شده را به ماتریسهای صفر و ۱ تبدیل، و سپس درایه‌های متناظر را با هم جمع می‌کنیم و از ماتریس به دست آمده مد می‌گیریم. هر عدد که برابر مد یا کوچکتر از آن بود، مقدار صفر، و اگر از مد بزرگتر بود، مقدار یک می‌گیرد. در این تحقیق روش (الف)، یعنی نظر اکثریت (بیش از ۵۰٪ نظرات) به عنوان نظر نهایی ملاک کار قرار داده شد.

جدول ۸. ماتریس خودتعاملی تشکیل شده

میزانها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
۱	X	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲	A	X	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۳	A	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۴	A	V	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۵	A	V	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۶	A	V	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۷	A	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۸	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۹	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۰	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۱	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۲	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۳	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۴	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۵	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۶	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۷	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۸	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۹	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۲۰	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۲۱	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۲۲	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

منبع: محقق

**گام دوم. به دست آوردن ماتریس دستیابی اولیه**

با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس زیر ماتریس دستیابی اولیه

به دست می آید. در واقع ماتریس دسترس اولیه با قراردادن اعداد صفر و یک به جای نشانه‌ها

به دست می آید. در این ماتریس نمادهای  $X, O, V, A$  با اعداد یک و صفر جایگزین می شود؛ بدین ترتیب که تأثیر هر متغیر بر دیگری با عدد یک و عدم تأثیر با عدد صفر، جابه جا می شود. ماتریس دستیابی اولیه در جدول ذیل آورده شده است.

جدول ۹. ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۱۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۲۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۲۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰

**گام سوم. سازگار کردن ماتریس دستیابی**

پس از اینکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود (راوی و شانکار، ۲۰۰۴). ماتریس دسترسی نهایی با وارد کردن انتقال پذیری به دست می آید. پس از بررسی روابط ثانویه و به دست آوردن ماتریس دستیابی نهایی در جدول، قدرت نفوذ از طریق جمع متغیرهای تحت تأثیر آن (جمع هر سطر) و میزان وابستگی متغیر نیز از جمع متغیرهایی (جمع هر ستون) به دست آمده است که از آن تأثیر می پذیرد.

جدول ۱۰. ماتریس دستیابی نهایی

مؤثر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۵	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۶	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۷	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۹	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

منبع: محقق

**گام چهارم. تعیین سطح متغیرها**

در این گام، مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار، محاسبه، و سپس عوامل مشترک نیز مشخص می‌شود. در این گام معیاری دارای بالاترین سطح ISM است که مجموعه خروجی (دستیابی) آن با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آنها از جدول حذف و عملیات دوباره روی دیگر معیارها تکرار می‌شود.

در جدول ذیل مراحل اول تا ششم تکرار برای تشکیل جدول بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی آورده شده است.

جدول ۱۱. جدول نهایی مرتبط با تکرار

تکرار	شاخص	خروجی	ورود	مشترک	سطح
اول	۱۵	۱۹و۱۶و۱۵	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۱۹و۱۶و۱۵	۱
	۱۶	۱۹و۱۶و۱۵	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۱۹و۱۶و۱۵	۱
	۱۹	۱۹و۱۶و۱۵	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۱۹و۱۶و۱۵	۱
دوم	۱۰	۲۰و۱۷و۱۰	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۲۰و۱۷و۱۰	۲
	۱۷	۲۰و۱۷و۱۰	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۲۰و۱۷و۱۰	۲
	۲۰	۲۰و۱۷و۱۰	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۲۰و۱۷و۱۰	۲
سوم	۸	۲۱و۱۱و۹و۸	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۲۱و۱۱و۹و۸	۳
	۹	۲۱و۱۱و۹و۸	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۲۱و۱۱و۹و۸	۳
	۱۱	۲۱و۱۱و۹و۸	او۳و۲و۱و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲	۲۱و۱۱و۹و۸	۳

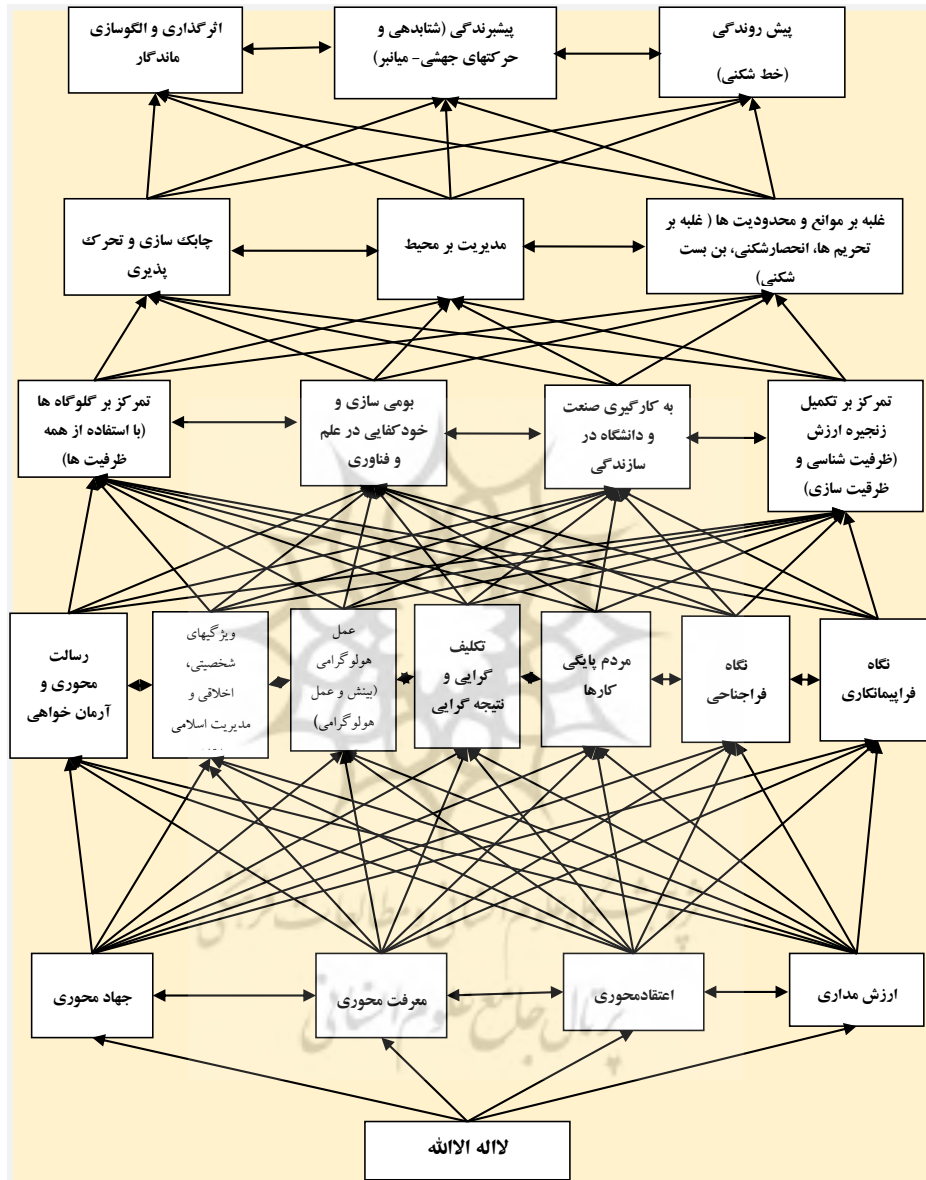


تکرار	شاخص	خروجی	ورود	مشترک	سطح
	۲۱	۲۱ و ۱۱ و ۹ و ۸	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲۱ و ۹ و ۱۱ و ۸	۳
چهارم	۲	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۷	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۱۲	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۱۳	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۱۴	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۱۸	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۲۲	۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۱۳ و ۱۲ و ۷ و ۲ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲	۴
	۳	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۵
پنجم	۴	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۵
	۵	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۵
	۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۵
	۱	۱	۱	۱	۶
ششم	۱	۱	۱	۱	۶

منبع: محقق

### گام پنجم. ترسیم شبکه تعاملات

در این گام با توجه به سطوح معیارها در ISM و روابط آنها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می‌شود. سطح یک به عنوان تأثیرپذیرترین سطح و سطح آخر به عنوان تأثیرگذارترین سطح نیز انتخاب می‌شود. همان‌طور که مشخص شد، الگوی نهایی ساختاری تفسیری این پژوهش از شش سطح تشکیل شده که در شکل ذیل مشخص شده است.



شکل ۱. سطح بندی عوامل - محقق

گام ششم. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (تحلیل MICMAC)  
 تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تأثیر گذاری) و میزان وابستگی (تأثیر پذیری)

هر متغیر شکل می‌گیرد و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. اهمیت متغیرها بیشتر بر اساس روابط غیرمستقیم میان آنها سنجیده، و در این تحلیل، متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شود.

الف) گروه خودمختار: این معیارها میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارد و عموماً از سامانه جدا می‌شود؛ زیرا دارای اتصالات ضعیف با سامانه است. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سامانه نمی‌شود. ب) گروه وابسته: این متغیرها دارای قوی و هدایت ضعیف، و اصولاً تأثیرپذیری زیاد و تأثیرگذاری کمی بر سامانه دارد. ج) گروه مستقل: این متغیرها وابستگی کم و هدایت زیاد دارد (راوی و همکاران، ۲۰۰۵) و به عبارتی دیگر تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کم از ویژگیهای این متغیرها است. د) گروه رابط: این متغیرها از وابستگی زیاد و قدرت هدایت فراوان برخوردار، و به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار زیاد است به گونه‌ای که هر تغییر کوچکی بر این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سامانه می‌شود (تولایی و محمدزاده علمداری، ۱۳۹۶). جدول ذیل نمایانگر این موضوع است:

جدول ۱۲. قدرت نفوذ و وابستگی

مؤلفان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	قدرت نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۴	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۵	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۱۶	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۱۷	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۹	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

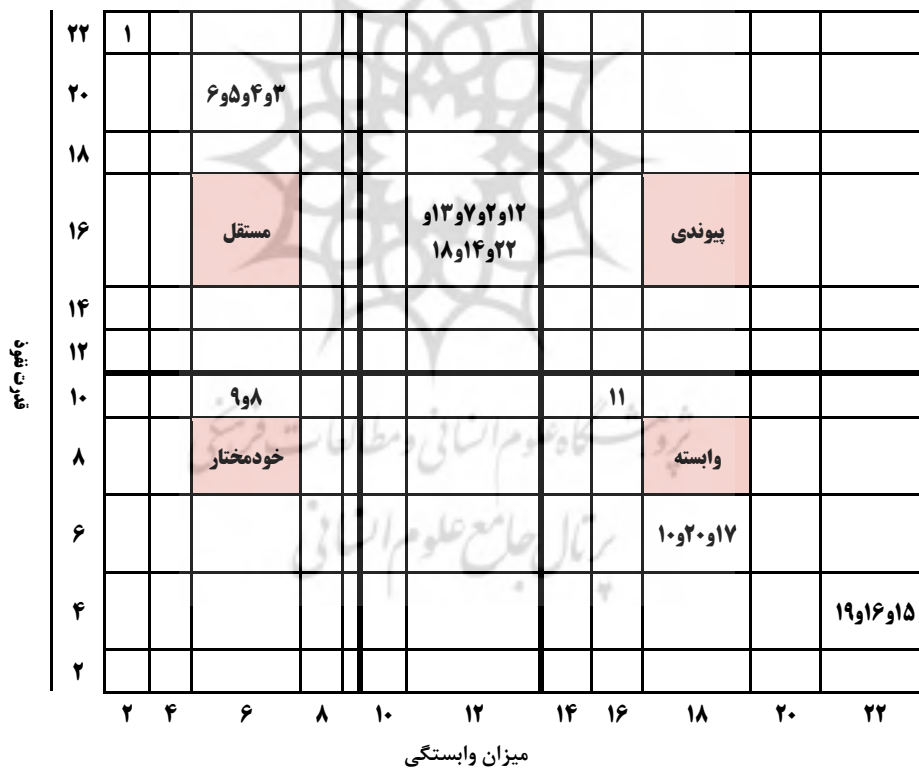
منبع: محقق

نتایج تحلیل میک میک نشان داد که:

مؤلفه‌های اعتقاد محوری، معرفت محوری، جهاد محوری و رسالت محوری و آرمانخواهی از نوع متغیرهای مستقل است. این متغیرها وابستگی کم و هدایت بالا زیاد دارد؛ به عبارتی دیگر تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کم از ویژگیهای این متغیرها است.

معیارهای ارزش‌مداری، ابتنا بر ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی، تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی توأمان، بومی‌سازی و خودکفایی در علم و فناوری، تمرکز بر

گلوگاهها (با استفاده از همه ظرفیتهای)، مدیریت بر محیط و اثرگذاری و الگوسازی ماندگار از نوع پیوندی است. این متغیرها از وابستگی زیاد و قدرت هدایت فراوان برخوردار است به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار زیاد است به گونه‌ای که هر تغییر کوچکی روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سامانه می‌شود. متغیرهای نگاه فراجناحی، مردم‌پایگی کارها، تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش (ظرفیت‌شناسی و ظرفیت‌سازی)، به کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی، چابک‌سازی و تحرک‌پذیری، پیشروندگی (خط شکنی) و پیشبرندگی (شتابدهی و حرکت‌های جهشی - میانبر) از نوع متغیرهای وابسته است. متغیرهای عمل هولوگرامی (بیش و عمل هولوگرامی) و نگاه فرایمانکاری نیز خودمختار است.



نمودار ۲. درجه نفوذ و میزان وابستگی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پس از بررسی مطالعات در زمینه مدیریت جهادی و هم‌چنین برگزاری جلسات مصاحبه (با ۱۴ نفر) و نیز برگزاری جلسات گروه‌کانونی (با ۷ نفر)، بیست و پنج مؤلفه استخراج شد که هر یک محتوای عمیقی داشت. خبره‌سنجی (با ۷ نفر) درباره این مؤلفه‌ها و دریافت تأییدیه، این مؤلفه‌ها را به بیست و دو مؤلفه کاهش داد، این مؤلفه‌ها حداقل دارای ۹۱٪ تأییدیه بود. جهت تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها از الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) و تشکیل جلسه با خبرگان قرارگاه (سیزده نفر) استفاده شد.

نتایج نشان داد که در وهله اول، مؤلفه‌های مدیریت جهادی شامل شش بعد اصل بنیادین، مبنای فکری و فلسفی، مبنای حرکت، راهبردها، نتایج و پیامدها و این ابعاد نیز مؤلفه‌های بیست و دو گانه تحقیق را در بر می‌گیرد که درباره هر یک از آنها، تعداد زیادی مضمون پایه یا شاخص وجود دارد که تفصیل آن در فصول مرتبط آمده و در وهله دوم نتایج تحلیلها مبین این است که:

۱. مؤلفه لا اله الا الله اصل بنیادین مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی است.

لا اله یعنی نفی گذشته نامطلوب و الا الله یعنی خلق چشم انداز مطلوب.

لا اله در حقیقت نفی هر گونه تعین و استقلال در وجود، چه در ذات و چه در اسم و صفت و فعل است و انسان با گفتن «لا اله» همه مظاهر عالم را در قالب علیت و مؤثریت نفی می‌کند و با اثبات «إلا الله»، همه علل و اسباب را در وجود ذات اقدس حق منحصر، و هر گونه کرنش و تواضع و عبودیتی را فقط به پیشگاه خدای متعال عرضه می‌کند و همه مظاهر تأثیر و تسبیب را، که در چشم اهل ظاهر و اهل دنیا موجه و جاذب است، پوچ و توخالی و سراب می‌بیند و حقیقت را فقط در یک جا ملاحظه می‌کند. اگر مفاد این کلمه طیبیه در وجود انسان ظهور پیدا کند و سر و قلب انسان به معنا و حقیقت آن برسد، تمامی این مطالب برای او مشهود و عیان خواهد شد. لا اله الا الله یعنی پایان دادن حکومت هوای نفس در وجود، پاک کردن تمام رذایل اخلاقی از صفحه نفس، آراسته شدن به حسنات اخلاقی، خلوص و پاکی، بصیرت و بینایی، هم‌چون پیامبران با تمام طاغوتها تا ریشه کن کردن آنان مبارزه کردن، ریشه تمام گناهان را از سرزمین وجود خویش درآوردن و به جای آن نهال عمل صالح کاشتن؛ با این وصف مدیریت به معنای واگذاری تدبیر کارها از سوی خدا است و نه البته از نوع واگذاری مطلق.

۲. مؤلفه‌های ارزش‌مداری، اعتقاد محوری، معرفت محوری، جهاد محوری، مبنای فکری و

فلسفی مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی است.

مؤلفه ارزش‌مداری: ارزش‌های اخلاقی مانند راستی، گذشت، انصاف، عزت نفس، استقامت، پایداری و مانند آن مورد احترام همه انسانهای کمال‌جو و حقیقت‌طلب است.

**مؤلفه اعتقاد محوری:** "باورها و اعتقادات"، تأثیر جدی بر عملکرد مدیریت دارد. باورهای منتج از نظام اعتقادی با تبیین شناخت نسبت به جهان هستی، انسان و نظم و قوانین حاکم بر آن بر شدت بر میزان پذیرش و سازگاری با رخدادها و وقایع تأثیر گذار است. حوزه اعتقادات باید تقویت شود و اتفاقاً مدیریت جهادی در این حوزه بسیار تکلیف دارد.

**مؤلفه معرفت محوری:** در توحید شیخ صدوق اولین عبادت خدا را شناخت او می‌داند و در جای دیگر آمده است خدا هیچ عملی را جز از روی معرفت قبول نمی‌کند و معرفت هم جز با عمل به دست نمی‌آید. وقتی معرفت باشد، محبت می‌آید و زمانی که محبت باشد، اطاعت به دنبال آن می‌آید. معرفت‌شناسی یا شناخت‌شناسی نشان‌دهنده راه و چاه است و به ما نشان خواهد داد که حق چیست و باطل کدام است. معرفت‌شناسی به ما نشان خواهد داد که در موقعیت چگونه عمل کنیم.

**مؤلفه جهاد محوری:** جهاد از آموزه‌های اسلامی به معنای کوشیدن همراه با فداکاری در راه خدا با جان، مال و دیگر داشته‌های انسانی است. به موجب آیات قرآن، کسانی که جان و مالشان را در راه خدا فدا کنند در درگاه الهی از دیگر مسلمانان برترند و خداوند به آنها مژده بهشت و دستیابی به مقام شهادت داده است. جهاد از ابواب مهم کتابهای فقهی است. در فرهنگ شیعه، جهاد و شهادت آمیختگی استواری با قیام امام حسین (ع) دارد.

۳. مؤلفه‌های رسالت محوری و آرمانخواهی، تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گیری توأمان، بینش و عمل هولوگرایی، نگاه فرایمانکاری، نگاه فرا جناحی، ابتدا بر ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی، مبنای حرکت مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی را تشکیل می‌دهد.

**مؤلفه رسالت محوری و آرمانخواهی:** رسالت شرحی است از آرمانها و منظور و مقصود و هدفهای کلان سازمان به همراه نگرشها و گرایشها و ارزشها که در قرارگاه سازندگی بر آرمانها و ارزشهای اسلام و انقلاب مبتنی است. قرارگاه سازندگی نباید سودمحور باشد؛ نباید دولت‌محور، و باید آرمانخواه باشد.

**مؤلفه تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی توأمان:** مقام معظم رهبری درباره تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی توأمان می‌فرماید: تکلیف‌گرایی معنایش این است که انسان در راه رسیدن به نتیجه مطلوب، بر طبق تکلیف عمل کند؛ برخلاف تکلیف عمل نکند؛ ضد تکلیف عمل نکند؛ کار نامشروع انجام ندهد و آلاً تلاشی که پیغمبران کردند، اولیای دین کردند، همه برای رسیدن به نتایج معینی بود؛ دنبال نتایج بودند. مگر می‌شود گفت که ما دنبال نتیجه نیستیم؟ یعنی نتیجه هر چه شد، شد؟ نه.

**مؤلفه بینش و عمل هولوگرامی:** منظور از ویژگی هولوگرامی به تعبیر سامانه‌های پیچیده، جزء به مثابه کل است. تربیت‌یافتگان امام(ره) در حوزه مدیریت جهادی، همه مثل هم بودند و جزء به مثابه کل بود؛ منتها دایره اثرشان متفاوت بود. همه ذهنیت مشترک داشتند و مثل هم فکر، و عمل می‌کردند. در نتیجه دشمن‌شناسی، تهدید‌شناسی، فرصت‌شناسی آنها خیلی شبیه هم بود. گاه کلامی از یک تابع و پیرو صادر می‌شد و بعدها امام(ره) آن را مطرح می‌کرد؛ پس هم‌ذهنی و ذهنیت مشترک یعنی همان ویژگی هولوگرامی به معنی جزء به مثابه کل وجود داشت؛ مثل یک شیشه یا آینه‌ای که ویژگی آن نمایاندن تصویر است و خردشده آن هم همان ویژگی را دارد.

**مؤلفه نگاه فراپیمانکاری:** موضوع مهم در حوزه پیمانکاری، خود را در کنار کارفرما قرار دادن و توجه به مصالح کشور و اسلام است.

**مؤلفه نگاه فرااجناحی:** دیدگاه‌های حزبی و جناحی، زیانبار حوزه سازندگی و مانع محرومیت مردم از منافع اجرای طرحها است. تعامل و همکاری سازنده با هر دولتی به‌منظور رفع نیازهای کشور از واجبات کار در حوزه سازندگی است. در سند راهبردی قرارگاه سازندگی، کمک به دولت برای سازندگی از مأموریت‌های اساسی این نهاد است. تجربه نشان داده است که هرگونه نگاه جناحی، مخل سازندگی و ادامه کار قرارگاه سازندگی بوده است.

**مؤلفه مردم‌پایگی کارها:** از مؤلفه‌های بسیار مهم حرکت‌ساز قرارگاه، همین موضوع لزوم مردمی‌بودن این نهاد و اعتقاد به ولی‌نعمت‌بودن مردم و ترجیح منافع مردم بر منافع خود و اعتقاد به ضرورت و پاسخگو بودن مدیریت جهادی نزد مردم است؛ چراکه زایش سپاه از درون و دل مردم به صورت خودجوش بوده است. باید تعاملات زیاد و مؤثر با مردم باشد. باید با مردم ارتباط نزدیک برقرار کرد و دانش نو را با دانش بومی تلفیق کرد. باید از مشکلات مردم آگاه بود. در راستای نیاز مردم (بوژه قشر مستضعف) برنامه‌ریزی کرد؛ با مشارکت مردم برنامه‌ریزی کرد؛ از ظرفیت



گونگون و متنوع مردم استفاده کرد. احیای ظرفیت بومی گزینیهای مردمی در طرحها در دستور کار باشد. همه اقدامات محروم محور باشد.

**مؤلفه ابتدا بر ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی:** در این مؤلفه بر مجموعه عواملی تأکید می شود که ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریتی مدیریت جهادی و اسلامی و انقلابی هم هست. حجم زیادی از کارهایی که در مدیریت جهادی انجام شده است و نیز حجم زیادی از مصاحبهها و حتی گروه کانونی بر این وجوه مدیریت جهادی تأکید می کند.

۴. مؤلفه های بومی سازی و خود کفایی در علم و فناوری، تمرکز بر گلوگاهها (با استفاده از همه ظرفیتهای)، تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش (ظرفیت شناسی و ظرفیت سازی) و به کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی، راهبردهای مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی است.

**مؤلفه بومی سازی و خود کفایی در علم و فناوری:** بومی سازی زمینه خود کفایی است و این بومی سازی می تواند با وجود استعدادهای درخشان در کشور و وجود صدها شرکت دانش بنیان و هزاران نخبه در حوزه های گوناگون علم و فناوری رخ بدهد. مصداق: ساخت پالایشگاه تمام ایرانی خلیج فارس

**مؤلفه تمرکز بر گلوگاهها (با استفاده از همه ظرفیتهای):** توان هر زنجیره به اندازه توان ضعیفترین حلقه آن است. عوامل ایجاد گلوگاه یا در سازمان نهفته، و یا در انسانها به عنوان مدیران و کارکنان و یا گونه هایی از سامانه و تجهیزات است. شناسایی گلوگاهها بسیار مهم و مهمتر از آن، رفع گلوگاه است که احتمالاً به بیماری مزمن تبدیل شده است. تمرکز بر گلوگاههای کشور در حوزه های مختلف از جمله ساخت و تولید با استفاده از همه ظرفیتهای، از جمله ظرفیت پیمانکاران بخش خصوصی و رفع موانع با راهبرد مدیریت بر محیط از امکاناتی است که قرارگاه باید بر آن متمرکز شود. رفع گلوگاهها در گرو استفاده از تمامی توان تحقیقاتی و فناورانه کشور و همکاری و هم افزایی دستگاه های دولتی و بخش خصوصی با یکدیگر است .

**مؤلفه تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش (ظرفیت شناسی و ظرفیت سازی):** زنجیره ارزش همه فعالیتهای مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را در بر می گیرد. با تکمیل زنجیره ارزش، گاه از خام فروشی جلوگیری، و گاه محصولات با ارزش افزوده بیشتری تولید خواهد شد و گاه تنوع بیشتر در محصولات و ارتقای ارزش سبد محصولات ایجاد می شود. در اینجا باید ظرفیت شناسی و ظرفیت سازی صورت پذیرد.

یک مصداق تمرکز بر زنجیره ارزش بحث خام‌فروشی است.

**مؤلفه به‌کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی:** وقتی قرارداد سد کرخه (بزرگترین سد آبی و خاکی خاورمیانه) بسته شد، فرمانده وقت سپاه (سرلشگر محسن رضایی) هیچ نیروی سدسازی نداشت و وقتی سؤال شد که چرا و چطور می‌خواهی به این حوزه ورود پیدا کنی، گفت به اتکای دانشگاه امام حسین (ع). خود دانشگاه در آن روز هم این ظرفیت را نداشت اما توان کار فراهم بود و سد کرخه با همه پیچیدگیهای خود جلوتر از زمان مقرر و با بهترین کیفیت ساخته شد.

۵. مؤلفه‌های غلبه بر موانع و محدودیتها (غلبه بر تحریمها، انحصار شکنی، بن‌بست شکنی)، مدیریت بر محیط و چابک‌سازی و تحرک‌پذیری، **نتایج مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی** است.

**مؤلفه غلبه بر موانع و محدودیتها (غلبه بر تحریمها، انحصار شکنی، بن‌بست شکنی):** موانع و محدودیتها را حقیر شمردن و فراموش کردن نگاه تنگ‌نظرانه در کار به گونه‌ای که برای تحریمهای ظالمانه راه پیدا کردن در عین حال جهش در فضای غیر رقابتی، رانندی و انحصار گرایانه به هیچ عنوان پیش نمی‌آید و بدین لحاظ لازم است که انحصار شکنی شود. یکی از ارکان مدیریت جهادی مقابله با دشمن است و این دشمن می‌تواند انسانهای ایستاده در مقابل مسیر سعادت بشر باشند یا موانع طبیعی.

**مؤلفه مدیریت بر محیط:** شکی نیست که محیط قهار است و تعیین‌کننده و غیر قابل کنترل و می‌تواند بر مدیریت جهادی بویژه در شرایط بحران اثر گذار باشد؛ اما مدیر جهادی باید نسبت خود را با محیط تعیین کند. مدیر جهادی بر محیط محاط است و مدیریت بر محیط می‌کند. وقتی گفته می‌شود مدیر باید فرصت‌ساز و تهدیدزدا باشد، یعنی مدیر جهادی باید محیط را به خدمت بگیرد. نمونه مدیر جهادی موفق در این حوزه، حاج قاسم است که پوتین و اردوغان و ... را قانع می‌کرد که آن‌گونه عمل کنند که به نفع محور مقاومت باشد.

**مؤلفه چابک‌سازی و تحرک‌پذیری:** چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز نسبت به تغییرات محیطی. سازمانهای چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و به استفاده از فرصتهای بالقوه در محیط متلاطم و کسب موقعیت ثابت به‌خاطر نوآوریها و شایستگی‌های خود متمایل هستند. چابکی فکر و چابکی در اندیشه و تحرک‌پذیری است که می‌تواند قرارگاه سازندگی را به سرحد اعلی در حوزه خدمت‌رسانی به مردم و کسب رضایت

خداوند متعال برساند.

۶. مؤلفه‌های پیشروندگی (خط‌شکنی)، پیشبرندگی (شتابدهی و حرکت‌های جهشی - میانبر) و اثرگذاری و الگوسازی ماندگار، پیامدهای مدیریت جهادی در فعالیتهای سازندگی است.

**مؤلفه پیشروندگی (خط‌شکنی):** در سپاه به حرکت درونی، پیشروندگی و به حرکت بیرونی، تأثیرگذاری در مجموعه انقلاب و نظام، پیشبرندگی اطلاق می‌شود؛ باید به موازات هم انجام گیرد. اگر حرکت در درون، که تعالی‌بخش است انجام نشود، حرکت دوم، که تأثیرگذاری بیرونی در پیشبرد مجموعه انقلاب است، ناکام می‌ماند. اگر چه پیشبرندگی قطعاً از پیشروندگی مهمتر است، نبود حرکت‌های درونی، حرکت دوم را ناکام می‌گذارد. در بخشی از قرارگاه سازندگی شاهد این خط‌شکنی‌ها بوده‌ایم.

**مؤلفه پیشبرندگی (شتابدهی و حرکت‌های جهشی - میانبر):** پیشبرندگی یعنی بار را به دوش گرفتن و بقیه را همراه خود کردن و قطعاً از پیشروندگی مهمتر، و این به‌مثابه لوکوموتیوی است که واگنها را به‌دنبال خود خواهد کشید؛ در عین حال پیشبرندگی همراه است با شتابدهندگی؛ چراکه همراه کردن دیگران به شتاب‌دهنده نیاز دارد. حرکت‌های جهشی و میانبرهایی که مقام معظم رهبری به آن اشاره می‌کنند از لوازم و اسباب کار است. ایجاد راه‌های بدیع و میانبر از لوازم کار است و این به افراد خلاق نیاز دارد.

**مؤلفه اثرگذاری و الگوسازی ماندگار:** یکی از پیامدها ماندگاری تأثیر مدیریت جهادی است و الگوسازی. مصداق‌های عینی اثرگذاری مدیریت جهادی در برخی از عرصه‌ها مانند حوزه‌های دفاعی از جمله حجم زیاد سازه‌های دفاعی و پدافندی در دوران دفاع مقدس است. اقدامات مؤثری که در قرارگاه در حوزه‌های راه‌سازی، تونل و سازه‌های آبی و مهار آب‌های سطحی و... پس از جنگ انجام شد، الگوی موفق عمل است. شکوفایی و جهش در ساخت و ساز کشور، جهش در طرح‌های "زیرساختی کلان" و "های تک" و ساخت پالایشگاه‌ها با توان ایرانی و صرفه‌جویی در زمان و هزینه و... همگی مصداق‌هایی از این موفقیت است. با این کار تأثیرات ماندگارتر خواهد شد؛ بر قلبها تأثیر خواهد گذاشت؛ افزایش پایداری و پویایی هم به‌دست می‌آید.

## پیشنهادها

### پیشنهادهای اجرایی

استفاده از الگوی این تحقیق در سازمان مورد مطالعه و در موارد زیر:

۱. ساختدهی مدیریت جهادی در عرصه سازندگی در بخشهای مختلف دولتی و غیردولتی کشور
۲. شکلدهی مبانی فکری و فلسفی مدیران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا(ص) (با حاکمیت ارزشها، گسترش مبانی معرفتی، کار روی حوزه اعتقادات و گسترش نگاه و عمل جهادی)
۳. بازنگری در جهتگیریهای قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا(ص)
۴. شکلدهی مبانی حرکت قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا(ص) بر مبنای رسالت‌محوری و آرمانخواهی، تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی توأمان، بینش و عمل هولوگرامی، نگاه فرایمانکاری، نگاه فراجناحی، مردم‌پایگی کارها، ابتدا بر ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی و مدیریت اسلامی و انقلابی
۵. اتخاذ راهبردهای بومی‌سازی و خودکفایی در علم و فناوری، تمرکز بر گلوگاه‌ها (با استفاده از همه ظرفیتهای)، تمرکز بر تکمیل زنجیره ارزش (ظرفیت‌شناسی و ظرفیت‌سازی) و به‌کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا(ص)
۶. ایجاد ساختار و سازمان متناسب با جایگاه بالا و تدوین اهداف، راهبردها و طرح و برنامه در قرارگاه برای بومی‌سازی و خودکفایی در علم و فناوری و اختصاص بودجه و اعتبارات مناسب
۷. شبکه‌سازی برای تقویت ارتباط با صنعت از سازندگان کشور و عقد تفاهمنامه سالانه با آنها برای تقویت ساخت داخل
۸. نهادینه کردن به‌کارگیری صنعت و دانشگاه در سازندگی و تولید دانش بومی از تجربه‌های ارزنده طرحهای ملی و در دست اجرا

۹. نهادینه کردن نگاه مبتنی بر غلبه بر موانع و محدودیتها (غلبه بر تحریمها، انحصار شکنی، بن‌بست شکنی)، مدیریت بر محیط، چابک‌سازی و تحرک‌پذیری و چگونگی پیشروندگی (خط‌شکنی) و پیشبرندگی (شتاب‌دهی و حرکت‌های جهشی - میانبر) و اثرگذاری و الگوسازی ماندگار در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)
۱۰. آسیب‌شناسی گلوگاه‌های کشور در حوزه سازندگی (ساخت و تولید و بهره‌برداری) در مقام پاسدار سازندگی و تمرکز بر گلوگاه‌ها
۱۱. سنجش وضعیت مدیریت جهادی در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)
۱۲. انتصابات و ترفیعات قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)
۱۳. سنجش وضعیت مدیران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) در ارزیابی‌های دوره‌ای، ارتقای سطح بینش و نگرش مدیران نسبت به این اصول و مبانی در دوره‌های آغاز خدمت و هنگام خدمت از جمله دوره‌های بصیرت‌افزایی، تربیت و تعالی و...

#### پیشنهادات پژوهشی

۱۴. تحقیق درباره‌ی تدوین شیوه‌های پیشبرندگی و پیشروندگی حوزه سازندگی به‌منظور تکمیل پیامدهای این تحقیق
۱۵. تحقیق درباره‌ی مبانی هستی‌شناسی مدیریت جهادی و مقایسه آن با ادبیات غرب جهت تکمیل مبانی این تحقیق
۱۶. تحقیق درباره‌ی مبانی معرفت‌شناسی مدیریت جهادی و مقایسه آن با ادبیات غرب جهت تکمیل مبانی این تحقیق
۱۷. تحقیق درباره‌ی مبانی انسان‌شناسی مدیریت جهادی و مقایسه آن با ادبیات غرب جهت تکمیل مبانی این تحقیق
۱۸. تحقیقات به‌منظور رفع موانع بومی‌سازی و خودکفایی با هر یک از بخشهای کارفرمایی، پیمانکاری، مشاوره کشور

۱۹. تحقیقات به منظور چگونگی تکمیل زنجیره ارزش با هر یک از بخشهای کارفرمایی، پیمانکاری، مشاوره کشور
۲۰. تحقیق در زمینه چگونگی مردم‌پایه کردن کارها در حوزه سازندگی کشور
۲۱. تحقیق در زمینه چگونگی تقویت ساخت داخل در حوزه سازندگی کشور
۲۲. تحقیق در زمینه چگونگی پیوند بین صنعت و دانشگاه با بخشهای کارفرمایی و پیمانکاری کشور
۲۳. تحقیق در زمینه چگونگی تولید دانش بومی از تجربه ارزنده طرحهای ملی و در دست اجرا
۲۴. تحقیق در زمینه شیوه‌های غلبه بر موانع و محدودیتها شامل شیوه‌های غلبه بر تحریمها، انحصار شکنی و بن‌بست شکنی
۲۵. تحقیق در زمینه شیوه‌های مدیریت بر محیط بر اساس نمونه‌های موفق
۲۶. تحقیق در زمینه شیوه‌های پیشروندگی (خط‌شکنی)
۲۷. تحقیق در زمینه شیوه‌های پیشبرندگی (شتاب‌دهی و حرکت‌های جهشی - میانبر)
۲۸. آسیب‌شناسی گلوگاه‌های کشور در حوزه سازندگی (ساخت و تولید و بهره‌برداری)
۲۹. تحقیق درباره چگونگی رفع گلوگاه‌ها با استفاده از توان تحقیقاتی و فناورانه کشور و همکاری و هم‌افزایی با دستگاه‌های دولتی و خصوصی.

## منابع فارسی

قرآن کریم

امام خمینی (ره)، روح‌الیه، صحیفه نور، قابل بازیابی در: EMAM.COM

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، سیدعلی، بیانات از ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۹، دفتر حفظ و نشر آثار معظم‌له، قابل بازیابی در: <https://farsi.khamenei.ir>

آذر، عادل (۱۳۹۷)، تحقیق در عملیات نرم - رویکردهای ساختاردهی مسائل، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

رحیمی، احسان رحیمی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۶)، تبیین مبانی انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی با تأکید بر نظرات علامه طباطبایی، نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، س ۱۱، ش ۲۲.

استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت ام (۱۳۸۵)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبتنی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدیان، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگ.

اصغرزاده رومیانی، علی (۱۳۹۴)، تحلیل سیستمی سبک مدیریت جهادی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره).

پورصادق و قزآنی (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره چهارم.

ترکزاده، جعفر؛ امیری طیبی، مسلم و محمدی، قدرت‌الله (۱۳۹۶)، تدوین الگوی مدیریت جهادی مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری (دام ظلّه‌العالی)، نشریه مطالعات راهبردی بسیج، دوره ۲۰، ش ۲.

تولایی، روح‌اله و صباغی زهرا (۱۳۹۴)، طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی، نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، س ۹، ش ۲.

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

حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴)، چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۲۳، ش ۳.

حسینی دشتی، سید مصطفی (۱۳۸۵)، معارف و معاریف: دایره‌المعارف جامع اسلامی (جلد اول)، ناشر آرایه. حسینی، مهدی؛ موغلی، علیرضا؛ سرلک، محمدعلی و دلجو، غلامحسین (۱۳۹۵)، طراحی مدل سازمان

جهادی، نشریه مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۴، ش ۳.

خرمشاهی، بهاء‌الدین (۱۳۷۷)، دانشنامه قرآن و قرآن پژوهی، ج اول. تهران: انتشارات دوستان و ناهید.

- خزائی؛ علی اکبر، مهرعطا؛ رضا و قاسمی؛ زهرا (۱۳۹۴)، مدیریت جهادی (مفهوم‌شناسی، مؤلفه‌ها و الزامات تحقق)، همایش بین‌المللی مدیریت.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۳۸۴)، تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، نشریه دانشور رفتار، دوره ۱۲، ش ۱۱.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۸۷)، ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ قرآن با تفسیر لغوی و ادبی قرآن (جلد ۲)، ترجمه غلامرضا خسروی حسینی، ناشر: مرتضوی.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۶۳)، ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ قرآن با تفسیر لغوی و ادبی قرآن (جلد ۱)، ترجمه غلامرضا خسروی حسینی، ناشر: مرتضوی.
- سجادی، سید جعفر (۱۳۷۹)، فرهنگ معارف اسلامی. ج اول. چ چهارم. ناشر: کومش.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی، چالشها و الزامات، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۲۲، ش ۸.
- شماعی کوپایی، میلاد (۱۳۹۳)، شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با استفاده از نظریه‌سازی داده‌بنیاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- شماعی کوپایی، میلاد و اسمعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۹۳)، مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، سال ۵، ش ۱۹.
- عبدی بهنام و طاهری هشی، علی (۱۳۹۴)، مفهوم‌سازی مدیریت جهادی در پرتو قرآن کریم، فصلنامه علمی پژوهشی دانش بین‌رشته‌ای مدیریت راهبردی، س ۵، ش ۱۸.
- عزتی، علی (۱۳۹۳)، واکاوی مفهوم مدیریت جهادی، پایگاه اطلاع‌رسانی حوزه.
- 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، نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۱۶.
- علی‌احمدی، علیرضا و غفاریان، وفا (۱۳۸۲)، اصول شناخت و روش تحقیق (با نگاهی به مطالعات تاریخی)، نشریه علوم انسانی دانشگاه الزهراء(س)، ش ۴۶ و ۴۷.
- علی‌شیری، محمدمهدی؛ تولایی، روح‌اله و بیدی، مجتبی (۱۳۹۵)، اصول حاکم بر مدیریت جهادی: تحلیلی کیفی از تجربه مدیریت جهادی در کشور، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۲۸.
- قاندعلی و عاشوری (۱۳۹۱)، مدیریت جهادی نمونه‌ای از به‌کارگیری مبانی مدیریت اسلامی، اولین همایش علمی مدیریت جهادی.
- قرشی، سید علی اکبر (۱۳۸۶)، قاموس قرآن، ج دوم، چ یازدهم، تهران: دارالکتب الاسلامیه.



- کوشکی، محمد رضا (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی چیست (با تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری). قابل بازیابی در: سایت ناب.
- لطیفی، میثم و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳)، پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی، نشریه راهبرد فرهنگ، دوره ۷، ش ۲۸.
- مرادی و فیروزآبادی (۱۳۹۷)، ارائه الگوی مطلوب مدیریت جهادی در انقلاب اسلامی (موردکاوی رهنمودهای رهبر انقلاب اسلامی)، مجله پژوهشنامه انقلاب اسلامی، دوره ۸، ش ۲۸.
- مصباح یزدی، غلامرضا (۱۳۸۳)، اخلاق و عرفان اسلامی، نشر معرفت.
- مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۸۳)، جنگ و جهاد در قرآن، چ دوم، ناشر: مرکز انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- معدنی، جواد و میری، محمد (۱۳۹۸)، تدوین الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرزها: مطالعه ترکیبی، نشریه مطالعات راهبردی ناجا، دوره ۴، ش ۱۴.
- نوری، روح اله (۱۳۹۵)، مدیران جهادی، اشتراکات و افتراقات با برنامه ریزی رایج، نشریه مدیریت در اسلام، ش ۲۹ و ۳۰.
- یخچالی، مصطفی (۱۳۹۴)، شناسایی و توصیف الگوی سازمان جهادی در بخش صنعت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق (ع).

### منابع انگلیسی

- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
- Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. ۳, No. ۲, Pp. ۱۰۱-۷۷.
- Jitesh Thakkar, S.G. Deshmukh, A.D. Gupta and Ravi Shankar, (2007). "Development of a balanced scorecard An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 ( 1), 25-59.
- Ravi V., Shankar R. (2004). *Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics*. *Technological Forecasting and Social Changes*. 72 (8). 1011-1029.
- Ravi, V. Shankar, R. Taiwari, M.K. (2005). "Productivity improvement of a computer hardware supply chain". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54,(4), 239-25.



## Designing Jihadi Management Model for Construction Activities through Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach (Case study: Khatam Al-Anbia Construction Headquarters)

Amir Hasirchi –

Ruhollah Tavallaei —

Ebadollah Abdollahi —

### Abstract

If the Jihadi management, as a successful indigenous management style in different areas of politics, defense, culture and construction in the first step of the Islamic Revolution, is used as a reproducible model, it can be very helpful in the second step of the revolution. A very successful experience in this field involves the megaprojects and services in Khatam al-Anbia construction headquarters. This study is mainly intended to design a model for Jihadi management in construction activities. Having reviewed the theoretical literature and the background of the subject, the researchers identified the variables affecting Jihadi management through thematic analysis and the opinions of experts, which resulted finally in 22 variables adding to interpretive structural modeling. These variables were classified and stratified at different levels according to their influence and dependence. In order to test and confirm the model, the researchers employed Micmac analysis and Dematel technique. The results revealed that the only component of La Ilaha Illa Allah (there is no god except Allah) is the basic principle and root of Jihadi management model. Four components of value-orientation, belief-inclination, knowledge-orientation, and Jihad-orientation formulate the intellectual and philosophical foundations of this approach. The second level, Jihadi management, includes seven components of mission-orientation and idealism, duty and result orientation together, holistic vision and practice, beyond contraction look, beyond party perspective, people orientation and relying on personal, ethical, and revolutionary characteristics. The third level contained four components of localization and self-sufficiency in science and technology, focus on bottlenecks (using all capacities), focus on implementation of the value chain (discovering and facilitating capacity), and using industry and universities in construction and adopted strategies. The fourth level of the model contained three components of overcoming obstacles and limitations (overcoming sanctions, monopolization, and breaking the deadlocks), environmental management, agility, mobility, and results. The fifth level, included three components of progress (line breaking), propulsion (acceleration and short-jump movements). Leaving everlasting effects and modelling contained the sixth level of Jihadi management.

**Keywords:** *Jihadi management, construction activities, Khatam al-Anbia Construction Headquarters, interpretive structural modeling (ISM).*

---

– Assistant professor at Imam Hussein University, Faculty of Management and Planning,  
Tehran, Iran. hasirchy@yahoo.com

— Associate Professor, Imam Hussein University, Faculty of Management and Planning,  
Tehran, Iran. tavallae.r@gmail.com

— PhD at Department of Economics, Mofid University abdollahi.ebad@gmail.com