

Designing Faraja's human resource management model at a strategic level based on the experiences of 8 years of holy defense with a view to the future

Dariush Rahmati¹

Received: 2022/08/03

Accepted: 2023/01/22

Abstract

Background and purpose: Since the publication of the first research on management, human resource management researchers have always tried to provide appropriate theories so that managers of organizations can become effective managers by relying on them. It is natural that the task of managers in the organization in machine-like theories is very different from the real management of human resources. Based on this, the current research has been conducted with the aim of designing a model of human resources management at strategic levels based on the experiences of 8 years of holy defense with a view to the future.

Method: The current applied research, the combined research method and the number of members of the statistical community are 50 managers of the Faraja organization, all of whom are expert professors, university faculty members and have a master's or doctorate degree and have at least 20 years of management experience at macro levels. And they are strategic. The sampling method of the research is snowball until theoretical saturation is reached. To analyze the interviews, the content analysis method was used and the experiences of 8 years of defending the latest achievements in the field of management at strategic levels, in the research literature, with the help of case meta-analysis. The analysis was done. For the purpose of accreditation, the survey questionnaire of members and experts was used, and for designing the model and identifying the relationships between the dimensions of the model, the interpretive structural modeling method was used.

Findings: The findings of the research indicate that the dimensions of the management model at strategic levels based on the experiences of 8 years of Holy Defense with a view to the future, in order of priority, are: level one: belief, value and religious dimension (beliefs of the heart); Level two: personality and moral dimension (speech or language beliefs); Level three: jurisprudential and behavioral dimension (practical or practical beliefs).

Conclusion: The results of this research show that it is important that if the manager is a moral person and has strong values in the field of self-improvement and communication with God; That is, someone whose primary and basic goal is the satisfaction of God and also takes other situational factors into consideration, one can expect that his management will be successful.

Keywords: Model, management, strategy, sacred defense

Citation (APA): Rahmati, Dariush (1401) Designing Faraja's human resource management model at a strategic level based on the experiences of 8 years of holy defense with a view to the future

Quarterly of Supervision and Inspection, 16(62), 37-60

DOI: 10.22034/si.2023.100016

1. Associate Professor of Amin Police Sciences University

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی بر اساس تجربیات هشت سال دفاع مقدس با نگاه به آینده

داریوش رحمتی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۲

چکیده

زمینه و هدف: از انجام نخستین پژوهش درباره مدیریت تاکنون، پژوهشگران علوم مدیریت منابع انسانی همواره کوشیده‌اند نظریه‌هایی ارائه دهند تا مدیران سازمان‌ها بتوانند با تکیه بر آن به مدیرانی اثربخش تبدیل شوند. طبیعی است که وظیفه مدیران در سازمان در نظریه‌های مدیریت ماشینی با چگونگی مدیریت اثربخش بر منابع انسانی بسیار متفاوت است. این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در سطوح راهبردی بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس و با نگاه به آینده، صورت گرفته است.

روش: تحقیق حاضر کاربردی، روش تحقیق ترکیبی و تعداد اعضای جامعه آماری ۵۰ نفر از مدیران سازمان فراجا است که همگی از اساتید خبره عضو هیئت علمی دانشگاه، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری و حداقل ۲۰ سال سابقه مدیریتی در سطوح کلان و راهبردی هستند. روش نمونه‌گیری تحقیق، گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری است. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شده و تجربیات ۸ سال دفاع مقدس و آخرین دستاوردهای موجود در زمینه مدیریت در سطوح راهبردی، در ادبیات پژوهش، به کمک فراتحلیل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای اعتباربخشی، از پرسش‌نامه بررسی اعضا و خبرگان و جهت طراحی الگو و شناسایی روابط میان ابعاد الگو از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق حاکی است: ابعاد الگوی مدیریت در سطوح راهبردی بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: سطح یک- بُعد اعتقادی، ارزشی و دینی (باورهای قلبی)؛ سطح دو- بُعد شخصیتی و اخلاقی (باورهای گفتاری یا زبانی)؛ سطح سه- بُعد فقهی و رفتاری (باورهای عملی یا یدی)

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق بیانگر این است که اگر مدیر، یک انسان اخلاقی بوده و دارای ارزش‌های مستحکم در حوزه خودسازی و ارتباط با خداوند باشد؛ یعنی کسی باشد که رضایت خداوند، هدف اولیه و اساسی او باشد و همچنین عوامل موقعیتی دیگر را نیز مورد توجه قرار دهد، می‌توان انتظار داشت که مدیریت وی موفق خواهد بود.

واژگان کلیدی: الگو، pattern / مدیریت، Management / راهبردی، Strategic / دفاع مقدس، sacred defense

استناد (APA): رحمتی، داریوش (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی بر اساس تجربیات هشت سال دفاع مقدس با نگاه به آینده

فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، ۱۶ (۶۲)، ۳۷-۶۰

DOI: 10.22034/si.2023.100016

دلیل اصلی توجه به مسئله مدیریت در این پژوهش این است که مدیریت نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها مرهون وجود مدیرانی قوی و اثربخش بوده است. از سوی دیگر، شاید بتوان ادعا کرد که جوهره مدیریت، رهبری است و «به‌کارگیری صحیح منابع انسانی»، که این مهم در تعریف مدیریت لحاظ شده است. در واقع نتایج اثربخش مدیریت، از طریق نوع تعامل میان رهبر و پیرو محقق می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان بیان داشت که مدیران سازمان برای تحقق اهداف و ایجاد تغییر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب سازمانی، نیاز به مهارت‌هایی چون مهارت‌های تحلیلی، طراحی، فنی و انسانی دارند که مهم‌ترین این مهارت‌ها، مهارت انسانی است. مهارت انسانی تعیین‌کننده نوع تعامل با کارکنان برای رسیدن به اهداف مدنظر است. در حقیقت، وظیفه مدیر، تجلی مهارت انسانی مدیران است. این موضوع، اهمیت مدیریت منابع انسانی را دوچندان می‌کند (آقایروز، ۱۳۹۲، ص ۱۴۲).

تمامی نظریاتی که تاکنون به آن‌ها پرداخته شده است، راهکارهای خود را بدون توجه به ذات معنوی و الهی انسان ارائه کرده‌اند. هرچند این تلاش‌ها ارزشمند بوده؛ ولی کافی به نظر نمی‌رسد؛ از این رو با توجه به نقدهای وارده به نظریات موجود، می‌توان بیان داشت که هنوز یک تئوری مدیریتی جامع که رضایت همه کاربران را برآورده سازد، خلق نشده است. بنابراین می‌توان با عنایت به نقص تئوری‌های مطروحه و نیز درک نیاز به معنویت و حضور ویژگی‌های الهی و انسانی در تئوری‌های مدیریت ادعا کرد که امروزه جامعه علمی و اندیشمندان روی آوردن به مکاتب الهی را یک ضرورت می‌دانند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۸، ص ۲۸).

تهیه متون با ارزش در زمینه مدیریت در سطوح راهبردی، چندان آسان نیست. همان‌طور که اشاره شد رفتار مدیران، دارای حساسیت بوده و باید متناسب با مبانی و ارزش‌های اسلامی باشد (صادق‌زاده قمصری، ۱۳۹۱، ص ۱۷).

برای طرح مسئله باید پرسشی را مطرح کنیم. سؤال این است که الگوی مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده چه الگویی است؟ با توجه به اینکه در حال حاضر الگوی مدون مطلوبی که براساس آن بتوان یک برنامه‌ریزی مناسب انجام داد به صورت کامل موجود نیست، به نظر می‌رسد به الگویی مطلوب برای رسیدن به مقصود نیاز است که این الگو باید دارای جامعیت براساس ارزش‌های دینی باشد؛ از این رو برای اینکه الگوی مورد نظر منطبق بر آموزه‌های دینی باشد، تجربیات ۸ سال دفاع مقدس ملاک عمل قرار گرفته است

می‌توان علت اساسی انجام این تحقیق را در فقدان الگوی مدون و بهینه مدیریت در سطوح راهبردی بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس و نیز عدم تناسب الگوهای موجود در حوزه

مدیریت برای پیاده سازی در سازمان به دلیل عدم هماهنگی و همخوانی این الگوها با مبانی، مفروضات و ارزش‌های موجود بر اساس مبانی فلسفی (انسان‌شناسی، هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی) دانست. به عبارت دیگر، نظر به اینکه هر فرد باید از الگوی رشد و توسعه متناسب با مبانی فلسفی خود (انسان‌شناسی، هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی) بهره گیرد و از آنجا که هر الگویی برگرفته از تئوری‌های منبعث از این مبانی بوده و حوزه‌های متفاوتی را شامل می‌شود، این پژوهش درصدد است به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، بپردازد تا در صحنه عمل نیز چنین الگویی مورد استفاده قرار گیرد.

ضرورت، اقتضا می‌کند که ابتدا نظریه‌های رهبری و مدیریت تا حد امکان بومی‌سازی شود. لذا مراجعه به متون مدیریت اسلامی و الهام‌گرفتن تجربیات ۸ سال دفاع مقدس می‌تواند منشاء پیدایش بسیاری از اصول مدیریت اسلامی باشد که چنانچه در بحث سازمان‌ها نیز این اصول استخراج گردد بسیار قابل استفاده و کاربردی بوده و ویژگی‌های زیر را در پی دارد:

- (۱) بهره‌گیری از تجربیات دفاع مقدس به‌عنوان یک عرصه موفق و عملکرد
 - (۲) کمک به ارتقای جنبه‌های ارزشی مدیریت و امکان ارزیابی و سنجش مدیران راهبردی
 - (۳) ارائه یک الگوی مشخص به‌منظور ایجاد امکان ارزیابی مدیران راهبردی
- در این راستا ضرورت دارد که یک الگوی علمی و عملی کارآمد برگرفته از تجربیات ۸ سال دفاع مقدس که دربرگیرنده تمام فضائل روحی و ملکات اخلاقی و ابعاد روحی انسان باشد، تدوین و ارائه گردد.

- (۱) نداشتن چنین الگویی تا حدود زیادی مانع بهره‌برداری از دستاوردهای دفاع مقدس می‌گردد.
- (۲) نداشتن یک معیار علمی برای ارزیابی و سنجش مدیران راهبردی، مانع اصل شایسته‌گزینی است.
- (۳) نداشتن یک الگوی بومی متناسب با مبانی ارزشی برای معرفی مدیران سطوح راهبردی، مانع از نهادینه‌شدن این مبانی در بدنه مدیریت کلان سازمان خواهد شد.

سؤال‌های تحقیق

الف) سؤال اصلی

الگوی مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی نیروهای مسلح براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده، چه الگویی است؟

ب) سؤالات فرعی

۱. ابعاد مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی نیروهای مسلح براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده چگونه است؟

۲. مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی نیروهای مسلح بر اساس گفت‌وگوهای ولایت فقیه و تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده چگونه است؟

۳. شاخص‌های مدیریت منابع انسانی فراجا در سطوح راهبردی ن م براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده چگونه است؟

دفاع مقدس

طوفان جنگ در ۳۱ شهریور ۱۳۵۹، به راه افتاد. همچنان که تهاجم در حال ازدیاد بود، حماسه‌ای برتر از درون فرهنگ و باورهای ژرف ملتی مؤمن سرچشمه می‌گرفت. این حماسه که «دفاع مقدس» نام گرفت، روز به روز بالنده تر شد و چون کوهی استوار در برابر تهاجم دشمن قد علم کرد. همین کافی بود تا دشمن را متقاعد سازد که در محاسبات اش دچار اشتباهی بزرگ شده است (فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۲۲).

به‌راستی چرا دشمن نتوانست ظهور این حماسه را پیش‌بینی کند؟ این عوامل ناپیدا از دید دشمن، که موازنه قدرتی را که در ظاهر به نفع او بود، برهم زد، عوامل فرهنگی و معنوی بود. امام خمینی (ره) در این باره می‌فرماید: «آن‌ها حساب همه چیز را می‌کردند، الا یک حساب و آن حساب، معنویت بود. آن‌ها توجه به این نداشتند که ملت همه با هم علاقه به خدا دارند و علاقه به اسلام» (صحیفه نور، ج ۱۳، ص ۲۷۷).

تفاوت میان جنگ و دفاع تفاوت در معنا و مفهوم واقعی آن است نه در شکل ظاهری و عملی آن؛ چرا که از لحاظ اقدام و عمل یکی هستند. بنابراین دفاع و جنگ به لحاظ شکلی و ظاهری هر دو جنگ هستند؛ اما به لحاظ ماهیتی، جنگ برای تحمیل اراده و دفاع برای جلوگیری از تحمیل اراده صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر دفاع و جنگ در اقدام و عمل یکی هستند؛ اما به لحاظ ماهیت و هدفی که دنبال می‌کنند در جنگ تحمیل اراده به کشور هدف انجام می‌گیرد در حالی که در دفاع از تحمیل اراده طرف متخاصم ممانعت صورت می‌گیرد. در متون دینی ما واژه‌ای تحت عنوان جنگ یافت نمی‌شود ولی واژه جهاد فی سبیل‌الله بسیار یاد شده است. نخستین آیه‌ای که درباره مشروع و مجاز بودن جنگ در قرآن کریم آمده دربردارنده این حقیقت است که مسلمانان از آن اذن قتال یافتند که مورد ستم و تجاوز قرار گرفته‌اند (سوره حج، آیه ۳۹).

دفاع در قانون طبیعت یکی از اصول استوار بقاء و حفظ شرافت انسان هاست. در میان تمام دفاعیاتی که توسط انسان در برابر هجمه‌های گوناگون صورت می‌گیرد، مقدس‌ترین و بارزترین آنها دفاع از عقیده است و بدون شک دوران هشت‌ساله جنگ تحمیلی عراق علیه ایران از افتخارات بزرگ و بی‌نظیر ایران اسلامی است. بنابراین از این آیه و دیگر آیات از این دست می‌توان دریافت که مؤمنان در برابر متجاوزان و جنگ با آنان فراخوانده شده‌اند؛ در

حقیقت آنچه در اسلام مقدس و ارزشمند تلقی می‌شود «دفاع» است و آنچه نامقدس و نکوهیده به‌شمار می‌رود «تجاوز» است.

با تکیه بر همین آموزه الهی بود که در حماسه بزرگ دفاع مقدس، رزمندگان با خداواری و با انگیزه دفاع از مکتب، انقلاب و سرزمین خویش و با اعتقاد راسخ به برحق بودن راه‌شان، هجوم و تجاوز دشمن را پاسخی محکم و درخور دادند. آنان به راه و هدف‌شان ایمان داشتند و بر این باور بودند که در این رویارویی چون مورد هجوم و تجاوز قرار گرفته‌اند؛ بنابراین در جبهه حق‌اند و ستمگر و متجاوز در جبهه باطل. حضرت امام خمینی (ره) اسوه و پیشوای رزمندگان بارها بر این نکته تأکید می‌ورزیدند که: «جنگ ما جنگ دفاعی است و این دشمن است که به ما تهاجم کرده است. ما با کسی سر جنگ نداریم؛ اما نمی‌توانیم در مقابل تجاوز دشمن بعضی ساکت بنشینیم و تن به ستم بدهیم» (عابدی جعفری، معصومی‌مهر، ۱۳۹۲، ص ۱۴).

در واقع، دفاع مقدس صحنه‌ای مساعد برای پا به میدان گذاشتن افراد مستعد بود. در صحنه نبرد بود که استعدادها شکوفا شد و مدیرانی گمنام سر برآوردند و بدون گذراندن دوره‌های عالی در دانشگاه‌های پیشرفته نظامی، عملیات‌هایی چون فتح‌المبین، بیت‌المقدس، خیبر، بدر، فتح‌فاو و ... را طراحی و مدیریت کردند. اگر چنین عرصه‌ای نبود، چنین رشدی هرگز با شرکت صرف در کلاس‌های آموزشی حاصل نمی‌شد. سپس این نیروها با انبوه دانش و تجربه نظامی در خدمت انقلاب و تربیت افرادی لایق و کارآمد قرار گرفتند (امام خمینی، ۱۳۶۸، ص ۱۸۸).

با توجه به تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، می‌توان بیان داشت که الگوی مدیریت منابع انسانی بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس (به‌دلیل مؤمن و مسلمان بودن مدیران مورد مطالعه)، در دوران مسئولیت خود اثربخشی بسیار بالایی دارد؛ زیرا ثابت شد که مدیرانی در دوران دفاع مقدس به شیوه‌ای کاملاً دموکراتیک و مردمی با رعایت کامل ارزش‌های اسلامی، انسانی و بشردوستانه به مدیریت حوزه تحت امر خود پرداختند.

در الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس «خداوند» محور و اساس همه تلاش‌ها و کوشش‌هاست و موفقیت مدیر، در همه شرایط و موقعیت‌ها، بستگی به میزان توجه و اهمیتی دارد که مدیر نسبت به خداوند مبذول می‌دارد. بر اساس این دیدگاه، این مدل‌های مدیریت با تئوری‌های دیگر مدیریت نه تنها تضادی ندارد؛ بلکه با آنها سازگار نیز هست؛ زیرا الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، کامل‌تر از الگوهای قبلی است؛ با این تفاوت که بیشترین اهمیت به خداوند و به عبارت دیگر به مقوله‌هایی همچون «صداقت»، «معنویت»، «اخلاق»، «انسانیت» که همه ناشی از نگرش‌های خدایی است - داده می‌شود؛ البته، باید توجه داشت که مقوله‌هایی همچون مبانی، اصول و ارزش‌ها که در این الگوها مورد بحث واقع شدند، معانی عمیق‌تر و گسترده‌تر از معانی متعارفی دارند که در متون مدیریت مشهود

هستند. بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، مدیریت، غیر از خداوند- که عامل محوری و اساسی است، عوامل دیگری همچون ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیر، کارکنان و دیگر عوامل موقعیتی، مانند همکاران مدیر، افراد زیردست و بالادست و فرهنگ سازمان، بر فرآیند مدیریت اثرگذار است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق بالغ بر ۵۰ نفر از اساتید خبره عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، که همه اعضای این جامعه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری بوده و دارای حداقل ۲۰ سال سابقه مدیریتی در سطوح کلان و راهبردی سازمان هستند. ضمناً اعضای هیئت علمی دانشگاه، خود از مدیران سازمان هستند که علاوه بر انجام وظیفه در سازمان، عضو هیئت علمی وزارت علوم نیز هستند.

بر اساس سؤالاتی مانند اینکه: چه کسی می تواند منبع غنی اطلاعاتی باشد؟ یا اینکه با چه کسی باید صحبت بکنیم؟ کمیت و کیفیت نمونه تحت تأثیر می باشد. با این پیش فرض، روش نمونه گیری این تحقیق، روش گلوله برفی است. در این روش از اولین نمونه‌هایی که معمولاً از روش ساده انتخاب شده می خواهیم افراد دیگری از جامعه آماری را که با آن‌ها آشنا هستند و می دانند که در خصوص موضوع دارای تجربیات و دیدگاه‌های موثق تر و مؤثرتری هستند، برای شرکت در مصاحبه معرفی نمایند. این روش هم وقت کمتری را به خود اختصاص می دهد و هم اینکه به واسطه نمونه اولی، رابطه محقق و نمونه ثانوی بهتر می شود.

از آنجا که نمونه گیری قضاوتی است (مثلاً این دو نفر از بقیه نخبه ترند)، تعداد مصاحبه با نخبگان عضو جامعه مشخص نیست؛ یعنی باید تا آن تعداد مصاحبه انجام گیرد که دیگر حوزه‌ها (ابعاد) و مؤلفه‌های جدیدی به دست بیاید؛ یعنی شروع به مصاحبه می کنیم و آن قدر ادامه می دهیم تا به اشباع نظری برسیم و دیگر اطلاعات جدیدی به دست نیاید (نمونه درحین کار). ممکن است پس از مصاحبه با نفر دوازدهم (از ۵۰ نفر اعضای جامعه)، مشخص شود که دیگر موضوع جدیدی حاصل نمی شود.

ابزار گردآوری اطلاعات

مصاحبه: با اساتید خبره عضو هیئت علمی دانشگاه

پرسش نامه: جهت تأیید مصاحبه و تعیین اولویت ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت

بررسی اسناد: تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، اسناد بالادستی ن م: اسناد چشم انداز، برنامه‌های راهبردی، اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان

روایی و پایایی (داوری در مورد کیفیت پژوهش)

گوبا و لینکلن چهار معیار پیشنهاد می‌کنند که فرضیه‌های مطرح در پژوهش کیفی را بهتر منعکس می‌کنند: اعتبار^۱، قابلیت تأیید^۲، قابلیت اطمینان^۳، و قابلیت انتقال^۴. جدول زیر، پژوهش را در پرتو این چهار معیار برای داوری در مورد کیفیت پژوهش کیفی بررسی می‌کند (وولام^۵، ۲۰۱۰، ص ۶۴).

جدول ۱- معیارهای داوری در مورد کیفیت پژوهش (وولام^۶، ۲۰۱۰، ص ۶۵)

معیارها	ابزارهای تقویت کیفیت	مراحل پژوهش که ابزارها در آن استفاده می‌شوند
اعتبار	سه‌سویه سازی مشارکت طولانی‌مدت تحلیل موارد مخالف	جمع آوری داده‌ها
قابلیت تأیید	بررسی اعضا بازنگری دقیق	بررسی موارد مطالعه
قابلیت اطمینان	کدگذاری مطالعات بررسی داده‌ها	مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان
قابلیت انتقال	توصیف دقیق بیان فرضیه‌ها	بررسی موارد مطالعه

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

این پژوهش از لحاظ جهت‌گیری در الگوی مدیریت منابع انسانی فراجام در سطوح راهبردی ن م بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده، پژوهشی توسعه‌ای می‌باشد. شیوه تحقیقی مورد استفاده، آمیخته اکتشافی بوده و شامل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی و کمی است. بر اساس این روش، از دو نوع روش کمی و کیفی جهت دستیابی به نتیجه‌ای دقیق بهره‌برده شده است. بر همین مبنای کار با داده‌های کیفی آغاز و پس از طراحی الگو، با مرحله کمی ادامه یافته و برای بسط نتایج مرحله کیفی، با تدوین ابزار جمع‌آوری داده‌ها، نسبت به جمع‌آوری داده‌های کمی اقدام و در انتها به جمع‌بندی نتیجه‌گیری کلی اقدام شده است.

روش کیفی مورد استفاده در این پژوهش روش تحلیل تم یا تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون را می‌توان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت که با سایر روش‌های

1. Credibility
2. Confirmability
3. Dependability
4. Transferability
5. Woolum, Janet Mae (2010)
6. Woolum, Janet Mae (2010)

تحلیل که به دنبال تشریح الگوهای داده‌های کیفی هستند -مانند روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری، نظریه داده‌بنیاد، تحلیل گفتمان^۱ و تحلیل محتوا^۲ تفاوت دارد و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد (Braun & Clarke, 2006).

جدول ۲- مشخصات مدیران (مصاحبه‌شوندگان)

ردیف	پست سازمانی	سابقه مدیریتی	مدرک تحصیلی	فایل مصاحبه
۱	معاون نیروی انسانی	۳۵ سال	دکتری	Mic001
۲	جانشین نیروی انسانی	۳۳ سال	دکتری	Mic002
۳	مدیرکل کارگزینی	۳۲ سال	دکتری	Mic003
۴	رئیس مرکز ایثارگران	۲۸ سال	دکتری	Mic004
۵	معاون اجرایی	۳۴ سال	کارشناسی ارشد	Mic005
۶	مشاور عالی فراجا	۳۰ سال	دکتری	Mic006
۷	عضو گروه مدیریت	۲۵ سال	دکتری	Mic007
۸	عضو گروه مدیریت	۲۰ سال	دکتری	Mic008
۹	عضو گروه مدیریت	۲۳ سال	دکتری	Mic009

مصاحبه‌ها

انجام مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که محقق به اشباع نظری نزدیک و افراد مطلع و قابل دسترس دیگری وجود نداشت. روند تعداد مفاهیم حاصله از هر مصاحبه این موضوع را نشان می‌دهد:

جدول ۳- آمار مربوط به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

تعداد	کدهای استخراج شده از	تعداد	کدهای استخراج شده از
۱۷	مصاحبه اول بدون تکرار	۲۵	مصاحبه اول با تکرار
۱۱	مصاحبه دوم بدون تکرار	۱۹	مصاحبه دوم با تکرار
۹	مصاحبه سوم بدون تکرار	۱۸	مصاحبه سوم با تکرار
۷	مصاحبه چهارم بدون تکرار	۱۵	مصاحبه چهارم با تکرار
۶	مصاحبه پنجم بدون تکرار	۱۸	مصاحبه پنجم با تکرار
۵	مصاحبه ششم بدون تکرار	۱۷	مصاحبه ششم با تکرار
۴	مصاحبه هفتم بدون تکرار	۱۲	مصاحبه هفتم با تکرار
۲	مصاحبه هشتم بدون تکرار	۱۲	مصاحبه هشتم با تکرار
۱	مصاحبه نهم بدون تکرار	۱۰	مصاحبه نهم با تکرار
۶۲		۱۴۶	

1. Discourse Analysis
2. Content Analysis

جست‌وجو و شناسایی مفاهیم

پس انجام مصاحبه‌ها، کدها (موارد)، به شرح جدول ۴ از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید:

جدول ۴- کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

ردیف	کد	تکرار کد
۱	آینده نگری و قدرت تحلیل واقعیت‌ها	۲
۲	تشخیص کارشناسی‌های دلسوزانه از نصایح مغرضانه	۳
۳	تخصص و اشراف در امور	۱
۴	ارتقای روحیه کارکنان	۳
۵	تاثیرگذاری و ایجاد انگیزش	۲
۶	سعه صدر در شنیدن انتقادات	۳
۷	عدم پافشاری و لجابت در تصمیم غلط	۲
۸	مصون ندانستن خود از خطا و انحراف	۲
۹	دشمن شناسی	۱
۱۰	عاقبت‌اندیشی در کارها	۲
۱۱	عقلانیت در کارها	۳
۱۲	انتخاب مدیران براساس معیارهای دینی	۳
۱۳	به‌کارگیری عناصر متعهد، با توان و با اخلاص	۵
۱۴	رعایت شایسته‌سالاری	۵
۱۵	سازمان پایی	۲
۱۶	کنترل مجموعه تحت امر	۱
۱۷	ترتیب اثر به گزارش‌ها	۲
۱۸	قانون‌مندی	۴
۱۹	ارزیابی مداوم خطاها	۵
۲۰	جدیت در مقابله با فساد	۲
۲۱	خودپایی	۳
۲۲	توجه به پاسخگو بودن و مطالبه از خویش	۶
۲۳	دفاع از ارزش‌های اسلامی	۴
۲۴	توجه به کرامت انسانی	۵
۲۵	مراقبت از زیردستان	۲
۲۶	توجه به نیاز زیردستان	۳
۲۷	توجه به معیشت زیردستان	۲
۲۸	ملاطفت با زیردستان	۱
۲۹	بزرگواری و مروت در حال قدرت	۴
۳۰	رعایت سلسله مراتب	۱

ردیف	کد	تکرار کد
۳۱	عدم بزرگ‌نمایی کارها	۳
۳۲	صحت عمل	۴
۳۳	نترسیدن از موانع	۱
۳۴	عمل به وعده‌ها	۱
۳۵	امانت داری و صداقت در امور	۱
۳۶	کادرسازی و همت‌پروری	۱
۳۷	تشخیص اولویت‌های کاری	۱
۳۸	نظم و انضباط، سرعت همراه با دقت	۱
۳۹	نزدیکی با مردم و زیردستان	۱
۴۰	مشورت با نخبگان	۱
۴۱	تعامل در امور	۳
۴۲	همدردی با دیگران	۱
۴۳	توجه به مأموریت و هدف	۱
۴۴	توجه به نیاز خانواده	۲
۴۵	اجتماعی در برخوردها	۳
۴۶	جهاد در راه خدا	۲
۴۷	توکل به خدا	۳
۴۸	تقوی و از خودمراقبتی	۳
۴۹	تقویت بنیه اعتقادی و مبانی دینی	۲
۵۰	عامل به احکام شرعی	۴
۵۱	ساده‌زیستی، پرهیز از اسراف و اشرافی‌گری و قناعت	۴
۵۲	بی‌اعتنایی به دنیا و دوری از دنیاطلبی	۴
۵۳	روحیه شهادت‌طلبی	۴
۵۴	عزت نفس، تعهد، تقید و پاکدامنی	۳
۵۵	عدالت‌خواهی	۱
۵۶	عدالت‌جویی	۳
۵۷	ایثار و از خودگذشتگی	۱
۵۸	برنامه‌ریزی و داشتن چشم‌انداز و هدف	۱
۵۹	حضور در پیشگاه الهی	۱
۶۰	حق‌خواهی	۱
۶۱	کمال‌گرایی	۲

پس از بررسی تمامی الگوهای مدیریت در سطوح راهبردی و با توجه به جمع‌بندی ادبیات پژوهش و نیز مدیریت براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس و همچنین ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه، می‌توان گفت که الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس (به دلیل مؤمن و مسلمان بودن مدیران مورد بررسی)، در دوران مسئولیت خود از اثربخشی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد.

در الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس «خداوند» محور و اساس همه تلاش‌ها و کوشش‌ها بوده و موفقیت مدیر، در همه شرایط و موقعیت‌ها، بستگی به میزان توجه و باوری دارد که مدیر برای حاضر و ناظر بودن خداوند بر عملکرد خود دارد. بر اساس این دیدگاه، این مدل‌های مدیریت با تئوری‌های دیگر رهبری نه تنها تضادی ندارد؛ بلکه با آنها سازگار نیز هست؛ زیرا الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، شکل کامل‌تری از الگوهای قبلی است؛ با این تفاوت که بیشترین اهمیت به خداوند و به عبارت دیگر به مفاهیم اخلاقی همچون «صداقت»، «معنویت»، «اخلاق»، «انسانیت» که همه ناشی از نگرش و باورمندی به خدا است - داده می‌شود. البته، باید توجه داشت که مقوله‌هایی همچون مبانی، اصول و ارزش‌ها که در این الگوها مورد بحث واقع شدند، معانی عمیق‌تر و گسترده‌تر از معانی متعارفی دارند، که در متون مدیریت مشهود است. براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، مدیریت، غیر از خداوند - که عامل محوری و اساسی است، عوامل دیگری همچون ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیر، پیروان و دیگر عوامل موقعیتی، مثل همکاران، زیردستان، افراد مافوق و فرهنگ سازمان، بر فرآیند مدیریت اثر می‌گذارند و این امر بیانگر این مهم است: که اگر مدیر یک انسان اخلاقی بوده و دارای ارزش‌های مستحکمی در حوزه خودسازی و ارتباط با خداوند باشد؛ یعنی، کسی باشد که رضایت خداوند، هدف اولیه و اساسی او بوده و علاوه بر آن، عوامل دیگر را نیز مورد توجه قرار دهد، می‌توان انتظار داشت که نتایج مدیریت وی توأم با موفقیت خواهد بود.

به طور کلی می‌توان علت موفقیت و اثربخشی خارق‌العاده این الگو را در دارا بودن سه عامل مرتبط و هم‌سو با هم جست‌وجو نمود:

- مبانی اعتقادی، ارزشی و دینی (باورهای قلبی)
- مبانی شخصیتی و اخلاقی (باورهای گفتاری یا لسانی)
- مبانی فقهی و رفتاری (باورهای عملی یا بدی)

همان‌طور که در سطور گذشته از نظر گذشت، مبانی اعتقادی یا باورهای قلبی اساس و بنیان رفتارهای شخصی، فردی، اجتماعی و سازمانی الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، را شکل داده است. این مبانی و اصول به‌مثابه ارزش‌های حاکم بر شخصیت و رفتار

چه در حوزه فردی و چه در امور مدیریتی در سطح کلان جامعه به عنوان اصولی ثابت و لایتغیر و تاثیرگذار قلمداد می‌شود؛ به طوری که می‌توان از آن‌ها به عنوان «هادی رفتار» یاد کرد. به عبارت دیگر این مبانی و اصول ابتدا در شخصیت فرد نفوذ کرده و شاکله شخصیتی وی را بنا می‌نهد و در ادامه مانع از هرگونه انحراف فکری و رفتاری در مدیریت سازمان می‌گردد.

می‌توان گفت در صورتی که مدیر بخواهد به گونه‌ای عمل کند که در سازمان اثربخش باشد، باید بتواند از یک سو میان رفتارهای خود با ذات شخصیتی خویش و از سویی دیگر میان شخصیت خود با مبانی اعتقادی و باورهای قلبی خویش نوعی «هم‌سویی و هم‌ترازی» ایجاد نماید؛ به طوری که کارکنان و همکاران بتوانند صداقت در گفتار و اعتقادات وی را در حیطه عمل مشاهده نمایند.

با توجه به مطالب بالا می‌توان الگوی فرماندهی بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده، را به شرح نمودار ذیل ارائه نمود:

ابعاد و مؤلفه‌های الگو

بعد اعتقادی، ارزشی و دینی (باورهای قلبی) با مؤلفه‌های:

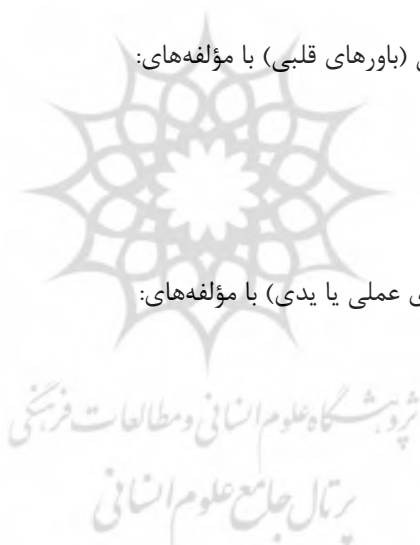
- خداگرایی
- آخرت گرایی
- عدل محوری
- آرمان خواهی

بعد فقهی و رفتاری (باورهای عملی یا یدی) با مؤلفه‌های:

- واقع‌نگری
- هدایت و مدیریت
- بصیرت
- توانمندسازی
- نظارت و کنترل

بعد شخصیتی و اخلاقی (باورهای گفتاری یا لسانی) با مؤلفه‌های:

- پیشروبودن مدیر
- مهارت انسانی
- اعتمادسازی
- وظیفه محوری
- مشارکت
- تعادل



واقع نگری	آینده‌نگری و قدرت تحلیل واقعیت‌ها تشخیص کارشناسی‌های دلسوزانه از نصایح مغرضانه
هدایت و رهبری	تخصص و اشراف در امور ارتقای روحیه کارکنان تاثیرگذاری و ایجاد انگیزش سعه صدر در شنیدن انتقاداتها عدم پافشاری و لجاجت در تصمیم غلط مصون ندانستن خود از خطا و انحراف
بصیرت	دشمن‌شناسی عاقبت‌اندیشی در کارها عقلانیت در کارها
توانمندسازی	انتخاب مدیران براساس معیارهای دینی به‌کارگیری عناصر متعهد، با توان و با اخلاص رعایت شایسته‌سالاری
نظارت و کنترل	سازمان‌پایی کنترل مجموعه تحت امر ترتیب اثر به گزارشها قانونمندی ارزیابی مداوم خطاها جدیت در مقابله با فساد
پیشرو بودن مدیر	خود پایی توجه به پاسخ‌گو بودن و مطالبه از خویش دفاع از ارزشهای اسلامی
مهارت انسانی	توجه به کرامت انسانی مراقبت از زیردستان توجه به نیاز زیردستان توجه به معیشت زیردستان ملاطفت با زیردستان بزرگواری و مروت در حال قدرت
اعتمادسازی	رعایت سلسله مراتب عدم بزرگ‌نمایی کارها صحت عمل
<p>بُعد فقهی و رفتاری (باورهای عملی یا پدی)</p> <p>بُعد شخصیتی و اخلاقی (باورهای گفتاری یا لسانی) با مؤلفه‌های:</p>	
<p>الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس</p>	

الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس

<p>نترسیدن از موانع</p> <p>عمل به وعده‌ها</p> <p>امانت داری و صداقت در امور</p> <p>کادرسازی و همتاپروری</p> <p>تشخیص اولویت‌های کاری</p> <p>نظم و انضباط، سرعت همراه با دقت</p> <p>نزدیکی با مردم و زبردستان</p> <p>مشورت با نخبگان</p> <p>تعامل در امور</p> <p>همدردی با دیگران</p> <p>توجه به ماموریت و هدف</p> <p>توجه به نیاز خانواده</p> <p>اجتماعی در برخوردها</p> <p>جهاد در راه خدا</p> <p>توکل به خدا</p> <p>تقوی و از خود مراقبتی</p> <p>تقویت بنیه اعتقادی و میانی دینی</p> <p>عامل به احکام شرعی</p> <p>ساده‌زیستی، پرهیز از اسراف و اشرافی‌گری و قناعت</p> <p>بی‌اعتنائی به دنیا و دوری از دنیاطلبی</p> <p>روحیه شهادت‌طلبی</p> <p>عزت نفس، تعهد، تقید و پاکدامنی</p> <p>عدالت‌خواهی</p> <p>عدالت‌جویی</p> <p>اینار و از خودگذشتگی</p> <p>برنامه‌ریزی و داشتن چشم‌انداز و هدف</p> <p>حضور در پیشگاه الهی</p> <p>حق‌خواهی</p> <p>کمال‌گرایی</p>	<p>تعد شخصیتی و اخلاقی (باورهای گفتاری یا لسانی) با مؤلفه‌های:</p> <p>تعد اعتقادی، ارزشی و دینی (باورهای قلبی) با مؤلفه‌های:</p>	<p>وظیفه محوری</p> <p>مشارکت</p> <p>تعادل</p> <p>خداگرایی</p> <p>آخرت‌گرایی</p> <p>عدل محوری</p> <p>آرمان‌خواهی</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



جست‌وجو و شناسایی مفاهیم

پس از شناسایی و استخراج کدها (مورد)، قابلیت هر کدام جهت استفاده در الگو مشخص گردید. بدین معنا که جایگاه هر کد در الگو مشخص شد.

شناسایی مفاهیم الگو

با جای‌گذاری کدهای مربوط به الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس، مجموعاً ۶۱ کد در این بخش قرار گرفتند. با دسته‌بندی کدها ۱۵ مفهوم پایه و ۳ مفهوم سازمان‌دهنده حاصل شد. جدول ۵ این تحلیل را نشان می‌دهد:

جدول ۵- مفاهیم مربوط به مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس

ردیف	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	کد	تکرار
۱	فقهی و رفتاری	واقع‌نگری	آینده‌نگری و قدرت تحلیل واقعیت‌ها	۲
۲	فقهی و رفتاری	واقع‌نگری	تشخیص کارشناسی‌های دلسوزانه از نصایح مغرضانه	۳
۳	فقهی و رفتاری	هدایت و رهبری	تخصص و اشراف در امور	۱
۴	فقهی و رفتاری	هدایت و رهبری	ارتقاء روحیه کارکنان	۳
۵	فقهی و رفتاری	هدایت و رهبری	تاثیرگذاری و ایجاد انگیزش	۲
۶	فقهی و رفتاری	هدایت و رهبری	سعه صدر در شنیدن انتقادات	۳
۷	فقهی و رفتاری	هدایت و رهبری	عدم پافشاری و لجاجت در تصمیم‌گیری	۲
۸	فقهی و رفتاری	هدایت و رهبری	مصون نداشتن خود از خطا و انحراف	۲
۹	فقهی و رفتاری	بصیرت	دشمن‌شناسی	۱
۱۰	فقهی و رفتاری	بصیرت	عاقبت‌اندیشی در کارها	۲
۱۱	فقهی و رفتاری	بصیرت	عقلانیت در کارها	۳
۱۲	فقهی و رفتاری	توانمندسازی	انتخاب مدیران براساس معیارهای دینی	۳
۱۳	فقهی و رفتاری	توانمندسازی	به‌کارگیری عناصر متعهد، با توان و با اخلاص	۵
۱۴	فقهی و رفتاری	توانمندسازی	رعایت شایسته‌سالاری	۵
۱۵	فقهی و رفتاری	نظارت و کنترل	سازمان‌پایی	۲
۱۶	فقهی و رفتاری	نظارت و کنترل	کنترل مجموعه تحت امر	۱
۱۷	فقهی و رفتاری	نظارت و کنترل	ترتیب اثر به گزارش‌ها	۲
۱۸	فقهی و رفتاری	نظارت و کنترل	قانون‌مندی	۴
۱۹	فقهی و رفتاری	نظارت و کنترل	ارزیابی مداوم خطاها	۵
۲۰	فقهی و رفتاری	نظارت و کنترل	جدیت در مقابله با فساد	۲
۲۱	شخصیتی و اخلاقی	پیشرو بودن مدیر	خودپایی	۳
۲۲	شخصیتی و اخلاقی	پیشرو بودن مدیر	توجه به پاسخگو بودن و مطالبه از خویش	۶

ردیف	مفهوم سازمان دهنده	مفهوم پایه	کد	تکرار
۲۳	شخصیتی و اخلاقی	پیشرو بودن مدیر	دفاع از ارزش‌های اسلامی	۴
۲۴	شخصیتی و اخلاقی	مهارت انسانی	توجه به کرامت انسانی	۵
۲۵	شخصیتی و اخلاقی	مهارت انسانی	مراقبت از زیردستان	۲
۲۶	شخصیتی و اخلاقی	مهارت انسانی	توجه به نیاز زیردستان	۳
۲۷	شخصیتی و اخلاقی	مهارت انسانی	توجه به معیشت زیردستان	۲
۲۸	شخصیتی و اخلاقی	مهارت انسانی	ملاطفت با زیردستان	۱
۲۹	شخصیتی و اخلاقی	مهارت انسانی	بزرگواری و مروت در حال قدرت	۴
۳۰	شخصیتی و اخلاقی	اعتمادسازی	رعایت سلسله مراتب	۱
۳۱	شخصیتی و اخلاقی	اعتمادسازی	عدم بزرگنمایی کارها	۳
۳۲	شخصیتی و اخلاقی	اعتمادسازی	صحت عمل	۴
۳۳	شخصیتی و اخلاقی	اعتمادسازی	نترسیدن از موانع	۱
۳۴	شخصیتی و اخلاقی	اعتمادسازی	عمل به وعده‌ها	۱
۳۵	شخصیتی و اخلاقی	اعتمادسازی	امانت داری و صداقت در امور	۱
۳۶	شخصیتی و اخلاقی	وظیفه محوری	کادرسازی و همتاپروری	۱
۳۷	شخصیتی و اخلاقی	وظیفه محوری	تشخیص اولویت‌های کاری	۱
۳۸	شخصیتی و اخلاقی	وظیفه محوری	نظم و انضباط، سرعت همراه با دقت	۱
۳۹	شخصیتی و اخلاقی	مشارکت	نزدیکی با مردم و زیردستان	۱
۴۰	شخصیتی و اخلاقی	مشارکت	مشورت با نخبگان	۱
۴۱	شخصیتی و اخلاقی	مشارکت	تعامل در امور	۳
۴۲	شخصیتی و اخلاقی	تعادل	همدردی با دیگران	۱
۴۳	شخصیتی و اخلاقی	تعادل	توجه به ماموریت و هدف	۱
۴۴	شخصیتی و اخلاقی	تعادل	توجه به نیاز خانواده	۲
۴۵	شخصیتی و اخلاقی	تعادل	اجتماعی در برخوردها	۳
۴۶	اعتقادی، ارزشی و دینی	خداگرایی	جهاد در راه خدا	۲
۴۷	اعتقادی، ارزشی و دینی	خداگرایی	توکل به خدا	۳
۴۸	اعتقادی، ارزشی و دینی	خداگرایی	تقوی و از خود مراقبتی	۳
۴۹	اعتقادی، ارزشی و دینی	خداگرایی	تقویت بنیه اعتقادی و مبانی دینی	۲
۵۰	اعتقادی، ارزشی و دینی	آخرت‌گرایی	عامل به احکام شرعی	۴
۵۱	اعتقادی، ارزشی و دینی	آخرت‌گرایی	ساده‌زیستی، پرهیز از اسراف و اشرافی‌گری و قناعت	۴
۵۲	اعتقادی، ارزشی و دینی	آخرت‌گرایی	بی‌اعتنایی به دنیا و دوری از دنیاطلبی	۴
۵۳	اعتقادی، ارزشی و دینی	آخرت‌گرایی	روحیه شهادت‌طلبی	۴
۵۴	اعتقادی، ارزشی و دینی	آخرت‌گرایی	عزت نفس، تعهد، تقید و پاکدامنی	۳

ردیف	مفهوم سازمان دهنده	مفهوم پایه	کد	تکرار
۵۵	اعتقادی، ارزشی و دینی	عدل محوری	عدالت خواهی	۱
۵۶	اعتقادی، ارزشی و دینی	عدل محوری	عدالت جویی	۳
۵۷	اعتقادی، ارزشی و دینی	عدل محوری	ایثار و از خودگذشتگی	۱
۵۸	اعتقادی، ارزشی و دینی	آرمان خواهی	برنامه ریزی و داشتن چشم انداز و هدف	۱
۵۹	اعتقادی، ارزشی و دینی	آرمان خواهی	حضور در پیشگاه الهی	۱
۶۰	اعتقادی، ارزشی و دینی	آرمان خواهی	حق خواهی	۱
۶۱	اعتقادی، ارزشی و دینی	آرمان خواهی	کمال گرایی	۲

ترسیم شبکه مفاهیم در الگوی مدیریت منابع انسانی فراروا بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس در این شبکه مفاهیم، مدیریت مفهوم فراگیر است. این مفهوم فراگیر دارای ۱۵ مفهوم پایه و ۳ مفهوم سازمان دهنده می باشد. شکل ۲ شبکه مفاهیم الگوی مدیریت بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده را نشان می دهد.



شکل ۲- ابعاد و مؤلفه های الگوی مدیریت منابع انسانی فراروا بر اساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده

وجه اشتراک و افتراق الگو با سایر الگوهای مدیریتی

پس از بررسی تمامی الگوهای مدیریتی و با توجه به جمع‌بندی ادبیات تحقیق در حوزه مدیریت می‌توان گفت که این تحقیق جامع‌ترین الگو را ارائه کرده است، به‌گونه‌ای که عوامل یادشده در سایر الگوها را می‌توان در ذیل آن‌ها قرار داد. این عوامل عبارت‌اند از:

• بُعد اعتقادی، ارزشی و دینی (باورهای قلبی)

• بُعد فقهی و رفتاری (باورهای عملی یا یدی)

• بُعد شخصیتی و اخلاقی (باورهای گفتاری یا لسانی)

با توجه به موارد فوق و با توجه به ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه می‌توان گفت که الگوی مدیریت براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده، الگویی جامع است، که عوامل ذکرشده در کلیه الگوها را می‌توان در ذیل آن‌ها قرار داد. این عوامل عبارت‌اند از: خداگرایی، آخرت‌گرایی، عدل‌محوری، آرمان‌خواهی، واقع‌نگری، هدایت و رهبری، بصیرت، توانمندسازی، نظارت و کنترل، پیشروبودن فرمانده، اکرام و مدارا، اعتمادسازی، وظیفه‌محوری، مشارکت و تعادل.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از نتایج این پژوهش، اقامه نقد و محدودیت‌های تئوری‌های موجود مدیریت و ضرورت نگاه به مدیریت براساس تجربیات ۸ سال دفاع مقدس با نگاه به آینده، به دلیل کارکردهای خاص و مطلوب آن برای سازمان‌ها می‌باشد (مدیریت انسان‌گرایانه، مدیریت مسئولانه، مدیریت امانت‌مدارانه، مدیریت خدمت‌گزارانه و ...) بر همین اساس به مدرسین محترم درس رفتار سازمانی و نظریه‌های مدیریت پیشنهاد می‌شود در کنار آموزش نظریه‌های موجود در خصوص مدیریت، بخشی از اوقات آموزش نیز صرف تدریس و بحث و بررسی آثار و مدل‌های مدیریت مبتنی بر این نوع بینش گردد. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها در کنار توجه به موضوعی چون وظیفه‌مندی و نیز توجه به مصالح و شرایط سازمانی خود، از این بعد به‌عنوان یک اصل ریشه‌ای و بنیادین در مدیریت و اداره سازمان که از نقشی اثرگذار در محبوبیت و نفوذ مدیر بر کارکنان برخوردار بوده، استفاده نمایند.

براساس نتایج این تحقیق، کسب رضایت خداوند در نتیجه کسب رضایت ذی‌نفعان سازمان به‌عنوان یکی از خاستگاه‌های اصلی مدیریتی مطرح بوده و می‌توان از آن به‌عنوان بهترین سبک مدیریت سازمان یاد کرد. لذا بر همین مبنا، می‌توان پیشنهاد نمود که مشتری‌محوری و استفاده از الگوهای مبتنی بر رضایت ذی‌نفعان، به‌منظور جلب نظر و رضایت خداوند، مد نظر مدیران سازمان‌ها قرار گیرد.

یکی دیگر از نتایج این تحقیق، حاکم‌بودن اصول و ارزش‌های عمیق و پایدار تجربیات ۸ سال دفاع مقدس به‌عنوان منطق نظری، بوده است. به‌طوری که ضمن برخوردارگی از

انعطاف‌پذیری کامل در تطبیق رفتارهای خود با محیط‌های مختلف سازمانی، مانع از انحراف ایشان از اهداف و مقاصد آرمانی می‌شده است. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود اولاً در انتصاب مدیران ارشد سازمانی به این معیار توجه شده و مدیرانی انتخاب شوند که از منطق نظری محکم و باثباتی برخوردار باشند؛ ثانیاً مدیران با مبنا قراردادن این اصول محوری در اتخاذ تصمیمات سازمانی و اداره امور سازمان، مانع هرگونه تحریف و انحراف در برنامه‌های راهبردی، سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی شوند.

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها در تقویت اقتدار خود در دو حوزه شخصی و اخلاقی (ارتقای لیاقت شخصی از طریق بالابردن تخصص، مهارت و توانمندی‌ها، ارتقای ابهت شخصی از طریق افزایش جاذبه‌های درونی و بیرونی خود، ارتقای معیارهای ثبات و استحکام اخلاقی، خودباوری، پرهیز از حب مقام و ثروت، آزاداندیشی، مردمی‌بودن و انجام تمامی امور و فعالیت‌های سازمان براساس معیارهای عدالت‌خواهانه و در مجموع استفاده از اهرم‌ها و ابزارهای کسب محبوبیت نزد کارکنان) تلاش نمایند.

همچنین لازم است مدیران سازمان‌ها قبل از هرگونه اقدام اصلاحی در حوزه سازمان یا اجتماع، ابتدا نسبت به اصلاحات درون (تقویت کمالات انسانی شامل ایمان و باورهای قلبی، توانمندی‌ها، مهارت‌ها) خود اقدام کنند؛ چرا که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اثربخشی اقدامات اصلاحی در سازمان و اجتماع در این صورت بیشتر می‌شود و نیز تعهد کارکنان و افراد تحت امر را نسبت به اجرا و پذیرش تغییرات و اصلاحات، افزایش می‌دهد.

این تحقیق به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌نماید که با ایمان قلبی به اصول محوری دین اسلام به شرح زیر و پایبندی به آن‌ها، اثربخشی خود را افزایش دهند:

الف- توحید (گرایش به خدا، عدم تقدم بر خدا و رسول اش - به معنای قانون‌گرایی - توجه به وحدت و انسجام سازمانی)

ب- عدل (رعایت اعتدال و عدل محوری در امور، توجه به اکرام، مدارا و خدمت‌گزاری به کارکنان و مردم، توجه هم‌زمان به آرمان‌ها و واقعیت‌ها، توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان).

ج- نبوت و امامت (پیشگامی مدیر در عمل نسبت به کارکنان، استفاده از بصیرت، تدبیر و عقلانیت در اجرای فعالیت‌های سازمانی، مشارکت دادن کارکنان و سایر مدیران و استفاده از نظرات آنها و تشکیل کمیته‌های مشورتی در سازمان، تاکید بر وظیفه‌مداری و استفاده از شدت عمل در جای خود، رعایت مصلحت‌اندیشی و اقتضا در امور سازمان، افزایش جذابیت‌های مدیریت و رهبری).

د- معاد (آخرت‌گرایی و عدم تعلق به دنیا، بندگی و تقرب، خودسازی و تعالی‌جویی، نظارت و کنترل، توانمندسازی و اختیار و مسئولیت، اعتمادسازی و وفای به عهد).

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها، در اتخاذ تصمیمات و برخورد با مسائل سازمانی این اصول زیر را در سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند:

الف) خداگرایی، تعالی‌جویی و تقرب به خداوند

ب) به‌کارگیری بصیرت، تدبیر و عقلانیت در امور سازمان

ج) رعایت عدل محوری، انصاف، اعتدال و میانه‌روی در امور سازمان

پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها به‌منظور افزایش اثربخشی مدیریت خود در سازمان،

سه مقوله کلیدی ذیل را مبنای فعالیت‌های خود قرار دهند:

الف) تألیف قلوب (رأفت در رفتار با کارکنان، گذشت و اغماض، همدلی و مدارا با کارکنان و ارباب رجوع، تعاون و تعافل، نزدیکی با مردم، تسامح و تساهل).

ب) بصیرت و تدبیر (اهلیت و شایسته‌محوری، انسجام و انضباط سازمانی، سرپرستی مسئولانه، رعایت عاقبت‌اندیشی در امور، اتخاذ تصمیمات صحیح و توجه به برنامه‌ریزی در امور).

ج) استقبال و استفاده از مشارکت کارکنان در پیشبرد مسائل سازمان و همچنین رعایت اعتدال و میانه‌روی و دوری از هرگونه افراط و تفریط در موضوعات سازمانی.

پیشنهاد می‌نماید که مدیران سازمان‌ها با قصد هرگونه تغییر سازمانی، ابتدا تحول را در خود از حیث اعتقادی (به معنای اصلاح رابطه خود با خداوند) آغاز کرده و سپس نسبت به تحول در افراد (ارتقای روابط میان فردی با کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان به‌صورت فردی) و تحول سازمانی اجتماعی اقدام نمایند.

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، مدیریت مؤثر یکی از مؤلفه‌های اساسی در ارتقا و افزایش عملکرد سازمانی است و بالطبع می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی را سرعت بخشیده و موجبات پیشرفت سازمان را فراهم آورد. لذا می‌توان انتظار داشت که با به‌کارگیری شاخص‌های مدیریت اثربخش در این مطالعه در سازمان‌های کشور، در کنار به‌کارگیری سایر عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی، پیشرفت کشور در مقیاس کلان و ملی را محقق نمود.

امروزه تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخشی و ارتقای آن در سازمان امری آموزش‌پذیر است. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، به‌منظور افزایش اثربخشی مدیران خود نسبت به آموزش ویژگی‌ها و توانمندی‌های شناسایی‌شده اقدام نمایند.

- آقاپیروز، علی. (۱۳۹۲). رهبری در مدیریت اسلامی، فصلنامه اسلام و پژوهش های مدیریتی شماره ۳.
- آقاپیروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس؛ بهشتی‌نژاد، سید محمود. (۱۳۸۹). مدیریت در اسلام، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ویراست دوم، قم.
- ابطحی، سیدحسین؛ منتظر، راحله. (۱۳۹۱). مفهوم‌شناسی تعاریف و اصطلاحات الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، منشاء علمی، فلسفی و دینی آن‌ها، نقشه راه طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. تهران، انتشارات پیام عدالت، چاپ اول.
- احمدی، مسعود. (۱۳۹۰). مدیریت اسلامی، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم.
- افجه‌ای، سید علی‌اکبر. (۱۳۸۸). مدیریت اسلامی، انتشارات جهاد دانشگاه دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ هشتم، تهران.
- امام خمینی (ره). صحیفه ۲۲ جلدی، (۱۳۶۸). تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار حضرت امام (ره).
- الویری، محسن. (۱۳۹۱). چیستی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و نقش حوزه‌های علمیه در تدوین نقشه راه طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، تهران، انتشارات پیام عدالت، چاپ اول.
- باقریان، محمد. (۱۳۷۹). مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش بومی، تهران، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، چاپ اول.
- بیرکس، میلانی؛ میلز، جین. (۱۳۹۳). تحقیق مبنایی: راهنمای عملی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و عبدالله بانسی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار، چاپ دوم.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع، تهران، نشر اشراقی
- دیوسالار، عبدالرسول. (۱۳۹۱). نقشه راه طراحی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، کتاب نقشه راه طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، جلد اول، چاپ اول.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم.

زارعی متین، حسن. (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، انتشارات آگاه، چاپ سوم، تهران.

ساروخانی، باقر. (۱۳۹۰). روش های تحقیق در علوم اجتماعی - روش های کمی آمار پیشرفته، تهران، نشر دیدار.

سوزن چی کاشانی، ابراهیم. (۱۳۹۱). پارادیم‌شناسی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، نخستین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: نقشه راه طراحی و تدوین الگو ۱۰-۱۱ خرداد، کتابخانه ملی، تهران.

صادق‌زاده قمصری، علیرضا. (۱۳۹۱). الگوی نظری با صبغه ایرانی اسلامی: مروری روش‌شناختی بر تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، نخستین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، نقشه راه طراحی و تدوین الگو، ۱۰-۱۱ خرداد، کتابخانه ملی تهران. عابدی جعفری، حسن؛ معصومی‌مهر، حمیدرضا. (۱۳۹۲). مدیریت اسلامی، موانع تحقق آن در سازمان‌ها، قم، نشر پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.

فیروزآبادی، سیدحسن؛ آقایی. (بهار ۱۳۹۵). نظریه الگوی فرماندهی مرصوص، تهران، مرکز راهبردی آیین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ارکان و امور مشترک نیروهای مسلح.

فقهی‌زاده، عبدالهادی؛ لزگی، علی‌نقی. (۱۳۹۳). فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، سال یازدهم، تابستان ۹۳ شماره ۲۹، مقاله مؤلفه‌های بینشی و روشی مدیریت نظامی در نهج‌البلاغه.

قران مجید

قرائتی، محسن. (۱۳۹۱). سیصد نکته در مدیریت اسلامی، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، چاپ ششم.

Woolum, Janet Mae (2010): An exploratory study of citizen involvement in developing and reporting performance information at local level. ARIZONA STATE UNIVERSITY.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی