

## تدوین الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرزها: مطالعه ترکیبی

جواد معدنی<sup>۱</sup>

محمد میری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۱۱

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال چهارم / شماره چهاردهم - پاییز ۱۳۹۸ \* ۹۳-۱۲۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** مرزها در هر کشوری به دلیل وجود نقش‌ها و کارکردهای متفاوت خود از قبیل کارکردهای اقتصادی، نظامی، اجتماعی و سیاسی و نیز نقش جداکنندگی، یکپارچه‌سازی و ارتباط با سایر کشورها از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشند؛ بر این اساس، ضروری است که مدیریت این بخش از کشور به‌طور دقیق مورد توجه قرار گیرد. همچنین، مرزها در هر کشوری تحت تأثیر شرایط فرهنگی، اجتماعی و سیاسی آن کشور قرار دارند و روشن است که الگوی مدیریت مرزها هم می‌بایست بر اساس یک الگوی بومی و متأثر از شرایط فرهنگی و اجتماعی آن کشور طراحی شود؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر، تدوین یک الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرزها می‌باشد تا بتوان با استفاده از این الگو، شرایط را برای مدیریت هر چه بهتر مرزها فراهم نمود.

**روش:** روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش ترکیبی (شامل دو طیف مطالعه کیفی و کمی) با رویکرد متوالی اکتشافی است. در رویکرد متوالی اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند و اولویت در این روش، معمولاً با فاز کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

**یافته‌ها و نتایج:** بررسی‌ها در پژوهش حاضر حاکی از آن است که میزان اهمیت ابعاد از نظر خبرگان به ترتیب اهمیت، بعد دانشی، بعد اکتسابی، بعد سازمانی، بعد مأموریتی و بعد زمینه‌ای است؛ بدین ترتیب، بعد دانشی در رتبه اول و بعد زمینه‌ای در رتبه پنجم قرار می‌گیرد. در نهایت، مهم‌ترین شاخص (از نظر خبرگان) در بعد مأموریتی متعلق به شاخص ساختارهای مشورتی، در بعد اکتسابی متعلق به شاخص سیره مدیران جهادی، در بعد سازمانی متعلق به شاخص برخورداری از روحیه کارگروهی و در بعد زمینه‌ای متعلق به شاخص وجدان کاری است.

**واژگان کلیدی:** مرز، مدیریت مرز، مدیریت جهادی، الگوی مدیریتی، کارکرد اقتصادی

۱ استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) javadmadani000@gmail.com

۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی moh\_miri1370@yahoo.com

## مقدمه

مرزها خطوط ارتباطی و قراردادی هستند که به منظور تحدید حدود واحدهای سیاسی بر روی زمین مشخص می‌شوند. این خطوط ضمن تعیین حدود قلمروی حکومت، تعیین‌کننده اختیارات آن حکومت نیز هستند (زرقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۴). مرزهای بین‌المللی از آن جهت که موجودیت‌های سیاسی را از یکدیگر منفک می‌کنند، دارای اهمیت بسزایی برای کشورها می‌باشند و ایران هم از این امر مستثنی نمی‌باشد؛ چراکه ایران در شمار کشورهای است که دارای بیشترین تعداد همسایه می‌باشد و عوامل متعدد داخلی، نابسامانی‌های درونی کشورهای همسایه، عدم تعادل منطقه‌ای، وجود گروه‌های فرهنگی و مذهبی متعدد و نیز وجود گروهک‌های تروریستی مختلف در اطراف ایران، مشکلات متعددی را در بحث مدیریت مرزها ایجاد کرده است. در جریان تحولات معاصر، مدیریت مرزها به‌عنوان عاملی سازمان‌دهنده در ایجاد هویت ملی و منطقه‌ای، تنظیم‌کننده امنیت داخلی، افزون‌کننده منافع و فواید کشور در آن سوی مرزها و کاهش‌دهنده چالش‌ها و ناامنی‌های کشور از سوی همسایگان عمل می‌کند (افشردی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳). آموزش مهارت‌های مدیریت مرز در جهان امروز که در آن، وابستگی کشورها به یکدیگر افزایش یافته و برقراری روابط خوب میان دو کشور همسایه جهت به حداقل رساندن ناامنی‌ها، چالش‌ها، هزینه‌ها و ... حیاتی تلقی می‌شود. در این میان، یکی از موارد بسیار مهم در مدیریت بخش‌های مختلف جامعه که بایستی به آن توجه داشت، روش مدیریت جامعه بر اساس فرهنگ و رسوم و با استفاده از ابزارهایی مبتنی بر ارزش‌های جامعه می‌باشد. مدیریت، با توجه به ارزش‌های حاکم بر جوامع و زیر بنای اعتقادی و فلسفه اجتماعی هر جامعه تعریف می‌شود. مدیریت و رهبری آموزشی دارای معانی و مفاهیم مختلفی است و هرکس برحسب تجارب و احتیاج‌ها و مقاصد خود برای آن مفهومی را در نظر می‌گیرد (وایلز، ۱۳۷۶). بر این اساس، ارائه یک سبک مدیریت داخلی و متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی که در اینجا با عنوان "مدیریت جهادی" معرفی می‌شود، در زمینه‌ها و عرصه‌های مختلف راهگشا خواهد بود و بحث مدیریت مرزها نیز از این امر مستثنی نیست. مدیریت جهادی در سال‌های اخیر به سبکی فراگیر برای حل بسیاری از بحران‌های پیش روی کشور مبدل گردیده است و رهبر معظم انقلاب نیز بارها در سخنان و فرمایش‌های خود به مسئله مدیریت جهادی و در پیش گرفتن این الگوی مدیریتی مطلوب از سوی مسئولان نظام تأکید

نموده و آن را به عنوان راهکاری برای حل مسائل جامعه مطرح<sup>۱</sup> و از آن به عنوان یک راهبرد اصلی یاد نموده است: «اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت آمیز قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد»<sup>۲</sup>. با توجه به مباحث موجود پیرامون مرزها، مدیریت جهادی می‌تواند نقطه عطفی باشد در مدیریت هر چه بهتر آن؛ از این رو، هدف این پژوهش، ارائه یک الگوی ناب مدیریت جهادی می‌باشد که بتوان از طریق آن، بر مرزهای خود اشراف کامل داشت و به خوبی آنها را مدیریت نمود.

### مبانی نظری تحقیق

**مدیریت:** مدیریت فراگرد به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. این تعریف در بردارنده پنج نکته اساسی زیر است که زیر بنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربردی به شمار می‌روند (ذبیحی، ۱۳۹۱: ۲۴-۲۳):

۱. مدیریت یک فراگرد است؛

۲. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛

۳. مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛

۴. مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است؛

۵. مدیریت بر فعالیت‌هایی هدفدار تمرکز دارد.

مدیریت به این معنی است که فرد یا افرادی منابع مختلف را به کار گیرند و برنامه‌ریزی کنند و از این طریق، بتوانند منابع و نیروهایشان را سازماندهی و ساماندهی کنند، فعالیت‌ها را هدایت کنند و در صورت لزوم، به هنگام بروز هرگونه انحراف، به اصلاح عملکرد خود بپردازند تا به بهترین وجه و با کم‌ترین هزینه ممکن (کارایی) به هدف از پیش تعیین شده خود دست یابند (اثر بخشی)؛ به این ترتیب، در نهایت، با استفاده از منابع در دسترس، به بهره‌وری بالایی در سازمان نایل می‌شوند. این چند عنصر، به عنوان عناصر اصلی مدیریت شناخته می‌شوند.

۱. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ۱۳۹۲/۱۲/۲۰

۲. بیانات در دیدار با اعضای شورای شهر تهران، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳

**وظایف مدیریت:** وظایف مدیران برای اولین بار در نظریات فردریک تیلور مطرح شد و پس از آن، نظریه هانری فایول، در تئوری کلاسیک در خصوص وظایف پنج‌گانه مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل) که تا به امروز نیز به عنوان مقبول‌ترین نظریه سنتی مورد استفاده می‌باشد، ارائه گردید. لوتر گیولیک وظایف هفت‌گانه‌ای به شرح ذیل برای مدیریت بیان کرده است که با کنار هم گذاردن حرف اول آنها، واژه POSDCORB که معرف این وظایف می‌باشد، استیفاد می‌گردد. (ذبیحی، ۱۳۹۱: ۲۴-۲۳)

۱- **برنامه‌ریزی**<sup>۳</sup>: شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین روش‌های اجرای آن به منظور تأمین هدف سازمان می‌باشد.

۲- **سازماندهی**<sup>۲</sup>: شامل تعیین حد و مرز اختیارات است که طبق آن، وظایف از هم تفکیک می‌شوند و در عین حال، بین وظایفی که اجرای آنها برای تحقق هدف معینی لازم است، ارتباط و هماهنگی برقرار می‌نمایند.

۳- **کارگزینی**<sup>۳</sup>: به استخدام و کارآموزی و تأمین شرایط مساعد کار اطلاق می‌گردد.

۴- **فرماندهی**<sup>۴</sup>: به معنای تصمیم‌گیری‌های مستمر و مداوم به صورت کلی و جزئی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان می‌باشد.

۵- **هماهنگی**<sup>۵</sup>: به معنی تطبیق وظایف مختلف سازمان به منظور محقق ساختن اهداف سازمان است.

۶- **گزارش دادن**<sup>۶</sup>: به توضیحات مجری برنامه در برابر مسئولان آن برنامه گفته می‌شود که طی آن، مجری مسئولان را در جریان پیشرفت امور قرار می‌دهد و زیردستان او نیز باید با مطالعه مدارک و مستندات، تحقیق و بازرسی پیشرفت امور را مورد بررسی قرار دهند.

۷- **بودجه بندی**<sup>۷</sup>: برنامه‌ریزی مالی سالانه یک سازمان را بودجه‌بندی می‌نامند که شامل میزان منابع و مصارف می‌باشد و بر نحوه اجرای آن نیز نظارت می‌شود.

البته باید توجه داشت که بین وظایف مدیریت و وظایف ارکان سازمان تفاوت عمده‌ای وجود

دارد.

- 3 Planning
- 2 Organizing
- 3 Staffing
- 4 Directing
- 5 Coordinating
- 6 Reporting
- 7 budgeting

**مرز:** آخرین حد قلمروی زمینی، دریایی، هوایی و زیر زمینی هر کشور را مرز آن کشور می‌گویند. مرز عامل تشخیص و جدایی یک واحد متشکل سیاسی یا کشور از دیگر واحدهای مجاور است؛ به عبارت دیگر، مرز جداساز قلمروی فرمانروایی دو نظام سیاسی است (رضوی و رضانی، ۱۳۹۵: ۵۹).

از منظر واژه شناسی، واژه مرز به خط تقسیم بین موجودیت‌های سیاسی اشاره دارد. مرزهای سیاسی به منظور تحدید حدود سرزمین یک کشور ترسیم می‌شوند و تعیین کننده محدوده دقیق حاکمیت آن کشور نیز محسوب می‌شوند؛ از این رو، همواره مورد توجه حکومت‌ها بوده‌اند و حراست و حفاظت از حدود مرزی و پیشگیری از تجاوز و رخنه غیرقانونی عوامل دولتی و غیردولتی به آنها، دغدغه همیشگی حکومت‌ها است (پیشگاهی فرد و میرزاده کوهشاهی، ۱۳۹۳: ۶۳)

علائمی برای مشخص کردن مسیر عبور خط مرز وجود دارد که از لحاظ نوع، شکل، اندازه و رنگ، طبق موافقت دو کشور همسایه، مشخص و در فواصل معین روی زمین نصب می‌شود. علائم مرزی در مرزهای جمهوری اسلامی ایران با کشورهای همسایه به چهار طریق زیر نصب شده‌است:

۱- میله منفرد در مرزهای خشکی؛ ۲- میله زوجی در مرزهای رودخانه‌ای؛ ۳- میله سه جانبه در مرزهای مشترک سه کشور؛ ۳- گوی شناور در دریاچه سد ارس (رضوی و رضانی، ۱۳۹۵: ۶۰)

**کارکرد مرزها:** مرزها دارای نقش‌ها و کارکردهای گوناگونی هستند و صاحب‌نظران و کارشناسان نقش‌ها و کارکردهای متفاوتی را مانند کارکرد نظامی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، اثبات حقوقی یا فیزیکی یک دولت بر یک قلمروی خاص، مانع دفاعی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، جداکنندگی، یکپارچه‌سازی، کشمکش و ارتباط و... برای مرزها قائل هستند. اما به عقیده بیشتر صاحب‌نظران، مهم‌ترین نقش مرز، ایجاد مانع در برابر حرکت انسان، کالا و تفکرات است. اگر بر اساس یک نگرش کلی و برون‌سیستمی (در ارتباط با کشورهای هم‌جوار) به مرزهای بین‌المللی نگاه شود، کارکرد مختلف مرزهای بین‌المللی را می‌توان در قالب دو گروه طبقه‌بندی کرد: ۱. کارکرد دفاعی - امنیتی؛ ۲. کارکرد ارتباطی - تجاری. کارکرد دفاعی - امنیتی جزو کارکردهای اولیه و اساسی مرزهای بین‌المللی محسوب می‌شود (زرقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۸). از این میان، مباحث مرتبط با مدیریت مرزها و مناطق مرزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**مدیریت مرز:** مدیریت مرز روشی برای تضمین امنیت مرزهای ملی و برای تنظیم حرکات قانونی در طول مرزها برای دستیابی به نیازهای کشور توسط ارتباطات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از طریق مرزها است. بنابراین، واژه مدیریت مرز یک واژه گسترده است که محدوده کنترل امور اجرایی مرزها شامل اطمینان از حفظ حرمت آنها را مشخص می‌کند (پرات، ۲۰۰۱: ۷). یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر امنیت مرزها، سیاست‌های کنترل و مدیریت مرزهای بین‌المللی است. کشورها مرزهای خود با همسایگان‌شان را بر مبنای نظام‌های مختلف مدیریتی تنظیم می‌کنند. در این میان، سه نوع نظام مدیریت مرزی تاکنون شناخته شده است: نظام‌های مدیریت مرزی باز، نظام مرزهای کنترل شده، نظام مرزی بسته. کشورهای مختلف متناسب با ویژگی‌های خود ممکن است سیاست مرزهای بسته، باز و یا کنترل شده را انتخاب کنند و پیرو آن از طرح‌ها، شیوه‌ها، اقدامات و تجهیزات متفاوتی نیز برای نظارت و کنترل مؤثر مرزهای خود بهره بگیرند (زرقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۳).

**راهبردهای مدیریت مرزها:** کارشناسان سه استراتژی را برای مدیریت مرزها بر شمرده‌اند:

**الف. استراتژی تهدیدمحور:** که پایه آن بر تهدیدزا بودن مناطق مرزی استوار است؛ بر این مبنا، تهدیدها در مناطق مرزی بیشتر از فرصت‌ها است و از این رو، شاکله مدیریت و کنترل مرزی کشور در قالب کنترل شدید امنیتی شکل می‌گیرد و مرزها به عنوان مناطقی نظامی و امنیتی در اختیار قوای نظامی و دستگاه‌های امنیتی است. بر مبنای استراتژی تهدیدمحور، برای کنترل و اداره مرز، مدیریت نظامی و انتظامی دیکته می‌شود.

**ب. استراتژی فرصت‌محور:** در این راهبرد، وزن سنگینی به فرصت‌سازی و فرصت‌زایی مرزها داده می‌شود و ایده‌آل‌ترین شیوه مدیریت این استراتژی، بهره‌مندی حداکثری از فرصت‌ها و امکانات مرزی است. این امر سبب توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه و به خصوص مناطق مرزی می‌شود و به تبع آن، بسیاری از تهدیدات از بین می‌رود. در این استراتژی، مدیریت کارکردی بهترین شیوه اداره و کنترل مرز می‌باشد.

**ج. استراتژی تلفیقی:** این راهبرد، نگرشی ترکیبی به مسائل و مناطق مرزی دارد و جنبه‌های فرصت و تهدید را به صورت همه‌جانبه در مدیریت مرزی در نظر گرفته است. از نظر استراتژی تلفیقی، در عین اینکه مرزها و مناطق مرزی دارای ظرفیت‌های مناسب برای توسعه و تولید قدرت برای کشور هستند، این مناطق از تهدید و آسیب نمی‌باشند؛ بر مبنای

این استراتژی، بهترین الگوی مدیریتی برای مرزها، مدیریت ترکیبی می‌باشد (اخباری و نامی، ۱۳۸۹: ۴۷-۴۵).

**جهاد:** جهاد به معنی مبارزه و نبرد (آذرتاش، ۱۳۸۵) آمده است و از نظر علامه طباطبایی، بذل جهد و کوشش در دفع دشمن است و بیشتر بر مدافعه به جنگ اطلاق می‌شود اما گاهی به صورت مجاز توسعه داده می‌شود؛ به طوری که شامل دفع هر چیزی می‌شود که ممکن است شری به آدمی برساند. ایشان در ذیل آیه «و من جاهد فانما جاهد لنفسه»<sup>۱</sup> مجاهده و جهاد را مبالغه در جهد، معنا کرده است و می‌فرماید که جهد نیز به معنای به کار بستن طاقت و قدرت است؛ پس مجاهده و جهاد یعنی به کار بستن نهایت درجه قدرت و طاقت (طباطبایی، ۱۳۷۴). صاحب جواهر در تعریف اصطلاحی جهاد می‌گوید: «الجهاد بذل النفس و المال و الوسع فی اعلاء کلمه الاسلام و اقامه شعائر الایمان؛ جهاد بذل جان و مال و توان در راه اعتلای اسلام و برپا داشتن شعائر دین است» (نجفی، ۱۳۴۰). در شرح لعمه آمده است: «الجهاد شرعاً بذل النفس و ما یتوقف علیه من المال فی محاربه المشرکین او الباغین فی سبیل اعلاء کلمه الاسلام علی وجه مخصوص؛ در شرع مقدس اسلام جهاد عبارت است از بذل جان و مال به طریقی مخصوص برای جنگ با مشرکان و یا افراد باغی در راه اعتلای کلمه اسلام». در اهمیت و جایگاه جهاد همین بس که حضرت علی (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید: «همانا جهاد یکی از درهای بهشت است که خداوند آن را برای اولیای خاص خود گشوده است. جهاد جامه تقوا و زره استوار خداوند و سپر محکم اوست» (نهج البلاغه، خطبه ۲۷).

از دیدگاه حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، جهاد، آن عوض عریض و آن عمل شامل و عام و نافع تمام نشدنی است که در انواع و اشکل مختلف تحقق پیدا می‌کند. از نظر ایشان، معیار جهاد، همان چیزی است که امروز در زبان فارسی در کلمه «مبارزه» وجود دارد؛ به عنوان مثال: نویسنده مبارز و نویسنده غیر مبارز، عالم مبارز و عالم غیر مبارز، دانشجوی مبارز و طلبه مبارز و .. پس جهاد، یعنی مبارزه. همچنین، ایشان این مبارزه را متقوم بر ارکانی می‌دانند که وجودشان باعث شکل‌گیری جهاد می‌شود و این ارکان عبارت است از: «اول اینکه، در آن جد و جهد و تلاش و تحرک باشد و دوم، در مقابلش دشمنی باشد. مبارزه در آنجا که دشمن نیست، معنا ندارد» (۱۳۷۳/۰۶/۲۰).

رفتار و روحیه جهادی به عنوان عاملی مهم در بهبود عملکرد در بخش‌های مختلف سازمان‌های ایرانی که در دهه اول انقلاب اسلامی در سطح جامعه و به‌طور خاص در جهاد سازندگی، سپاه و بسیج مورد تجربه قرار گرفته‌اند، ویژگی‌هایی را به خود اختصاص داده است. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از: کار برای خدا، اعتقاد به این که «ما می‌توانیم»، کار با جدیت، بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر، استفاده از همه ظرفیت‌های وجودی و ذهنی و اعتماد به جوان‌ها (۱۳۸۴/۱۰/۱۴ و ۱۳۹۰/۰۱/۰۱).

در جدول ۱ با جمع‌بندی مجموعه سخنان فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) معنی جهاد از دیدگاه ایشان احصا شده است.

تاریخ سخنرانی	تعریف جهاد از دیدگاه رهبری
۱۳۸۷/۰۷/۰۳	جهاد یعنی تلاش بی‌وقفه، همراه با خطرپذیری (در حد معقول البته)
۱۳۸۷/۰۷/۰۳	جهاد یعنی پیشرفت و امید به آینده
۱۳۸۳/۰۸/۲۰	همان چیزی است که امروز در زبان فارسی ما در کلمه "مبارزه" وجود دارد.
۱۳۷۵/۰۳/۲۰	هرگونه تلاش در مقابل دشمن، جهاد است.
۱۳۷۵/۰۳/۲۰	تلاش یعنی حضور در میدان با مجاهدت، با تلاش، با هدف و با ایمان
۱۳۸۳/۰۸/۲۰	اگر انسان با موانع درگیر شود و سعی کند آن را از میان بردارد، این می‌شود مبارزه؛ جهاد در زبان عربی در قرآن و حدیث عیناً به همان معناست.
۱۳۹۰/۰۱/۰۸	جهاد معادل کلمه مبارزه در فارسی است.

## فرهنگ جهادی

قرآن کریم مفهوم جهاد را به عرصه‌های مختلف حیات بشری تعمیم داده و به‌گونه‌ای، فرهنگ جهادی را مطرح ساخته است. با توجه به آیه ۷۸ سوره مبارکه حج و سیاق آن می‌توان برخی از شاخص‌های فرهنگ جهادی را استخراج کرد. طبق نظر علامه طباطبایی، سیاق این آیه از آیه ۶۷ سوره مبارکه حج آغاز شده و به آخرین آیه این سوره - یعنی آیه ۷۸ - ختم می‌شود (معدنی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۹-۷۰).



در حقیقت، می‌توان گفت که فرهنگ جهادی همان فرهنگ دین و مکتب اسلام است و جهاد فرهنگ خدا باوران، فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه، فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان است و باید توجه داشت که در تحلیل‌ها و بررسی‌ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا نمود (ایروان، ۱۳۷۷: ۶).

### مدیریت جهادی

بعد از فرمان تاریخی حضرت امام خمینی (ره) در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸ مبنی بر تشکیل جهادسازندگی جهت رفع محرومیت‌ها و آبادانی کشور، جهادسازندگی به‌منظور فراهم ساختن نهضتی همه‌جانبه برای مبارزه با فقر، محرومیت‌زدایی، توسعه و عمران روستاها و در یک کلام، حرکت در جهت استقلال و خودکفایی، از متن توده‌های میلیونی مردم محروم و مستضعف به‌وجود آمد. شروع کار جهادسازندگی و فکر تأسیس این نهاد مقدس، متکی بر اراده حضرت امام خمینی (ره) و برخاسته از افکار سالم و نیت خالصانه جهادگران بود. امام خمینی (ره) در بیانی خطاب به جهادگران می‌فرماید: «علاوه بر اینکه جهادسازندگی می‌کنید، جهاد با نفس خودتان هم بکنید.» این جمله که سرلوحه کار جهادگران قرار گرفت، نشانه «ارزش‌محوری» آنان در انجام امور بود؛ زیرا که کار کردن برای آنها نوعی عبادت و وسیله‌ای برای تقرب به خدا محسوب می‌شد. بر این اساس، ویژگی‌های مدیران جهادی را می‌توان در خصلت‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، سخت‌کوشی، احساس رضایت از خدمت به مردم، رعایت شئون اسلامی و اخلاقی در رفتار با ارباب رجوع و اخلاص جستجو کرد. افرادی که با کمترین هزینه، بیشترین تلاش خویش را مصروف داشته و بی‌پروا و شجاع، سخت‌ترین وظایف و مسئولیت‌ها را در جبهه سازندگی در روستا و جنگ برعهده می‌گرفتند (قائد علی و عاشوری، ۱۳۹۱). در جهادسازندگی، مدیریت به‌گونه‌ای بود که به ویژگی‌های روانی و رفتاری افراد و نوع تعامل آنها با یکدیگر در جوّی صمیمانه بها می‌داد و مدیر را به پیراستگی از آلودگی‌ها برای خود و جهت‌دهی و رنگ الهی دادن به سازمان توصیه می‌کرد و آنها را از پرخاشگری به شخصیت افراد و تصمیم‌گیری مستبدانه برای کارکنان و سهیم نکردن آنها در فرایند کار پرهیز می‌داد؛ از این رو، مشورت با مستشاران متعهد، تضمینی بود برای ثمردهی برنامه‌ها و دوراندیشی مدیران و کار برای خدا و توکل بر ذات باری تعالی، منشأ امدادهای غیبی و موفقیت برنامه‌ها و موجب رشد سازمان (ابراهیمی و افشاریان، ۱۳۸۸).

مطابق فرمایش مقام معظم رهبری، «مدیریت جهادی یعنی کار و تلاش، با خدا حساب کردن، به علم تکیه کردن، به درایت و تدبیر تکیه کردن؛ اگر اینها محقق شود، کارها پیش می‌رود. کشور نیز همین‌طور قابل اداره شدن است. ما معتقدیم کشور را نیز می‌توان این‌گونه اداره کرد. با کار جهادی می‌شود اداره کرد؛ نه فقط برای ما که در برهه‌ای از زمان قرار گرفتیم که فشارها و تهدیدها و تعصب‌های خبثت‌آلود قدرت‌های غرب و طاغوت بر ما زیاد است؛ در همه شرایط همین‌طور است؛ در شرایط جنگ و صلح، در شرایط گشایش و سختی و انواع شرایط این‌جور است. اگر انسان با این روحیه وارد شود، کارها پیش می‌رود» (۱۳۹۲/۱۰/۲۳).

بر اساس تبیین مفهوم مدیریت جهادی، می‌توان مشاهده نمود که این رویکرد مدیریتی دارای یک اصل محوری و بنیادی است که آن تأکید تام بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی - اسلامی - انسانی است. در واقع، مدیریت جهادی بدون معنویت وجود نخواهد داشت. امروزه، با پیشرفت‌های علم مدیریت، تأثیر معنویت بر شاخص‌های کارآمدی، کارایی، سلامت سازمانی، خدمت‌دهی مناسب، بهره‌وری، تکریم و... به اثبات رسیده است. (بوداچی و شادی، ۱۳۹۳)

### شاخص‌های مدیریت جهادی

مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت جهادی به شرح زیر است: (سلطانی، ۱۳۹۳: ۱۷-۱۸)

- ۱- دین محوری و کار برای رضایت خداوند متعال به عنوان محور اصلی تفکر مدیران و کارکنان؛
- ۲- آرمان‌گرایی، ولایت‌مداری و پیروی از رهبری در تمامی سطوح سازمانی؛
- ۳- انعطاف‌پذیری و سازگار نمودن روش‌های کار با توجه به مقتضیات زمان؛
- ۴- پیشتازی در ارائه افکار نو و اجرای طرح‌های بزرگ؛
- ۵- استقبال از مسئولیت‌های مهم، حیاتی و خطیر؛
- ۶- تلاش در جهت حفظ و تداوم دستاوردهای انقلاب اسلامی؛
- ۷- نوگرایی و استقبال از افکار نو و طرح‌های جدید و چالشی؛
- ۸- پاسخ به نیازهای جامعه و سازگاری مستمر با نیازهای در حال تحول؛
- ۹- ساختار غیر متمرکز تصمیم‌گیری و توجه به اصل شورا؛
- ۱۰- شناسایی و استفاده صحیح از حداکثر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های سازمان‌ها؛
- ۱۱- سرعت عمل لازم در حل و فصل مسائل و مشکلات ارباب رجوع و ذی‌نفعان؛
- ۱۲- پرهیز از هرگونه شتاب‌زدگی در تصمیمات کلان؛

- ۱۳- بهره‌گیری صحیح و مناسب از منابع سازمانی؛
- ۱۴- افزایش ساعات بهره‌وری کار در تمامی سطوح سازمان؛
- ۱۵- حاکمیت سبک رهبری مبتنی بر جنبه هدایت، حمایت و واگذاری اختیار؛
- ۱۶- ادای وظیفه مبتنی بر مدیریت جهادی، داوطلبانه و ایثارگرانه؛
- ۱۷- برقراری روابط عاطفی و صمیمی با کارکنان در فعالیت‌های رسمی؛
- ۱۸- اهتمام به قناعت، ساده‌زیستی شخصی و سازمانی، صرفه‌جویی و امانتداری؛
- ۱۹- دشمن‌شناسی و جهاد فی سبیل‌الله و مبارزه با دشمنان داخلی و بیرونی؛
- ۲۰- کارآفرینی، خودجوشی، تحول، پیش‌روندگی و پیش‌برندگی؛
- ۲۱- فرهنگ‌سازی، ترویج و انتقال ارزش‌ها و نمادهای اسلامی به نسل‌های بعدی سازمان و جامعه؛
- ۲۲- تناسب، تجانس، رشد و همگرایی با حرکت و تکامل انقلاب؛
- ۲۳- مسئولیت اجتماعی و پاسخگو بودن به نیازهای اساسی و حیاتی جامعه؛
- ۲۴- دانش‌محوری، تعلیم و تعلم.

### پیشینه تحقیق

در بحث تدوین الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرزها پژوهش قابل‌توجهی صورت نگرفته است اما برخی از پژوهش‌های مرتبط با این پژوهش به قرار زیر است:

پیشگاهی فرد و میرزاده کوهشاهی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان "تبیین عوامل مؤثر در بحران‌زایی و مدیریت مرزهای ایران و پاکستان" به این سوال پرداختند که عوامل مؤثر در بحران‌زایی مرزهای ایران و پاکستان کدامند؟ نتایج بررسی آنها نشان داد که ویژگی‌های مرز از جمله تاریخچه مرز، نحوه شکل‌گیری و نوع مرز به همراه توان مدیریتی کشور در عرصه امنیتی و انتظامی و ویژگی‌های فرهنگی و اقتصادی مناطق مرزی و همکاری‌های کشور همسایه، از عوامل مؤثر در بحران‌زایی و همچنین مدیریت مرزهای ایران و پاکستان است. ضعف اقتصاد محلی، ضعف فرهنگی در مناطق مرزی، ناهمگونی با فرهنگ غالب کشور، نفوذ بنیادگرایی و تروریسم و نابسامانی اقتصادی و سیاسی همسایگان نیز مهم‌ترین چالش‌های ایران برای مدیریت بهینه مرزهای خود با پاکستان به شمار می‌رود.

زرقانی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت مرزها و نقش آن در امنیت مرز" که به‌عنوان یک مطالعه موردی در مرزهای شرقی ایران (خراسان رضوی - افغانستان) صورت گرفت، به این نتیجه رسیدند که سیاست‌ها و شیوه‌های کنترل و مدیریت مرز در طول مرزهای خراسان رضوی و افغانستان، نقش موثری در کنترل و نفوذ ناپذیری مرز داشته‌است. همچنین، طبق نتایج این پژوهش، حفاظت الکترونیکی، حفاظت فیزیکی، طرح‌ها و سیاست‌های نظارت مرز به‌ترتیب بیشترین تأثیر را در امنیت و نفوذ ناپذیری مرز شرقی داشته‌اند.

حیدری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان "ژئوپلیتیک مرز و الگوی مدیریت و کنترل مرزهای شرقی ایران" نشان دادند که پاسگاه‌های مرزی، بازارچه‌های مرزی و راه‌های مرزی به‌ترتیب، موثرترین و اثربخش‌ترین متغیرها بر روی طرح مدیریت و کنترل مرزهای شرقی کشور می‌باشند. همچنین، اقدامات دیگر از قبیل مناسبات دیپلماتیک، موانع فیزیکی، راه‌اندازی هنگ‌های مرزی و استفاده از تجهیزات الکترونیکی و ایجاد قرارگاه شرق از منظر کارایی و اثربخشی در اولویت‌های چهارم تا هشتم قرار دارند.

ذوالفقاری و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "اثر بخشی شیوه‌های کنترل مرز در پیشگیری از ورود مواد مخدر" که به‌عنوان یک مطالعه موردی در مرزهای استان خراسان جنوبی صورت گرفت، میزان اثرگذاری عوامل موثر بر کنترل مرز شامل فناوری نوین، اقدامات اطلاعاتی، موانع فیزیکی و عوامل انسانی بر پیشگیری از ورود مواد مخدر و امنیت مرزهای خراسان جنوبی را تحلیل و مقایسه نمودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان عوامل کنترل مرزی، فناوری‌های نوین به‌میزانی زیاد و فزاینده بر امنیت مرزها اثر گذاشته و در بیش از ۸۰ درصد باعث پیشگیری از ورود مواد مخدر شده‌است. در نهایت، طبق این پژوهش، تنها عامل نیروی انسانی و روش‌های فیزیکی یا ساخت‌سازه‌ها در زمین برای حفاظت از مرزها کافی نیست و به‌کارگیری فناوری‌های نوین و استفاده بهینه از آنها از مشکلات ناشی از استفاده محض از انسان می‌کاهد.

رضوی و خزایی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "آشنایی مرزبانان با قوانین و مقررات مرزی و دیپلماسی فعال؛ راهبردی متقن برای تثبیت امنیت در مرزها" تأثیر اجرای دوره‌های آموزشی آشنایی با قوانین و مقررات مرزی بر بهبود دیپلماسی فعال روی افسران تحصیل‌کرده مرزبانی در رشته حقوق را شناسایی و بررسی نمودند. نتایج این پژوهش نشان داد که: ۱. دیپلماسی

فعال مرزبانان جمهوری اسلامی ایران با مرزبانان کشورهای همجوار بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرزی و دو جانبه تأثیر دارد؛ ۲. اجرای دوره های آموزشی آشنایی با قوانین و مقررات مرزی و نیز انتخاب مرزبانان از بین افسران تحصیل کرده در رشته حقوق بر بهبود دیپلماسی فعال آنان تأثیر مثبت و معناداری داشته است؛ ۳. دیپلماسی فعال مرزبانان جمهوری اسلامی ایران با مرزبانان کشورهای همسایه در امنیت مرزهای جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت، سازنده و معناداری دارد. همچنین، نتایج و یافته های تحقیق نشان می دهد که از منظر پاسخ گویان، انتخاب مرزبانان از بین افسران تحصیل کرده در رشته حقوق بر بهبود دیپلماسی فعال آنان اثرگذار است.

همان طور که در پژوهش های پیش گفته قابل مشاهده است، در سال های اخیر، موضوع امنیت مرزها از اهمیت بسیاری برخوردار گردیده است و از این میان، مباحث مرتبط با مدیریت مرزها و مناطق مرزی به طور ویژه مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا به باور کارشناسان، مدیریت بهینه مرزها تنها راه جلوگیری از مسائل چالش برانگیز و بحران زای مرزها است. نظریه ها و اقداماتی که به عنوان الگوها و روش های مدیریتی در جهان صنعتی غرب ترویج می شوند، وقتی در موقعیت سازمان های کشورهای در حال توسعه به کار گرفته می شوند، با محدودیت های جدی روبه رو می گردند و بر همین اساس، اغلب نظریه های مدیریت که در جهان پیشرفته شکل گرفته است، بر فرضیاتی استوار است که تنها در مورد مردم این کشورها و تشکیلات اجتماعی مربوط به آنها صادق است. با توجه به ویژگی های محیطی و فرهنگی موجود در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، ضرورت تدوین نظریه ها و روش های بومی مدیریت در کشورهای در حال توسعه که متضمن اثربخشی سازمان ها در این کشورها باشد، بیش از پیش چالشی را برای صاحب نظران بومی مدیریت ایجاد نموده است. برای دستیابی به مدیریت بهینه مرزها باید الگویی تدوین کرد که مناسب با خصوصیات و ویژگی های داخلی کشور باشد؛ الگویی که بتوان با اتکا به آن، بسیاری از مشکلات در زمینه مدیریت مرزها را برطرف کرد. "مدیریت جهادی" به عنوان امری مهم که اغلب متوجه مدیران جامعه و ناظر بر نقش مسئولان در راه دستیابی به اقتدار ملی است، باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفته و به عنوان الگوی بومی مدیریت در کشور مورد تبیین قرار گیرد. بحث مدیریت مرزها هم از این امر مستثنی نیست؛ چه بسا بتوان با تدوین الگوی مدیریت جهادی، بحث مدیریت مرزها را به حداکثر بهینه خود رساند و بسیاری از مباحث و مشکلات مربوط به مرزها را برای همیشه حل و فصل نمود.

### پیشینه مولفه‌های مدیریت جهادی

**گنجعلی و همکاران (۱۳۹۳)** در مقاله‌ای با عنوان "شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد" شایستگی‌های مدیران را بر خورداری از دانش محیطی و تخصصی، التزام به اخلاق حرفه‌ای، بر خورداری از بینش، آینده‌نگری و پیش‌بینی، بر خورداری از روحیه کار گروهی، ارتباطات گسترده، بر خورد منصفانه با زیردستان و همکاران، بر خورداری از دانش مدیریت روز دنیا و بومی کشور، پیگیری و نتیجه‌گرایی بر شمرده‌اند و اظهار داشتند که این شایستگی‌ها نقشی اساسی را در موفقیت مدیران فعالیت‌های جهادی بر عهده دارد. همچنین، بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیرانی که فاقد تمام یا برخی از این ویژگی‌ها بوده‌اند، در انجام مأموریت‌های خود به موفقیت چندانی دست نیافته‌اند؛ از این رو، تمرکز بر توسعه این شایستگی‌ها در بین فعالان در عرصه‌های مختلف کشور و ساز و کارهای بهبود آنها می‌تواند نقش مهمی را در موفقیت این فعالیت‌ها ایفا نماید.

**تولایی و صباغی (۱۳۹۴)** در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش سیستم‌های نرم و نگاشت‌شناختی" ابعاد الگو را شامل سه بعد زمینه‌ای، محتوایی و ساختاری معرفی نموده و بیان داشتند که بعد زمینه‌ای، متشکل از مولفه تکلیف‌گرایی (شامل شاخص‌های نگاه جامع به مسائل، رضایت خداوند و بصیرت به تکلیف)، مولفه الگوبرداری (شامل شاخص‌های سیره مدیران جهادی، سیره علما و سیره فرماندهان هشت سال دفاع مقدس) و مولفه کاربردی بودن (شامل شاخص‌های برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری صحیح، اجرای دقیق و تمرکز بر هدف و کنترل راهبردی و بازخورد) است. بعد ساختاری نیز متشکل از مولفه انعطاف‌پذیری (شامل شاخص‌های ساختارهای پویا و ترکیبی، ساختار مشورتی، ساختارهای ارگانیک) و مولفه ایجاد ساختارهای جدید (شامل شاخص‌های استفاده از اندیشمندان داخلی و خارجی، مرتبط با مراکز خلق دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تشکیل کانون‌های تفکر و اتاق‌های فکر) است. همچنین، بعد محتوایی متشکل از مولفه انطباق با موازین شرعی (شامل شاخص‌های قرآن کریم، روایات و سنت پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع)، اجماع علما و عقل)، مولفه انطباق با قوانین و مقررات (شامل شاخص‌های قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، ابلاغیه‌های دولت و دستورکارهای دستگاه‌های اجرایی کشور) و مولفه انطباق با دیدگاه‌های مقام معظم رهبری (شامل شاخص‌های استفاده کامل از رهنمودهای ایشان، رعایت زمان و مکان در بهره‌برداری از رهنمودها و رعایت دیدگاه‌های رهبری در حوزه‌های مختلف) است.

**تولایی و شکوهیار (۱۳۹۳)** در پژوهشی با عنوان "ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن" بیان داشتند که بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده در این تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت جهادی که در بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار خواهند بود به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱. فناعت (از منظر مالی)؛ ۲. خدمت بی‌منت به مردم (از منظر مشتری)؛ ۳. اهمیت دادن به بیت‌المال (از منظر مالی)؛ ۴. پرهیز از فساد مالی (از منظر مالی)؛ ۵. رعایت آداب اسلامی (از منظر مشتری)؛ ۶. رعایت تقوای الهی (از منظر رشد و یادگیری)؛ ۷. توجه به محرومین و مستضعفین (از منظر مشتری)؛ ۸. همدلی و مشارکت (از منظر رشد و یادگیری)؛ ۹. ایثار و از خودگذشتگی (از منظر رشد و یادگیری)؛ ۱۰. تکلیف‌مداری (از منظر مشتری). همچنین، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایرانی در صورت بسترسازی و فرهنگ‌سازی مناسب جهت به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت جهادی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی خود با توجه به نتایج و اولویت‌های به‌دست‌آمده در این تحقیق دست پیدا کنند.

**تسلیمی و همکاران (۱۳۹۵)** در پژوهش خود با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی - اجتماعی مؤثر بر مدیریت جهادی در نظام اداری دانشگاه‌ها: رویکردی میان‌رشته‌ای" صورت گرفت، به این نتیجه رسیدند که نظم اجتماعی، اخلاق و وحدت و انسجام مهم‌ترین ابعاد، و شجاعت، فداکاری، توجه به خودسازی، مسئولیت‌پذیری، فرهنگ جهادی و بسیجی، روحیه جهادگری و مبارزه از مهم‌ترین مؤلفه‌های فرهنگی - اجتماعی مؤثر بر تحقق مدیریت جهادی در دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند. تحلیل نتایج حاصل از پژوهش پیش‌رو نشان می‌دهد که پای‌بندی به نظم اجتماعی و اخلاق و نیز حفظ وحدت و انسجام فضای اداری دانشگاه‌ها، مهم‌ترین ابعاد فرهنگی - اجتماعی در راستای تحقق مفهوم مدیریت اداری - جهادی در دانشگاه‌های کشور به‌شمار می‌رود؛ بنابراین، به‌نظر می‌رسد که "نظم و همبستگی اخلاق‌مدار" نیاز اساسی مدیران اداری دانشگاه‌هاست. با بررسی این ابعاد، این نتیجه مهم به‌دست می‌آید که جهادی بودن در گرو یک زیست جمعی است. از طرف دیگر، با توجه به نتایج حاصل از اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، تأکید مدیریت اداری - جهادی در امور فردی نظیر شجاعت، فداکاری، توجه به خودسازی، مسئولیت‌پذیری، فرهنگ جهادی و بسیجی، روحیه جهادگری و مبارزه و صبر به‌دست آمد.

## مولفه‌های فرهنگ جهادی و مدیریت جهادی

در تعالیم دینی مولفه‌ها و شاخصه‌های بسیار مهمی برای مدیریت جهادی بیان شده است که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱. از خودگذشتگی و ایثار: یکی از مولفه‌های مدیریت جهادی ایثار و از خودگذشتگی است. اینکه شخص از حقوق خود بگذرد و مردم و دیگران را مقدم دارد: «و یؤثرون علی انفسهم و لو کان بهم خصاصه».

۲. امید به فضل الهی (عدم توجه به کمبود نیرو و امکانات ظاهری): «قال الذین یظنون انهم ملاقوا الله کم من فئه قلیله غلبت فئه کثیره باذن الله و الله مع الصابین» (بقره: ۲۴۹) در مدیریت جهادی، به کمبود نیرو و امکانات نسبت به دشمن توجه نمی‌شود بلکه با امید به فضل پروردگار، صبر و تلاش مضاعف برای نیل به اهداف صورت می‌گیرد.

۳. ایمان و اخلاص: از مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت جهادی، ایمان و اخلاص است. خداوند در آیاتی توفیق بر جهاد خالصانه و به دور از هرگونه ترس از سرزنشگران را جلوه فضل الهی دانسته است. این بدان معناست که شخص به این روحیه دست نمی‌یابد مگر اینکه از ایمان و اخلاص بهره برده باشد. (آل عمران: ۱۷۳ و ۱۷۴؛ مائده: ۵۴؛ ممتحنه: ۱)

۴. استقامت و عدم سستی: ضرورت مقاومت، استقامت و صبر و پرهیز از کاهلی، از واژه جهاد که از "جهد" به معنای مشقت و تلاش بی‌وقفه و مستمر است، به دست می‌آید. البته خداوند بر ضرورت پرهیز مجاهدان اسلام از سستی در تعقیب دشمنان و امور دیگر در آیاتی از جمله آیه ۱۰۴ سوره نساء و ۴۵ و ۴۶ سوره انفال تأکید کرده است.

۵. توکل: خداوند در قرآن بارها بر اصل توکل تأکید نموده است و حتی به پیامبر (ص) سفارش کرده است که در هنگام عزم بر انجام کاری، اصل توکل را فراموش نکند؛ زیرا این خداوند است که برای اسباب، آثار قرار می‌دهد و مشیت اوست که تأثیرات را رقم می‌زند (آل عمران: ۱۵۹). همین مسئله در خصوص جهاد نیز به عنوان یک شاخص در آیه ۵۱ سوره توبه مورد تأکید قرآن قرار گرفته است.

۶. نسبت دادن همه موفقیت‌ها به خدا (پرهیز از غرور و عجب): قرآن کریم به مومنین یاد می‌دهد که همه موفقیت‌ها و پیروزی‌های خود را به خدا نسبت دهند: «فلم تقتلوهم و لکن الله قتلهم و مارمیت اذ رمیت و لکن الله رمی» (انفال: ۱۷) همچنین، خداوند در آیه ۴۷ سوره انفال از رهسپار شدن به جبهه‌های نبرد، با سرمستی و غرور نهی کرده است. قدرت و ثروت و موفقیت



در امری موجب می‌شود که انسان دچار عجب و غرور شود و زمینه برای اشتباه و خطا فراهم گردد و این عامل در هر حوزه دیگری که مرتبط با جهاد است، می‌تواند تاثیرات منفی و مخربی را بر جای گذارد.

۷. ذکر بسیار خدا: از شاخص‌های مهم دیگر مدیریت جهادی این است که انسان همواره خدا را در یاد داشته و خود را در محضر خدا ببیند. چنین حالتی موجب می‌شود که هرگز کار را در گستره کوچک دنیا و برآورد نیازهای مردم نبیند بلکه یک انگیزه قوی و آسمانی و بلندتر او را هدایت نموده و تقویت کند (انفال: ۴۵).

۸. وحدت و پرهیز از تفرقه: از دیگر عناصر و شاخص‌های مدیریت جهادی می‌توان به اتحاد، وحدت و همدلی در میان اقدار جامعه اشاره کرد. در نظام اسامی، وحدت بر اساس اعتصام به حبیل‌الله و اطاعت از ولی‌الله است. خداوند در آیاتی از جمله ۱۵۲ سوره آل‌عمران و ۴۵ و ۴۶ سوره انفال به این شاخص اشاره کرده است و بر لزوم اتحاد و پرهیز از نزاع در عرصه جهاد با دشمن تأکید نموده است.

### مولفه‌های فرهنگ جهادی و مدیریت جهادی از نظر مقام معظم رهبری

۱. احساس مسئولیت: یک نکته اساسی در اینجا وجود دارد که همه ما باید به آن توجه کنیم؛ بنده بیشتر از شما به توجه به این نکته احتیاج دارم؛ همه شما هم به اقتضای مسئولیت، احتیاج دارید و آن، احساس تکلیف است؛ اخلاص نیت و عمل برای خداست. این اگر شد، همه مشکلات حل خواهد شد، همه راه‌ها گشاده خواهد شد؛ این اگر شد، رحمت الهی و کمک الهی شامل حال خواهد شد: «ان تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا» ... این اگر شد، توهم غلط انضمام در مقابل دشمن و تسلط دشمن از بین خواهد رفت. توکل به خدا، ارتباط با خدا - که ناشی از این نیت خالص است - همه مشکلات را حل می‌کند.

۲. رعایت تقوا: پایه همه خیرات در جامعه تقواست. تقوای فردی یعنی هر کس بین خود و خدا سعی کند که از جاده صلاح و حق تخطی نکند و پا را کج نگذارد. تقوای سیاسی یعنی هر کس که در کار سیاست است، سعی کند با مسائل سیاسی صادقانه و دردمندانانه و از روی دلسوزی برخورد کند. سیاست به معنای پشت‌هم‌اندازی و فریب و دروغ گفتن به افکار عمومی مردم، مطلوب اسلام نیست. سیاست یعنی اداره درست جامعه؛ این جزو دین است. تقوای سیاسی یعنی انسان در میدان سیاست، صادقانه عمل کند. تقوای اقتصادی یعنی اگر هر کس برای

گذران زندگی و ضمنا آباد کردن محیط خود، مجبور است تلاش اقتصادی داشته باشد، راه درست را انتخاب کند.

۳. فرهنگ کار: ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و استفاده از تولیدات داخلی به عنوان ارزش اسلامی و ملی با بهره‌گیری از نظام آموزشی و تبلیغی کشور... یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار. با نشستن، با خوابیدن، با غفلت از اطراف، نمی‌شود به اهداف عالی دست پیدا کرد.

۴. وجدان کاری: وجدان کاری هم جزئی از فرهنگ عمومی است که بسیار پسندیده است. وجدان کاری یعنی افراد یک جامعه، خود را در قبال آن کاری که پذیرفته‌اند، متعهد بدانند و نوعی احساس وجدان نسبت به آن داشته باشند و سرهم‌بندی و رفع تکلیف نکنند و آن کار را به صورت کامل انجام دهند. اینها از جمله خلقیات یک ملت است که تأثیر آن در زندگی و سرنوشت آنها خیلی زیاد است.

۵. کار جهادی: کسالت، کم‌کاری و تنبلی، یک انسان را، یک خانواده را، یک کشور و یک ملت را تباہ می‌کند. همه باید کار کنند؛ کار جهادی (<http://farsi.khamenei.ir>) پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری).

در حقیقت، در زمینه مولفه‌های مدیریت جهادی پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است که به چند مورد از آنها در اینجا اشاره گردید. در پژوهش حاضر ۶۷ شاخص مدیریت جهادی از تحقیقات گذشته استخراج گردیده و در اختیار خبرگان متخصص در حوزه مرز قرار داده شد و از آنها درخواست شد که شاخص‌های مرتبط با مدیریت مرز را مشخص کنند. از مجموع ۶۷ شاخص ۴۵ شاخص طبق نظر خبرگان استخراج گردید تا ادامه کار پژوهش حاضر بر مبنای این ۴۵ شاخص صورت پذیرد.

### روش تحقیق

روش این تحقیق، ترکیبی (شامل دو طیف مطالعه کیفی و کمی) با رویکرد متوالی اکتشافی است. در رویکرد متوالی اکتشافی<sup>۱</sup>، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. اولویت معمولاً با فاز کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی

1 Sequential Exploratory Strategy

مورد استفاده قرار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل داده‌ها معمولاً مرتبط بوده و ترکیب در مرحله تفسیر و بحث انجام می‌شود (سجادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۹). در بخش اول، از روش تحقیق توصیفی - تحلیلی (اسنادی - کتابخانه ای) و در بخش دوم، از روش پژوهش میدانی - پیمایشی محدود استفاده شده است؛ بنابراین، پژوهش از حیث هدف، ذیل تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد و از نظر نتایج، در زمره تحقیقات کاربردی است و به لحاظ نوع داده، تحقیق ترکیبی به شمار می‌رود. روش‌های تحقیق ترکیبی به دسته‌ای از مطالعات اشاره دارند که هم سوالات تحقیق کمی و هم سوالات تحقیق کیفی را در برمی‌گیرند و از هر دو روش‌های نمونه‌گیری احتمالی و هدفمند استفاده می‌کنند. روش تحقیق ترکیبی حوزه‌ای در پژوهش است که در حال تکامل می‌باشد. مشخصه یک مطالعه ترکیبی واقعی، آن است که ادغام و ترکیب یافته‌های کمی و کیفی طی مراحل فرآیند پژوهش انجام می‌شود که می‌تواند در مراحل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل یا تفسیر نتایج پژوهش باشد (معدنی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۸).

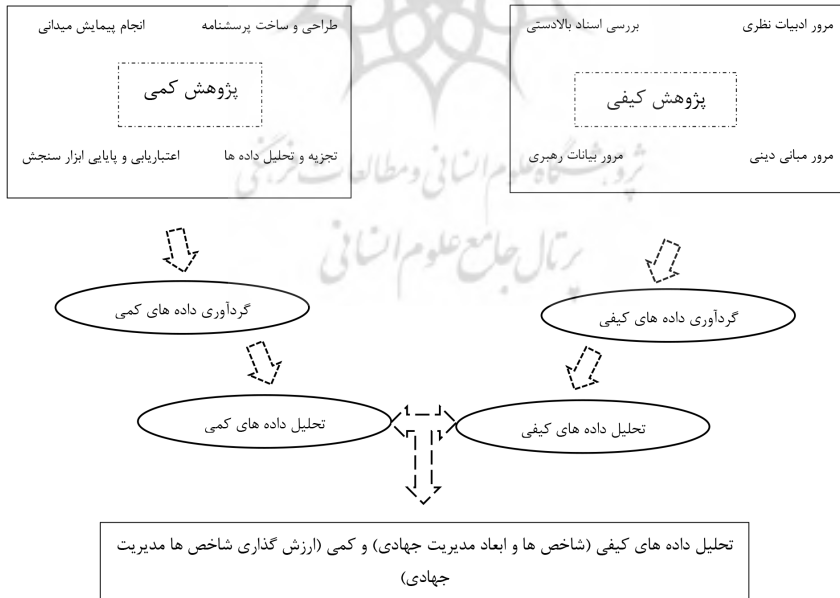
از همین رو، ابتدا از پژوهش‌های مرتبط در این زمینه، به وسیله روش فراترکیب شاخص‌هایی استخراج گردید و سپس برای رسیدن به اجماع نظر خبرگان در مورد ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی سازمان مورد مطالعه، تعداد قابل‌توجهی از خبرگان (اساتید دانشکده مرزبانی و فرماندهان مرزبانی) شناسایی شد و ۴۲ پرسشنامه به شیوه غیر تصادفی بین آنها توزیع شد و پس از پیگیری‌های فراوان، ۳۶ نسخه جمع‌آوری گردید که ۲ مورد از آنها به‌صورت ناقص تکمیل شده بود و در نهایت، یافته‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

در این تحقیق، از داده‌های آماری توصیفی استفاده شده است؛ بدین معنی که داده‌های پرسشنامه درباره ویژگی‌ها و شاخص‌ها، به کمک نرم‌افزار SPSS بررسی و تحلیل شده است. در بحث اعتبارسنجی پژوهش، اغلب برای اعتباربخشی به داده‌های کیفی از الگوی لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده می‌شود. ایشان برای قابل‌اعتماد بودن پژوهش‌های کیفی، معیارهایی همچون باورپذیری، اتکاپذیری، انتقال‌پذیری و تصدیق‌پذیری را ارائه داده‌اند که در این میان، معیار باورپذیری به عنوان معیار اصلی در نظر گرفته می‌شود. یکی از راهبردهای ارائه‌شده برای افزایش باورپذیری، شیوه ممیزی بیرونی است که بر اساس آن، از فرد یا افرادی که هیچ رابطه‌ای با پژوهش نداشته‌اند (اما متخصص این حوزه بوده‌اند) در مورد صحت جنبه‌های مختلف پژوهش (از گردآوری تا تحلیل داده‌ها) نظرخواهی شد. در رابطه با روایی قسمت کمی پژوهش، کلیه مراحل این پژوهش توسط شش نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت جهادی که

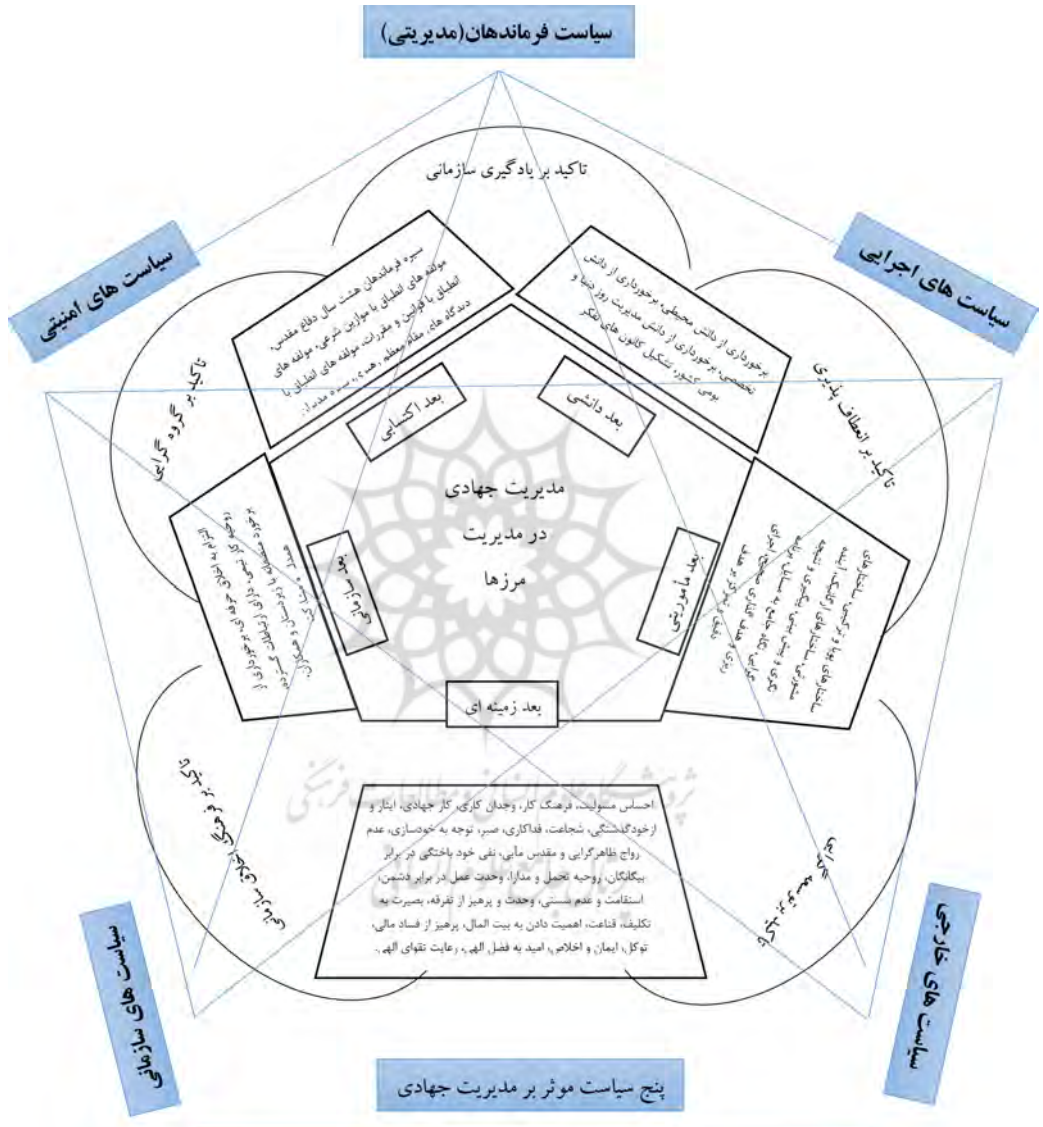
به طور تخصصی بر روی مدیریت جهادی کار کرده و پژوهش‌هایی صورت داده‌اند، مورد بررسی و تأیید واقع شد و پایایی قسمت کمی پژوهش با توزیع پرسشنامه میان ۲۳ نفر از پاسخ‌دهندگان و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۹۳ برای کل پرسشنامه) مورد تأیید واقع شد. لازم به ذکر است که طبق روش فراترکیب، ابتدا داده‌های کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و سپس داده‌های کمی؛ چراکه داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نهایت، می‌توان فرآیند تحقیق هر یک از دو مرحله روش کیفی و روش کمی را در شکل زیر نشان داد.

### تشریح الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش تلاش شد تا با توجه به موضوع تحقیق، الگویی طراحی شود تا مبتنی بر آن، بتوان ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی مطلوب مدیریت مرز را معرفی و طراحی کرد و در پی آن بتوان نظر خبرگان را جویا شد. در این تحقیق تلاش شد تا بر شاخص‌هایی از مدیریت جهادی تأکید شود که از بار معنوی، تربیتی و انسان‌مداری خوبی برخوردار می‌باشند؛ بر این اساس، مدیریت جهادی مطلوب در زمینه مدیریت مرزها با توجه به پنج محور اصلی انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی و فرهنگ اخلاق سازمانی، گروه‌گرایی و توسعه‌گرایی طراحی شده است.



با توجه به این پنج محور مهم، پنج بعد و شاخص‌های مدیریت جهادی در نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱. الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرزها

در اینجا هر یک از ابعاد و شاخص‌های مدیریت جهادی در مدیریت مرز به‌طور مختصر شرح می‌شود:

**۱. بعد مأموریتی:** مأموریت یک سازمان، فلسفه وجودی و چرایی فعالیت آن است. بعد مأموریتی یکی از ابعاد مهم در حوزه مدیریت جهادی در مدیریت مرزها می‌باشد؛ چراکه اگر این بعد به درستی اجرا شود، می‌تواند مدیریت مرزها را به‌خوبی تسهیل کند. هر سازمانی به‌دنبال تدوین الگوی مناسب برای تدوین مأموریت سازمانی خود می‌باشد. شاخص‌هایی که می‌توان برای این الگو در نظر گرفت، شامل ساختارهای پویا و ترکیبی، ساختارهای مشورتی، ساختارهای ارگانیک، آینده‌نگری و پیش‌بینی، پیگیری و نتیجه‌گرایی، نگاه جامع به مسائل، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری صحیح، اجرای دقیق و تمرکز بر هدف می‌باشد. محور انعطاف‌پذیری از ترکیب بعد مأموریتی و بعد دانشی حاصل می‌شود.

**۲. بعد دانشی:** این بعد بر رشد و ارتقای علمی، افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌ها، پویایی و آمادگی رویارویی با تحولات محیطی و استفاده از فرصت‌ها و قوت‌های افراد در مدیریت از مرزها تأکید می‌ورزد. شاخص‌های در نظر گرفته‌شده برای این بعد شامل برخورداری از دانش محیطی، برخورداری از دانش تخصصی، برخورداری از دانش مدیریت روز دنیا و بومی کشور و تشکیل کانون‌های تفکر می‌باشد. محور یادگیری سازمانی از ترکیب بعد دانشی و اکتسابی حاصل می‌شود.

**۳. بعد اکتسابی:** این بعد اشاره به اکتساب تجربیات فرماندهان، مدیران جهادی و همچنین بهره‌گیری کامل از قوانین و مقررات و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری دارد. به طور قطع، دانش مدیریت برای همه افراد مفید می‌باشد ولی قسمتی از این دانش را باید در دانشگاه‌ها جستجو کرد و قسمتی دیگر را در منابعی غیر از دانشگاه. شاخص‌های در نظر گرفته‌شده برای این بعد شامل سیره فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، مولفه‌های انطباق با موازین شرعی، مولفه‌های انطباق با قوانین و مقررات، مولفه‌های انطباق با دیدگاه‌های مقام معظم رهبری و سیره مدیران جهادی می‌باشد. محور تأکید بر گروه‌گرایی از ترکیب بعد اکتسابی و بعد سازمانی حاصل می‌شود.

**۴. بعد سازمانی:** بعد سازمانی بدون شک یکی از مهم‌ترین ابعاد الگوی این پژوهش می‌باشد؛ چراکه اجرای صحیح مدیریت، آن هم از نوع جهادی، مستلزم سازمانی می‌باشد که از روحیه کار گروهی و مشارکت و عدم وجود مقررات خشک و رسمی برخوردار باشد. بعد سازمانی اشاره

به آن دسته از شاخص‌هایی دارد که باعث تشدید همکاری و همدلی در بین اعضا می‌شود. شاخص‌های در نظر گرفته شده در این بعد شامل التزام به اخلاق حرفه‌ای، برخورداری از روحیه کار گروهی، ارتباطات گسترده، برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران، همدلی و مشارکت می‌باشد. محور تأکید بر فرهنگ اخلاق سازمانی از ترکیب بعد سازمانی و زمینه‌ای حاصل می‌شود.

**۵. بعد زمینه‌ای:** این بعد به شاخص‌هایی اشاره دارد که اگر در فرد تقویت شود، می‌تواند زمینه‌ساز یک مدیریت خوب باشد. همچنین، این بعد می‌تواند به عنوان محرک بعد سازمانی محسوب شود. برخی از کاستی‌های مدیریت مرزها حاصل از عدم برخورداری فرد از برخی از شاخص‌های این بعد مانند احساس مسئولیت، وجدان کاری و پرهیز از فساد مالی می‌باشد. شاخص‌های در نظر گرفته شده برای این بعد شامل احساس مسئولیت، فرهنگ کار، وجدان کاری، کار جهادی، ایثار و از خودگذشتگی، شجاعت، فداکاری، صبر، توجه به خودسازی، عدم رواج ظاهرگرایی و مقدس‌مآبی، نفی خودباختگی در برابر بیگانگان، روحیه تحمل و مدارا، وحدت عمل در برابر دشمن، استقامت و عدم سستی، وحدت و پرهیز از تفرقه، بصیرت نسبت به تکلیف، قناعت، اهمیت به بیت‌المال، پرهیز از فساد مالی، توکل، ایمان، اخلاص، امید به فضل الهی و رعایت تقوای الهی می‌باشد. محور تأکید بر توسعه‌گرایی از ترکیب بعد مأموریتی و زمینه‌ای حاصل می‌شود.

### شاخص‌های مدیریت جهادی

پرسشنامه شاخص‌های مدیریت جهادی در مدیریت مرز - که بین خبرگان توزیع شد - شامل شاخص‌های مدیریت جهادی و اهمیت هر شاخص در ترسیم وضعیت مطلوب مدیریت جهادی در مدیریت مرزها، پس از تجزیه و تحلیل، در قالب پنج بعد ذیل ترسیم شده است. معدل نمره خبرگان به هر یک از فرهنگ‌ها و شاخص‌های آنها - که به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. صورت گرفته است - بیانگر نظر کارشناسان و خبرگان در مورد اعتبار و اهمیت هر کدام است. مقیاس سنجش نظر خبرگان در پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) تعیین و داده‌های پژوهش بر این اساس تجزیه و تحلیل شد. به دلیل پرهیز از تکرار توصیف تمامی جدول‌ها و آشنایی خوانندگان محترم با چگونگی تبیین یافته‌های تحقیق در زمینه شاخص‌های مدیریت جهادی مطلوب در مدیریت مرزها، نسبت به توصیف اولین بعد با عنوان

بعد مأموریتی اقدام می‌شود؛ با این توضیح که ابتدا اهمیت و وزن هر یک از شاخص‌ها تعیین و سپس شاخص‌های هر عامل مشخص شد و آنگاه ضریب اهمیت و میانگین مجموعه عوامل هر یک از ابعاد مورد تفکیک قرار گرفت که در اینجا در قالب پنج جدول عرضه می‌شود. با توجه به جدول ۳ نتایج نشان می‌دهد که اهمیت بعد مأموریتی و عوامل و شاخص‌های آن، به عنوان یکی از ابعاد پنج‌گانه مدیریت جهادی مطلوب در مدیریت مرزها مورد مطالعه و تأیید قاطع خبرگان قرار گرفته‌است؛ بدین معنی که اعتبار شاخص‌های این بعد را ۲۶ نفر (۳/۳ درصد) در حد خیلی زیاد، یک نفر (۳/۳ درصد) در حد متوسط و یک نفر (۳/۳) در حد کم ارزیابی کرده‌اند. [طیف کمی تحقیق].

جدول ۲. عوامل و شاخص‌های بعد مأموریتی و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

شاخص	درصد	درصد تجمعی	فراوانی	
ساختارهای پویا و ترکیبی	۴/۷۰	۴/۷۰	۳	۱/۰۰
ساختارهای مشورتی	۲۲/۳۰	۲۷	۴	۳/۰۰
ساختارهای ارگانیک	۳/۱۲	۳۰/۱۲	۳	۴/۰۰
آینده‌نگری و پیش‌بینی	۸/۲۲	۳۸/۳۴	۳	۵/۰۰
پیگیری و نتیجه‌گرایی	۱۲/۷۸	۵۱/۱۲	۳	۶/۰۰
نگاه جامع به مسائل	۱۵/۳۲	۶۶/۴۴	۴	۷/۰۰
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری صحیح	۱۹/۵۴	۸۵/۹۸	۴	۸/۰۰
اجرای دقیق و تمرکز بر هدف	۱۴/۰۲	۱۰۰	۴	۹/۰۰
	۱۰۰	---	۲۸	جمع فراوانی
			۳۴	جمع خبرگان



جدول ۳. عوامل و شاخص‌های بعد دانشی و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

شاخص	درصد	درصد تجمعی	فراوانی	
برخورداری از دانش محیطی	۳۴/۲۱	۳۴/۲۱	۸	۱/۰۰
برخورداری از دانش تخصصی	۲۴/۴۴	۵۸/۶۵	۷	۳/۰۰
برخورداری از دانش مدیریت روز دنیا و بومی کشور	۱۷/۰۶	۷۵/۷۱	۶	۴/۰۰
تشکیل کانون‌های تفکر و اتاق‌های فکر	۲۴/۲۹	۱۰۰	۷	۵/۰۰
	۱۰۰/۰	----	۲۸	جمع فراوانی
			۳۴	جمع خبرگان

جدول ۴. عوامل و شاخص‌های بعد اکتسابی و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

شاخص	درصد	درصد تجمعی	فراوانی	
سیره فرماندهان هشت سال دفاع مقدس	۱۸/۰۳	۱۸/۰۳	۵	۱/۰۰
مولفه‌های انطباق با موازین شرعی	۱۷/۱۱	۳۵/۱۴	۵	۳/۰۰
مولفه‌های انطباق با قوانین و مقررات	۱۹/۵۶	۵۴/۷۰	۵	۴/۰۰
مولفه‌های انطباق با دیدگاه‌های مقام معظم رهبری	۱۸/۲۹	۷۲/۹۹	۵	۵/۰۰
سیره مدیران جهادی	۲۷/۰۱	۱۰۰	۸	۶/۰۰

جمع فراوانی	۲۸	----	۱۰۰/۰	
جمع خبرگان	۳۴			

جدول ۵. عوامل و شاخص های بعد سازمانی و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

شاخص	درصد	درصد تجمعی	فراوانی	
التزام به اخلاق حرفه ای	۲۱/۲۱	۲۱/۲۱	۶	۱/۰۰
برخورداری از روحیه کار گروهی	۲۴/۲۶	۴۵/۴۷	۷	۳/۰۰
ارتباطات گسترده	۱۴/۰۲	۵۹/۴۹	۳	۴/۰۰
برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران	۲۲/۲۹	۸۱/۷۸	۶	۵/۰۰
همدلی و مشارکت	۱۸/۲۲	۱۰۰	۶	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	----	۲۸	جمع فراوانی
			۳۴	جمع خبرگان

جدول ۶. عوامل و شاخص های بعد زمینه ای و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

شاخص	درصد	درصد تجمعی	فراوانی	
احساس مسئولیت	۶/۳۲	۶/۳۲	۱	۱/۰۰
فرهنگ کار	۲/۸۷	۹/۱۹	۱	۳/۰۰
وجدان کاری	۷/۴۵	۱۶/۶۴	۱	۴/۰۰
کار جهادی	۶/۰۱	۲۲/۶۵	۱	۵/۰۰

۶/۰۰	۲	۲۹/۸۷	۷/۲۲	ایثار و از خودگذشتگی
۷/۰۰	۱	۳۵	۵/۱۳	شجاعت
۸/۰۰	۲	۴۲/۱۵	۷/۱۵	فداکاری
۹۷/۰۰	۱	۴۴/۴۰	۲/۲۵	صبر
۱۰/۰۰	۱	۴۷/۵۴	۳/۱۴	توجه به خودسازی
۱۱/۰۰	۱	۵۰/۸۰	۳/۲۶	عدم رواج ظاهرگرایی و مقدس مآبی
۱۲/۰۰	۱	۵۴/۶۷	۳/۸۷	نفی خود باختگی در برابر بیگانگان
۱۳/۰۰	۱	۵۹/۱۱	۴/۴۴	روحیه تحمل و مدارا
۱۴/۰۰	۲	۶۳/۳۴	۴/۲۳	وحدت عمل در برابر دشمن
۱۵/۰۰	۱	۶۷/۵۲	۴/۱۸	استقامت و عدم سستی
۱۶/۰۰	۱	۷۰/۸۶	۳/۳۴	وحدت و پرهیز از تفرقه
۱۷/۰۰	۱	۷۳/۷۹	۲/۹۳	بصیرت نسبت به تکلیف
۱۸/۰۰	۱	۷۴/۹۴	۱/۱۵	قناعت
۱۹/۰۰	۲	۷۹/۰۴	۴/۱۰	اهمیت به بیت المال
۲۰/۰۰	۱	۸۵/۲۷	۶/۲۳	پرهیز از فساد مالی
۲۱/۰۰	۲	۸۸/۵۸	۳/۳۱	توکل
۲۲/۰۰	۱	۹۱/۸۷	۳/۲۹	ایمان و اخلاص
۲۳/۰۰	۱	۹۵/۹۸	۴/۱۱	امید به فضل الهی
۲۴/۰۰	۱	۱۰۰	۴/۰۲	رعایت تقوای الهی
جمع	۲۸	----	۱۰۰/۰	
فراوانی				
جمع خبرگان	۳۴			

بر اساس نتایج، از نظر خبرگان تحقیق، "بعد دانشی" رتبه اول و "بعد زمینه ای" رتبه پنجم را به دست آورده اند. ترتیب ابعاد بر مبنای رتبه بندی خبرگان، عبارتند از: بعد دانشی، بعد اکتسابی، بعد سازمانی، بعد مأموریتی و بعد زمینه ای.

## جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مقایسه عوامل فرهنگ جهادی

شاخص ها عوامل	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	سطح معناداری
بعد مأموریتی	۲۸	۵/۳۴۵۶	۳۷۸۹۰	۲۷	۱۳/۱۵۴	/۰۰۰
بعد دانشی	۲۸	۶/۵۲۶۱	۶۲۰۰۹	۲۷	۷/۳۲۴	/۰۰۰
بعد اکتسابی	۲۸	۶/۴۶۸۹	۵۴۲۶۷	۲۷	۱۱/۱۲۹	/۰۱۵
بعد سازمانی	۲۸	۵/۷۴۸۷	۵۴۲۶۷	۲۷	۹/۰۹۸	/۰۰۰
بعد زمینه ای	۲۸	۵/۱۷۸۰	۵۴۲۶۷	۲۷	۸/۸۰۹	/۰۰۱

نتایج جدول ۷ نشان می دهد که در بررسی انواع ابعاد، به جز بعد زمینه ای، در سایر ابعاد، میانگین های نمونه مورد بررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین فرضی جامعه است. در بعد مأموریتی، شاخص های ساختار مشورتی و برنامه ریزی و هدف گذاری صحیح؛ در بعد دانشی، شاخص های برخورداری از دانش محیطی و دانش تخصصی؛ در بعد اکتسابی، شاخص های سیره مدیران جهادی و مولفه های انطباق با قوانین و مقررات؛ در بعد سازمانی، شاخص های برخورداری از روحیه کار گروهی و برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران؛ و در نهایت، در بعد زمینه ای، شاخص های وجدان کاری و ایثار و از خودگذشتگی، از نظر خبرگان بالاترین ارزش را در هر یک از ابعاد به خود اختصاص داده اند.

### سیاست های موثر بر مدیریت جهادی

از آنجا که مدیریت جهادی، الگویی بومی و منحصر به فرد می باشد، به طور قطع، کم و کیف آن تحت تأثیر گرایش ها، تمایلات و جهت گیری های سیاسی کشور می باشد. این سیاست ها می تواند توسعه بخش مدیریت کشور از نوع جهادی آن باشد و یا می تواند پوسته ای جهادی از مدیریت را به جا بگذارد. به عبارت دیگر، همسویی و همگامی سیاست های فرماندهان (مدیریتی) اجرایی، خارجی، سازمانی و امنیتی، تأثیر عمیقی بر اجرایی شدن مدیریت جهادی مدیران بر جای می نهد. این سیاست ها دارای هم پوشانی و ارتباطات گسترده ای می باشند که در الگو نشان داده شده است. در واقع، اگر این سیاست ها مکمل هم

نباشند، پیاده سازی مدیریت جهادی را - که به طور قطع، می تواند مدیریت مرز را تسهیل کند - با مشکل مواجه می سازد. موضوع مرز در ابعاد بسیاری از قبیل بحث های امنیتی، ارتباطات و همکاری های بین دو کشور و... قابل توجه است؛ پس مدیریت صحیح آن می تواند از جوانب مختلفی دارای اهمیت باشد؛ در این میان، می توان ادعا نمود که الگوی مدیریت جهادی الگویی شایسته برای مدیریت مرز است.

### نتیجه گیری

مدیریت مرزها امروزه، به عنوان جداکننده موجودیت های سیاسی در دنیا از اهمیت فراوانی برخوردار می باشد و خبرگان در حوزه مدیریت مرزها به این نتیجه رسیده اند که کنترل مرزها تنها با اقدامات نظامی و امنیتی میسر نیست. یکی از مباحث مربوط به مدیریت مرزها، بحث امنیت مرزها می باشد که با توجه به کارکرد خاص امنیت در وضعیت اجتماعی، نظامی، فرهنگی، اقتصادی و... اهمیت مدیریت مرزها دوچندان شده است. مدیریت، با توجه به ارزش های حاکم بر جوامع و زیر بنای اعتقادی و فلسفه اجتماعی هر جامعه تعریف می شود؛ از طرفی، به دلیل اینکه مدیریت مرزها در هر کشوری متأثر از عوامل بومی و اجتماعی و فرهنگ آن کشور می باشد، عقلانی است که در بحث مدیریت مرزها از الگوهای داخلی و به اصطلاح متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی صحبت به میان آید و الگویی دنبال شود که فرهنگ و اصالت آن کشور را اشاعه کند. در طرف دیگر، مدیریت جهادی در سال های اخیر تبدیل به سبکی شایسته برای حل بسیاری از بحران های پیش روی کشور مبدل شده است.

در پژوهش حاضر، چندین مورد از تحقیقاتی که تاکنون درباره مولفه های مدیریت جهادی صورت پذیرفته است، با استفاده از روش فراترکیب مورد بررسی قرار گرفت؛ همچنین، در این تحقیق، تعالیم قرآنی و دیدگاه های مقام معظم رهبری در زمینه مدیریت جهادی مورد استفاده قرار گرفته است. با اتکا به نتایج، مرحله بعدی تحقیق - که طراحی الگوی مدیریت جهادی در مدیریت مرز بود - آغاز شد و با هدف دستیابی به این مهم، ۷۶ شاخص مدیریت جهادی از پژوهش های تحقیقاتی استخراج گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت که در نتیجه، با نظر خبرگان، ۵۴ شاخص به عنوان شاخص های مدیریت جهادی که مرتبط با مدیریت مرز می باشد، برای مراحل بعدی تعیین و مشخص شدند. در ادامه، این ۵۴ شاخص در قالب ۵ بعد (مأموریتی، دانشی، اکتسابی، سازمانی و زمینه ای) دسته بندی گردید و در قالب پرسشنامه

بین خبرگان دانشکده مرزبانی و فرماندهان مرزبانی توزیع گردید. ترتیب و میزان ارزش گذاری ابعاد از نظر خبرگان عبارتند از: به بعد دانشی، بعد اکتسابی، بعد سازمانی، بعد مأموریتی و بعد زمینه ای. همان طور که در بالا اشاره شد، "بعد دانشی" در رتبه اول و "بعد زمینه ای" در رتبه پنجم قرار گرفت. بعد دانشی بر رشد و ارتقای علمی، افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌ها، پویایی و آمادگی روبرویی با تحولات محیطی و استفاده از فرصت‌ها و قوت‌های افراد در مدیریت از مرزها تأکید می‌ورزد. در این بعد، با ارزش‌ترین شاخص از نظر خبرگان، برخورداری از دانش محیطی می‌باشد. مدیران جهادی از دانش محیطی موثر در سطح ملی، منطقه‌ای و بین الملل برخوردار هستند. آنها در سطح ملی، از تمامی ابعاد، روابط و فرآیندهای تخصصی خود آگاهی کامل دارند. مدیران جهادی در سطح منطقه ای چالش‌های موجود در کشورهای هم مرز و مشکلات آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند و تأثیر آنها را در مرزهای کشور بررسی می‌نمایند؛ همچنین، مدیران جهادی در سطح بین الملل، دخالت کشورهای بیگانه و استعمارگر را در کشورهای هم مرز با کشور مورد بررسی و پیامدهای آن را مورد توجه قرار می‌دهند. اگر مدیران جهادی در زمینه مرزها، در برخورداری از دانش محیطی سه بعد ملی، منطقه ای و بین المللی را به طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، به طور قطع، از مشکلات موجود در مدیریت مرزها کاسته خواهد شد. در نهایت، مهم‌ترین شاخص (از نظر خبرگان) در بعد مأموریتی، شاخص ساختارهای مشورتی؛ در بعد اکتسابی، شاخص سیره مدیران جهادی؛ در بعد سازمانی، شاخص برخورداری از روحیه کار گروهی؛ و در بعد زمینه ای، شاخص وجدان کاری انتخاب گردید. در نهایت، تمام این شاخص‌های مدیریت جهادی که در اینجا از آنها نام برده شد، در چارچوب سیاست‌های موثر بر مدیریت جهادی (سیاست‌های فرماندهان، سیاست‌های اجرایی، سیاست‌های خارجی، سیاست‌های سازمانی و سیاست‌های امنیتی) شکل می‌گیرد. حمایت این سیاست‌ها از شاخص‌های مدیریت جهادی، تسهیل کننده امور مدیریت مرزی به وسیله فرماندهان و کارگزاران مرزی خواهد بود.

## فهرست منابع

- آذرنوش، آذرتاش (۱۳۸۵)، فرهنگ معاصر عربی فارسی، تهران، نشر نی، چاپ هفتم
- ابراهیمی، رحمت الله؛ افشاریان، رحیم (۱۳۸۸)، "مقایسه توصیفی نظام های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تأکید بر مدیریت جهادی": مجموعه سخنرانی ها و مقالات برگزیده دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، جلد اول
- اخباری، محمد؛ نامی، محمدحسن (۱۳۸۹)، جغرافیا مرز با تأکید بر مرزهای ایران، تهران، انتشارات سازمان جغرافیا و راه‌ها مسلح
- افشردی، محمد حسین؛ جان پرور، محسن؛ احمدی پور، زهرا؛ قصری، محمد (۱۳۹۳)، "تبیین شاخص های موثر در مدیریت مرزها": فصلنامه ژئوپلیتیک، سال دهم، شماره ۲: ۳۵-۱
- ایروان، محمد جواد، (۱۳۷۷)، نهادگرایی و جهاد سازندگی، اداره کل روابط عمومی جهاد سازندگی
- بوداقتی، حسین؛ شادی، سمیرا (۱۳۹۳) ابعاد، شاخص ها و مؤلفه های مدیریت جهادی در فرهنگ غدیر، تهران: سومین همایش بین المللی فرهنگ غدیر الگوی مدیریت جهادی
- پیشگاهی فرد، زهرا؛ میرزاده کوهشاهی، مهدی (۱۳۹۳)، "تبیین عوامل موثر در بحران زایی و مدیریت مرزهای ایران و پاکستان": فصلنامه جغرافیا و توسعه، سال دوازدهم، شماره ۳۶: ۸۰-۶۱
- ذبیحی، محمد رضا؛ عرفانیان خان زاده، حمید (۱۳۹۱)، مبانی سازمان و مدیریت، مشهد: انتشارات آهنگ قلم با همکاری موسسه آموزش عالی تابران
- رضوی، محمد؛ رضانی، هادی (۱۳۹۵)، "بررسی نقش سازماندهی علائم مرزی ایران و افغانستان در حل و فصل اختلافات مرزی دو کشور (با رویکرد فنی و حقوقی)": پژوهشنامه مطالعات مرزی، سال چهارم، شماره سوم
- زرقانی، سید هادی؛ کاظمی، هادی؛ لطفی، امین (۱۳۹۲)، "بررسی شیوه ها و سیاست های کنترل مرزها و نقش آن در امنیت مرز؛ نمونه مورد مطالعه: مرزهای شرقی ایران (خراسان رضوی - افغانستان)": مجله جغرافیا و توسعه ناحیه ای، شماره ۲۰: ۸۴-۸۸
- سجادی، موسی؛ مریم رسولی؛ عباس عباس زاده و حمید علوی مجد (۱۳۹۲)، "روش های پژوهش ترکیبی: گونه شناسی": مجله مطالعات ناتوانی، دوره سوم، شماره ۲: ۶۶-۵۴
- سلطانی، محمد رضا؛ (۱۳۹۳)، "مدیریت جهادی، چالش ها و الزامات": دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۲: ۳۹-۹
- طباطبایی، محمد حسین (۱۳۷۴)، تفسیر المیزان، ترجمه محمد باقر موسوی همدانی، چاپ پنجم، قم: دفتر انتشارات اسلامی

- فغفور مغربی، حمید (۱۳۸۸)، "راه های مؤثر در جلوگیری از افت مدیریت و فرهنگ جهادی": مجموعه سخنرانی ها و مقالات دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، جلد اول
- قائد علی، حمید رضا؛ عاشوری، مهدی (۱۳۹۱)، "مدیریت جهادی نمونه ای از به کارگیری مبانی مدیریت اسلامی": مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت جهادی. تهران، دبیر خانه همایش ملی مدیریت جهادی
- معدنی، جواد؛ حسین پور، داود؛ یاری، معصومه (۱۳۹۵)، "طراحی مدل فرهنگ جهاد مبتنی بر مبانی دینی و ارزش ها انقلاب اسلامی در دانشگاه اسلامی؛ مورد مطالعه دانشگاه علامه طباطبایی (ره) تهران": فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال پنجم، شماره ۱: ۴۹-۷۰
- نجفی، محمد حسن (۱۳۴۰)، جواهر الکلام فی شرح شرایع الاسلام، دارالکتب الاسلامیه، جلد دوم
- وایلز، کیمبل (۱۳۷۶)، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی

-Pratt, Martin. (2001), Boundary- Making, Challenges & Opportunities. IBRU.Durham University. UK.

