

طراحی الگوی مدیریت جهادی فرماندهان دوران دفاع مقدس (ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی)

نویسندگان: حمیدرضا عامل اردستانی^۱، محمدتقی امینی^۲، لطف اله فروزنده دهکردی^۳،

محمد محمودی میمند^۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۶/۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۶

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، شماره ۷۴، بهار ۱۳۹۶

چکیده

مدیریت جهادی یک مکتب فکری است که فرد با انتخاب و آگاهی در مسیر دستیابی به یک هدف متعالی و در مقابل دشمن حرکتی مجاهدان را آغاز می‌کند و برای رسیدن به مقصد خود، نهایت فکر و تلاش خود را به کار می‌بندد. اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور قابل حل است و کشور حرکت روبه‌جلو را ادامه خواهد داد.

این پژوهش اکتشافی باهدف تبیین ویژگی‌های ابعاد چهارگانه الگو مدیریت جهادی فرماندهان دوران دفاع مقدس و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شد. در این راستا پژوهشگران ابتدا با بررسی منابع کتابخانه‌ای به تدوین ویژگی‌های آن پرداختند. سپس با مراجعه به آراء صاحب‌نظران از طریق مصاحبه‌هایی با فرماندهان دوران دفاع مقدس و مستندات سرداران شهید، ویژگی‌های مدیریت جهادی تبیین شد. مفاهیم و مقولات مصاحبه‌ها به روش کدگذاری باز استخراج و با تبیین روابط بین مفاهیم و مقولات محوری، الگوی مدیریت جهادی آن استنتاج گردید. در نهایت مقولات و مؤلفه‌ها به ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی دسته‌بندی گردید.

واژگان کلیدی:

مدیریت جهادی، طرز فکر، سبک مدیریت، عملکرد اجرایی، تحلیل داده بنیاد

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، hamid.amel@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، M_aminipnu.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، l.forzandeh@gmail.com

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی و MBA، دانشگاه پیام نور، drmahmoudim@pnu.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مسئله

یکی از اساسی‌ترین ارکانی که می‌تواند فرهنگ ناب ایرانی اسلامی را در مسیر اصلی‌اش جاری سازد و به تحقق اقتصاد مقاومتی منجر شود بر خورداری از یک مدیریت جامع بر اساس معیارهای بومی، ارزش‌های ملی و باورهای مذهبی است. تجربه چنین مدیریتی در پیروزی انقلاب اسلامی و سال‌های آغازین این برهه تاریخی به رهبری امام خمینی (ره)، گویای کارآمدی برقراری یک نظام مدیریتی سالم با تکیه بر باورها و ارزش‌های اسلامی است.

جاری شدن مدیریت جهادی در ساختار جهاد سازندگی و همچنین دفاع از تمامیت جمهوری اسلامی ایران در هشت سال دفاع مقدس، آن‌هم با دست‌خالی و در برابر حمایت‌های همه‌جانبه تمامی قدرت‌های استکباری جهان از رژیم بعثی عراق، نمایانگر کارآمدترین شیوه مدیریت در کشور ماست که متأسفانه بعد از پایان جنگ، این شیوه مدیریتی در هیاهوی دوران سازندگی به فراموشی سپرده شد و شیوه‌های مدیریتی غیربومی و مبتنی بر علوم انسانی وارداتی غرب جایگزین آن شد که در پی آن، نگاه اومانستی و لیبرالیستی جای نگاه و اسلامی در شیوه‌های مدیریتی کشور را گرفت.

ما از اول انقلاب، هر کار بزرگی که توانسته‌ایم انجام بدهیم، به برکت اعتماد به نفس و بلندپروازی و کار جهادی بوده است. در هر بخشی از بخش‌های گوناگون صنعتی و فنی و علمی و تحقیقاتی که ما با روحیه جهادی وارد شدیم، پیش‌رفته‌ایم. روحیه جهادی یعنی چه؟ یعنی اعتقاد به این که «ما می‌توانیم» و کار بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر و استفاده از همه ظرفیت وجودی و ذهنی و اعتماد به جوان‌ها (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۴/۱۰/۱۴). ملت ما از اول انقلاب تا امروز در هر جایی که با روحیه جهادی وارد میدان شده، پیش‌رفته؛ این را ما در دفاع مقدس دیدیم، در جهاد سازندگی دیدیم، در حرکت علمی داریم مشاهده می‌کنیم. اگر ما در بخش‌های گوناگون، روحیه جهادی داشته باشیم؛ یعنی کار را برای خدا، با جدیت و به صورت خستگی‌ناپذیر انجام دهیم - نه فقط به عنوان اسقاط تکلیف - بلاشک این حرکت پیش خواهد رفت (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰/۱/۱).

«... ما آمده‌ایم خدمت کنیم به مردم و هیچ چیز نباید ما را از این وظیفه غافل کند. البته ما هر کدامان دل بستگی‌هایی داریم، سلیقه‌هایی داریم؛ در زمینه سیاسی، در زمینه مسائل اجتماعی، دوستی‌هایی داریم، دشمنی‌هایی داریم، این‌ها همه حاشیه است؛ متن عبارت است از خدمت؛ نباید بگذاریم این حواشی بر روی این متن اثر بگذارد. و یک نکته‌ای که در این زمینه خدمت هست، این است که وقت محدود است. جهاد یعنی گذشتن از خود برای رسیدن به تعالی و رشد، یعنی فداکاری و مبارزه نه اینکه انسان به دنبال منافع



شخصی خودش باشد، یعنی ارجحیت منافع و مصالح ملی بر منافع فردی و جناحی. بنابراین، جاه‌طلبی، ویژه‌خواری، قبیله پروری، انحصارطلبی، گروه‌گرایی و... در مدیریت جهادی جایی ندارد. از این جهت، مدیریت جهادی می‌تواند کشور را به تعالی اقتصادی و بالندگی فرهنگی و اجتماعی برساند زیرا این نوع مدیریت بر اساس علم و درایت تعریف می‌شود و مدیران در مسیر آن تمام همت و قدرت خود را بر کار و همت متمرکز می‌کنند. «الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت» که از سوی مقام معظم رهبری به‌عنوان برنامه حرکت مسئولان طرح شده، نشان‌دهنده دقت نظر، حکمت و تدبیر معظم له در تدوین نقشه راه کشور در موقعیت حساس کنونی است، از این رهگذر مدیریت جهادی را می‌توان الگو و مکتبی بومی از مدیریت دانست که بیشترین انطباق و هماهنگی را با آموزه‌های الهی و دینی ما دارد. این مکتب برای مدیران جوان ایران اسلامی الگوی جامع، کارآمد و مؤثر است که باید بیش از گذشته به آن پرداخته و درباره آن گفته شود چراکه مدیریت جهادی را می‌شود نقطه آغازین تدوین نوین نظریه‌های اندیشمندان ایرانی و اسلامی بر مبنای نیازها و ضرورت‌های دنیای امروز محسوب کرد. از این رو می‌توان با کمک دانشگاه و حوزه و تجربیات گران‌بهای فرماندهان دوران دفاع مقدس گامی هر چند ناچیز در جهت تدوین الگوی علمی از مدیریت جهادی برداشت.

مدیریت جهادی واژگان جدیدی است که سرچشمه آن از دوران دفاع مقدس هست در طول ۸ سال جنگ تحمیلی با توجه به تمامی تحریم‌هایی که از طرف دنیا علیه ج.ا.ایران انجام گردید و دشمن بسیار خطرناکی که از تمام حمایت‌های دنیا برخوردار بود، روبروی نظام نوپای ج.ا.ایران قرار گرفت چگونه ایران توانست با کمترین هزینه، بهترین دفاع را انجام بدهد و یک وجب از خاک خودش را در اختیار دشمن نگذارد و با پیروزی تمام آن را خاتمه دهد این مدیریت و الگو در عمل آزمون شد و از آن نتیجه مثبت حاصل گردید. الآن که جنگ نظامی نیست آیا این الگوی مدیریتی می‌تواند به‌عنوان الگوی نظام اداری کشور هم استفاده گردد مدیریت (مدیران) جهادی چه ویژگی‌هایی دارند اگر این ویژگی‌هایی که ما می‌گوییم که با کمترین هزینه، بهترین راندمان و بیشترین پشتیبانی کار صورت بگیرد و اگر مدیران ما این شیوه‌های مدیریت جهادی را یاد بگیرند و در عمل پیاده بکنند، هزینه‌ها کاهش خواهد یافت، سازمان‌ها چابک، پویا، اخلاق مدار و معنوی خواهند شد، کارها با کمترین هزینه، بهترین سرعت و بهترین روش انجام خواهد شد یک نمونه و الگوی یک مدیر که یک فرد مسلمان، یک فرد اسلامی که اسلام از او انتظار دارد اجرا خواهد شد که زمینه‌های حکومت جهانی امام زمان را فراهم بکند، سازمان را طوری اداره بکند که یک معصوم بتواند در آنجا حکومت بکند این کلیات ایده‌های وضع مطلوب



ما می‌باشند. وضع موجود چیست، دستگاه‌های اداری ما کلاً از طریق مدیریت‌های غربی اداره می‌شود. مدیران فعلی ما از طریق روش‌های کلاسیک مدیریتی آموزش دیده‌اند و نوعاً اکثر کسانی که الآن در رأس کار هستند با مبانی نظری مدیریت آشنا نیستند، این‌ها با آزمون و خطا می‌آیند کار مدیریتی می‌کنند و خیلی از آن‌ها تخصص مدیریتی ندارند، اکثراً مهندس، پزشک یا حقوق‌دان هستند که کار مدیریتی نکرده‌اند لذا در این زمینه اگر قرار است که کارهای تخصصی را به متخصصان واگذار کنیم اگر این یک انتخاب عقلایی است وضعیت موجود مدیریتی کشور، مدیریت نابسامانی هست کارها در دست اهلش نیست در دست متخصص مربوطه نیست. نظام ج.ا.ایران خیلی هزینه برای مدیران غیر تخصصی می‌پردازد لذا هزینه‌هایی که اضافه بر سازمان تحمیل می‌شود به مراتب بیشتر از آن حدی است که باید باشد و کارها به مراتب با هزینه‌های بالا انجام می‌گیرد و اثرات سوئی برای نظام ج.ا.ایران دارد و هزینه‌هایی که نظام به دلیل عدم سوء مدیریت مسئولین می‌پردازد بسیار بالا است و عواقبی که می‌آید سرمایه‌های نظام را کاهش می‌دهد این وضع موجود است. لذا این سؤال مهم در اینجا مطرح می‌گردد که الگو مدیریت جهادی با استفاده از تجارب فرماندهان دفاع مقدس چگونه است؟ به عبارت دیگر، ویژگی‌های الگوی مدیریت جهادی که دارای ابعاد طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی مدیر جهادی چیست؟

جهت پاسخ به این سؤال ابتدا محققان در بخش ادبیات نظری به بررسی مفهوم ابعاد چهارگانه مدیریت جهادی از دیدگاه اندیشمندان مختلف پرداخته و سپس پیشینه پژوهش در دو محور مقالات و کتب مدیریت جهادی بررسی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، مصاحبه‌ها را کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار «N VIVO» به تحلیل کدها پرداخته و الگو نهایی استخراج گردید، در انتها و در بخش نتیجه‌گیری به نوآوری الگو اشاره و آن را با پژوهش‌های پیشین مورد مقایسه قرار داده و در همین راستا پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی مرتبط با موضوع مقاله را ارائه نموده‌اند.

۲- ادبیات نظری و پیشینه موضوع

۲-۱- ادبیات نظری مدیریت جهادی

بسیاری بر این باورند که نظریه‌های سازمان و مدیریت در هنگام بروز تنگناها و دشواری‌ها و در رویارویی با چالش‌های محیطی، شکل می‌گیرند. جوامع انسانی در هر مرحله از پیشرفت، با دشواری‌ها و چالش‌های سطح بالاتری مواجه می‌شود. رفع این دشواری‌ها و برداشتن معضلات در هر مرحله، با راه‌حل‌های خاص آن مرحله امکان‌پذیر است؛ با راه‌حل‌های



گذشته نمی‌توان مشکلات موجود و آینده را برطرف ساخت. از سوی دیگر عنصر کرامت انسانی در نظریه‌های سازمان و مدیریت تا حد زیادی به کنار نهاده شده است. انگیزه‌های بسیار والایی که انسان‌ها را تا سر حد ایثار و از خود گذشته ارتقاء می‌بخشد، در نظریه‌های جدید سازمان مدیریت نادیده انگاشته می‌شود. انسان امروز تشنه نظریه‌هایی است که می‌تواند، معضلات و مشکلات ناشی از هجوم فناوری‌های رنگارنگ در عرصه فعالیت‌های بشری را حل نماید. مدیریت جهادی با نگاهی نو به انسان که ویژه جهان بینی این رویکرد است می‌تواند نیاز انسان امروز را برآورده سازد. (رجب بیگی، ۱۳۹۱، ص ۲)

۲-۱-۱- مفهوم جهاد

عبارت است از تلاشی که در مقابل یک دشمنی ای انجام می‌گیرد؛ هر جور تلاشی جهاد نیست. جهاد عبارت از آن تلاشی است که در برابر یک چالش خصمانه از سوی طرف مقابل صورت می‌گیرد؛ حرکت علمی کشور و نهضت علمی کشور و پیشرفت علمی کشور مواجه است با یک چالش خصمانه، که در مقابل این چالش خصمانه شما که مدیرید، شما که استاید، شما که دانشجو هستید، باید بایستید؛ این شد حرکت جهادی و مدیریت دستگاه؛ چه مدیریت دانشگاه، چه مدیریت وزارت، چه مدیریت هر بخشی از بخشه‌ای گوناگون این عرصه عظیم، خواهد شد مدیریت جهادی. (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳/۴/۱۱).

مسئولیت‌ها اگر به‌طور جدی، به‌دوراز انگیزه‌های شخصی، به‌دوراز هر چیزی جز انگیزه خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگ‌ترین کار جهادی است؛ کار جهادی یعنی این؛ انگیزه‌های گوناگون را نباید دخالت داد، اولویت‌ها را باید نگاه کرد. من بر روی اقتصاد مقاومتی تکیه می‌کنم (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳/۳/۴). ویژگی‌های کار جهادی عبارت است از: کار برای خدا، یا پیروزی یا شهادت، ایمان جهادی، کار مهم است، پست و مقام امتیاز ندارد، طهارت و پاکی در کار، بهره حداکثری از همه ظرفیت‌ها، محدود نماندن در محاسبات مادی و عددی، خوش‌بینی به پروردگار و وعده‌های الهی، عمل به تکلیف و رضایت از نتیجه کار، صبر و توکل، مؤثر در دفع موانع، مواظبت، محکم‌کاری، تیزبینی، سرعت، نترسیدن و سرخورده نشدن، سستی نکردن و تحمل سختی (پیرمردیان، ۱۳۹۳، ص ۳۲-۲۰)

۲-۱-۲- مدیریت جهادی

به‌کارگیری مؤثر، کارآمد، مخلصانه و ایثارگران منابع مادی و معنوی برای دستیابی به اهداف تعیین شده که بر مبنای کرامت انسانی و متکی بر اصول و ارزش‌های تکلیفات دینی و انقلابی صورت می‌گیرد (عرب اسدی، ۱۳۹۳، ص ۳) مدیریت جهادی در ج.ا.ایران را می‌توان دارای سیر تطوری دانست که پیدایش و بستر اصلی آن را در اندیشه امام خمینی



(ره) و در بیانات و دستورات ایشان طی سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۸ دانست و بالندگی‌اش با دوران دفاع مقدس آغاز می‌شود و پس از آن با دیدگاه‌ها، بیانات و دستورات امام خامنه‌ای (مدظله) به عنوان یک گفتمان مؤثر و غالب در اداره کشور تبیین گردیده است. همچنین مدیریت جهادی نیز نوعی مدیریت است که نیازمند یافتن راه‌های قابل تعمیم و الگوسازی هست. مدیریت جهادی، الگوی بی‌منطق و یک استثنا‌ی رفتاری و روش به اصطلاح رایج هیئتی نیست که ساختار و سلسله‌مراتب و برنامه‌ریزی و نظارت و ارزیابی نداشته و با تشخیص فردی همراه باشد؛ بلکه دارای اصول و قواعدی است که بتوان آن را آموزش داده، توسعه بخشید و تدریس نمود. لذا مدیریت جهادی نیاز به آموزش، تبلیغ، تشویق و الگوسازی دارد. بدون این مؤلفه‌ها ممکن است مدیران جهادی زیادی داشته باشیم اما روش هر یک پس از آنان ماندگار نبوده و قابل توسعه و تدریس نخواهد بود و تنها به عنوان استثناء‌هایی بیان می‌گردد.

جدول ۱- تفاوت‌های مدیریت جهادی و مدیریت غیر جهادی (پیرمردیان، ۱۳۹۳)

مدیریت جهادی	مدیریت غیر جهادی
توجه به آرمان‌های الهی	توجه به منافع شخصی، فامیلی، حزبی و حتی ملی
با خطرپذیری و شجاعت در عمل همراه است	همراه با دوری از خطر و پرهیز از ریسک‌پذیری
مسئولین علاقه‌مند به حضور در خط مقدم و عرصه عملیات	مدیران علاقه‌مند به نشستن در ستاد و تصمیم‌گیری از راه دور
همراه با خودباوری و ایستادگی در برابر دشمن	همراه با تزلزل در برابر فشار دشمن و سازش با او
واهمه نداشتن از سرزنش‌های قدرت‌های طاغوتی و منافقین	دنبال کسب رضایت و کسب محبوبیت نزد طاغوت‌ها و
درگیر کننده و چالشی	بی‌خیال و غیر چالشی
دنبال کسب رضایت خداست (مسئولانه به انحرافات معترض و نقد منصفانه کارها)	دنبال کسب رضایت مافوق است (تمجید تصمیمات مافوق و چاپلوسی و تملق آن‌ها)
پرستاب در عمل و پرکار است و تفریحش هم کار و انجام وظیفه است.	همراه با عافیت‌طلبی و کم‌کاری است.
مدیران ساده‌زیست هستند.	مدیران اهل تجملات، مال‌اندوزی، راحت‌طلبی و مصرف‌گرایی

۲-۱-۳-۱- سبک زندگی: الگوی هم‌گرا (کلیت تامی) یا مجموعه منظمی از رفتارهای درونی و بیرونی، وضع‌های اجتماعی و دارایی‌ها که فرد یا گروه بر مبنای پاره‌ای از تمایلات و ترجیح‌ها (سلیقه) آش و در تعامل با شرایط محیطی خود ابداع یا انتخاب



می‌کند. یا به‌اختصار، سبک زندگی؛ الگو یا مجموعه نظام‌مند کنش‌های مرجح است (مهدوی کنی، ۱۳۹۲، ص ۷۸) طریقه زندگی یک جامعه یا قسمتی از آن و برای تعیین شیوه زندگی از فعالیت‌ها، علائق، عقاید و ویژگی‌های جمعیتی استفاده می‌شود (ونوس و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۸۷) سبک زندگی شخص، الگوی زندگی او در جهان است که در فعالیت‌ها، علائق، باورها و عقاید او تجلی می‌نماید، سبک زندگی تقابل «فرد به‌عنوان کل» با محیط او را نشان می‌دهد (کاتلر، ۱۳۸۵، ۲۱۶)

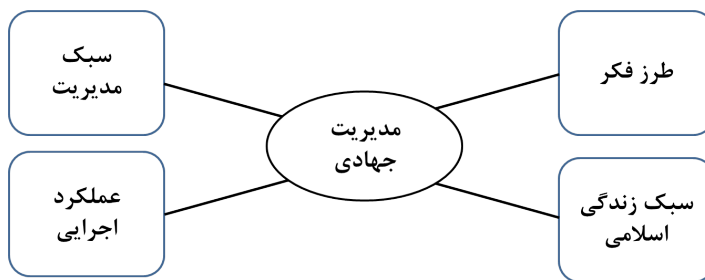
۱-۳-۲- سبک زندگی اسلامی: سبک به معنای روش و منش و چگونگی کار است. سبک زندگی اسلامی یعنی در زندگی هر فرد، چه شخصی، چه خانوادگی و چه اجتماعی، قواعد و الگوها و قالب‌ها و ملاک‌های اسلامی نقش مهمی ایفا کند؛ یعنی روش‌ها را بر اساس آنچه اسلام گفته و خواسته است به کار گیرد (شریعت پناه، ۱۳۹۲، ص ۵۰)

۱-۳-۳- سبک مدیریت: طریقی که مدیر یا رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند.

۱-۴-۲- طرز فکر

عبارت است از فرایندهای بادوام شناختی، مبتنی بر معلومات و عمل‌گرانبست به یکشی یا پدیده و شامل سه جز اصلی هست: ۱- فکری یا شناختی ۲- احساسی ۳- رفتاری و روش‌های عمومی برای سنجش طرز فکر شامل دو روش هست: ارتباطات و مشاهده (ونوس و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۵۳) طرز فکر (ایدئولوژی) هم در اصل همان بایدها و نبایدهایی است که از جهان‌بینی نشاءت می‌گیرد و جهان‌بینی به معنای نگرش کلی انسان نسبت به هستی و بینشی کلی است درباره آنچه وجود دارد، جهان‌بینی هست‌ها و نیست‌ها را مشخص می‌کند. (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۶، ۲۵)

مدیر جهادی براساس باورهای ارزشی و اسلامی، سبک زندگی اسلامی که دارد، سبک مدیریتی را اعمال می‌کند که بر اساس این دو مفهوم باشد و متناسب با این سه مفهوم عملکرد اجرایی خود را تنظیم می‌کند.



شکل ۱- الگوی اولیه مفهومی ارتباط بین مدیریت جهادی و ابعاد چهارگانه آن (منبع: یافته‌های پژوهش)



۲-۲- پیشینه پژوهش

در حوزه تبیین مدیریت جهادی، رویکردهای مختلفی در پژوهش‌های گوناگون، مطابق جدول زیر هست.

جدول ۲- طبقه‌بندی پژوهش‌های پیشین درباره مدیریت جهادی (منبع: یافته‌های پژوهش)

نویسندگان (سال)	سؤال (هدف) اصلی مقاله	روش تحقیق	مهم‌ترین یافته‌ها
مدنی (۱۳۸۷)	بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد چهار تن از سرداران دفاع مقدس (شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باکری) در فاصله زمانی ۶۵-۱۳۶۰	توصیفی پیمایشی	تأیید تأثیر عوامل شش‌گانه مدیریتی، تأثیر یکسان نبوده از بیش‌ترین به کم‌ترین عبارت‌اند از اصل «پیشتازی و پیش‌قدمی»، سبک Z، سبک Y، ویژگی‌های فردی، اشتراک فرهنگی و سبک X
فرحی بو زنجانی، محمدی، حصیرچی (۱۳۸۹)	الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری	روش نظریه داده بنیاد	الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، ضمن وجود اشتراکاتی با الگوهای یادشده دارای تفاوت ماهوی است
عباسی، پور عزت، قلی پور، باقری کنی (۱۳۹۰)	مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی	روش نظریه داده بنیاد	«میل به آسودگی» کانون رهبری فرماندهان شهید است. این مقوله از الزامات و راهبردهای معینی مثل اعتقادات و باورها، جهاد نرم، بصیرت، جهاد سخت، انفاق و شهادت‌طلبی سرچشمه می‌گیرد، پیامد این بحث را «رهبری شاهد» نامیدند
باقری و سعدآبادی (۱۳۹۰)	طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی	روش نظریه داده بنیاد	در این الگو، عوامل محیط رشد، پیش‌زمینه‌های مؤثر در مسیر رشد افراد، معرفت و خودسازی و ویژگی‌ها و رفتارهای فرمانده منجر به ایجاد تولی روحی، فکری و رفتاری در نیروها شده فرآیند نفوذ اتفاق می‌افتد
رضوان خواه و فاضلی دهکردی (۱۳۹۰)	احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی از منظر قرآن کریم	روش تحلیل اسنادی	تلاش جهادی از دیدگاه قرآن کریم، تقویت شخصیت اجتماعی، پیشرفت اقتصادی و استقلال اقتصادی. در هر فعالیتی، فرد باید عزیز باشد، به کسب تخصص بپردازد و اخلاق حرفه‌ای و تعادل در ثروت را رعایت کند. کار مضاعف، قرض‌الحسنه دادن، داشتن وجدان کاری، قناعت ورزی، پرهیز از تنبلی، احتکار و گران‌فروشی



نویسندگان	سؤال اصلی مقاله	روش تحقیق	مهم‌ترین یافته‌ها
رشید و پاشایی هولاسو (۱۳۹۱)	ارائه الگوی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس	توصیفی پیمایشی	جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس باید بین افراد، با استفاده از نظریه‌های اجتماعی، همکاری ایجاد کرد
سلطانی (۱۳۹۳)	مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات	پیمایشی توصیفی	به ترتیب چالش‌های رفتاری، زمینه‌ای، و ساختاری از اهمیت بسیاری برخوردار، و لازم است شایسته، مدیریت شود. در بخش الزامات اجرای مدیریت جهادی نیز به ترتیب الزامات مدیریتی، انسانی، رویکردی و ساختاری از اولویت ۴ تا ۱ برخوردار است
اسکندری، محمدی علی‌اکبری، سیف (۱۳۹۳)	سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه	استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد	این سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف محور است که در مورد زبردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سخت‌گیرانه و مبارزه جوانمردانه به کار می‌رود. اجرای سبک فرماندهی و رهبری حکیمانه به کسب موفقیت در مأموریت و رشد انسان‌ها و هم‌چنین رضایت خداوند منجر می‌شود.
شماعی کوپائی و اسماعیلی گیوی (۱۳۹۳)	الگو پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد	روش نظریه داده بنیاد	مدیریت جهادی دارای ابعاد اصلی ارزش، نگرش و رفتار در سطح فرد و فرهنگ، ساختار و فرآیند در سطح سازمان هست که خود به مقوله‌های فرعی تقسیم می‌شوند
لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)	پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی	روش پدیدارشناسانه مقیاس‌سنجی	تمایز محوری فعالیت‌های جهادی در قالب ایمان به غیب، معنادار است و کسب و تقویت آن از طریق تقوای ممکن هست، ریشه اثرگذاری مدیریت جهادی به روح عرفانی و معنوی فرد برمی‌گردد و ماهیت آن بر مبنای مبارزه تعریف می‌شود و بر دو رکن اساسی «تلاش و کوشش بسیار»، «مقابله با دشمن یا موانع موجود» در مسیر دستیابی به پیشرفت و تمدن اسلامی قوام یافته است. درک صحیح از ماهیت آن منجر به شکل‌گیری فرهنگ جهادی با ابعادی مانند استفاده از ظرفیت‌ها، مقابله با مانع‌ها و محدودیت‌ها و نیز ارائه نمونه‌ها و اسوه‌ها گردد. توفیق در اجرای این سبک از مدیریت، منجر به پیامدهایی از جمله ایجاد نشاط و امید در سازمان، دستیابی سریع‌تر به هدف، تقویت ساخت درونی، چشیدن طعم عزت و رسیدن به پیشرفت و تمدن خواهد شد.



نویسندگان	سؤال اصلی مقاله	روش تحقیق	مهم ترین یافته‌ها
نعمتی و دل‌آرا (۱۳۹۳)	مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم	روش تحقیق موضوعی در قرآن	مهم‌ترین شاخصه جهاد، بذل طاقت برای رسیدن به مطلوب با مؤلفه‌های عقل، علم، تقوا، اسوه مداری، ولایت مداری و اعتصام و توکل به خدا است و مدیریت جهادی بکار گرفتن این‌ها با کاربرست تمامی استعدادها، توانمندی‌های فردی، اعتقادی و سازمانی مدیر برای تحقق هدف والای آن، ارتقای کمی و کیفی حیات انسان است؛ مدیر در تحقق آن نقش اساسی ایفاء می‌کند.
پور عزت، روزبهبانی، طاهری عطار، سعدآبادی (۱۳۹۳)	سازمان به‌مثابه ققنوس: تأملی بر زندگی و مرگ سازمان‌های اجتماعی (مورد مطالعه: جهاد سازندگی)	تحلیل مضمون	برای بسط واقع انگاران موضوع، روش داستان‌پردازی را به کار می‌برد. که برنامه‌ریزی برای مرگ، راهبردی اثربخش و قابل پیشنهاد به جهاد است تا بتواند در شأن نهادی خود، حیات اجتماعی ایرانیان را به وجهی پایدار و با قالبی جدید، تحت تأثیر قرار دهد
گنجعلی، علی شیری و بیدی (۱۳۹۳)	شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد	تحلیلی داده بنیاد	تمرکز بر توسعه این شایستگی‌ها در بین فعالان در عرصه‌های مختلف کشور و سازوکارهای بهبود آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این فعالیت‌ها داشته باشد.
احمدیان (۱۳۹۳)	الگوسازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری	توصیفی - تحلیلی داده‌ها و تحلیل گفتمان	الگوی از شکل‌گیری عملی مدیریت جهادی را بر اساس الگو چرخه‌ای شامل سه مرحله کلی بعثت، جهاد و راه‌یابی ارائه می‌نماید. هر یک از این سه مرحله نیز دارای گام‌هایی است که بدون طی آن‌ها، آن مرحله به‌طور کامل به وقوع نمی‌پیوندد، خروجی آخرین مرحله، ورودی مرحله اول است و آن را در سطحی بالاتر از دور اول به بلوغ می‌رساند این حرکت سیر گونه در کل دوران حیات یک فرد و جامعه‌ای که الهی مبتنی است، ادامه دارد.
ضمانی و حجرگشت (۱۳۹۴)	طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) (سردار) شهید حسن باقری	اکتشافی و راهبردی پژوهشی تحلیل مضمون	روابط میان مؤلفه‌های الگوی فرماندهی شهید حسن باقری: مؤلفه مهرورزی با مؤلفه صلابت دارای ارتباط دوسویه و تأثیرگذاری متقابل، ولی ارتباط سایر مؤلفه‌ها یک‌سویه است. مؤلفه خدامحوری که در سطح چهارم قرار دارد دارای بیشترین تأثیرگذاری بر سایر مؤلفه‌ها است و مؤلفه‌های مهرورزی و صلابت در سطح اول، بیشترین تأثیر را از سایر مؤلفه‌ها می‌پذیرند



نویسندگان	سؤال اصلی مقاله	روش تحقیق	مهم ترین یافته‌ها
قربانی زاده، الوانی و اصغر زاده رومیانی (۱۳۹۴)	تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی	تحلیل محتوا	این سبک علاوه برداشتن ویژگی‌های عام سایر مکاتب مدیریتی، دارای ویژگی‌های خاص تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی، و نظارت و کنترل ارزشی است.
شعبانی سارویی (۱۳۹۴)	طراحی و تدوین الگوی فرهنگ دفاع مقدس	توصیفی تحلیلی	مجموعه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های هدفمند در الگوی فرهنگ دفاع مقدس ریشه در هویت اسلامی ایرانی دارد.
تولایی و صباغی (۱۳۹۴)	طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی	ترکیب روش نظام‌های نرم و نگاشت شناختی	این الگو شامل ابعاد سه‌شاخگی زمینه‌ای، محتوایی و ساختاری است و به طراحی الگوی مفهومی و نقشه شناختی توسعه مدیریت جهادی در سازمان‌ها، پرداخته شده است.
عسکری، فروغی ابری، انوش، فیاض (۱۳۹۵)	تبیین سبک رهبری خدمتگذار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسججیان (سیره شهید حسین خرازی)	روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه	بین سبک رهبری خدمتگذار شهید حسین خرازی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسججیان داوطلب، ارتباط معنی‌دار وجود دارد با افزایش سرمایه اجتماعی بسججیان، میزان تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد
باقری، مرادی رودبالی (۱۳۹۵)	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (: سیره شهید محمدابراهیم همت)	تحلیل محتوا.	این الگو در چهار بخش اصول مدیریت منابع انسانی (شامل هفت اصل)، جذب منابع انسانی (۴ شاخص)، توسعه منابع انسانی (۷ شاخص)، نگهداشت منابع انسانی (۱۲ شاخص) ارائه گردیده است.
بیکی، نوروزی (۱۳۹۵)	شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان جهادی: بررسی موردی یک تجربه بومی واقعی	روش تحلیل مضمون	ویژگی‌های «دانش مالی و اقتصادی، اعتقاد به کار عملی، دانش مدیریتی، ارزش‌های ملی، توفیق طلبی و نوآوری و خلاقیت» را برای کارآفرین جهادی معرفی و ویژگی «ارزش‌محوری دینی» به‌عنوان مفهوم محوری شناسایی شد.

همچنین طبقه‌بندی کتاب‌هایی که در زمینه مدیریت جهادی تدوین شده در جدول صفحه بعد ارائه می‌گردد.



جدول ۳- طبقه‌بندی کتاب‌های پیشین درباره مدیریت جهادی (منبع: یافته‌های پژوهش)

نویسندگان	عنوان
گردآوری بسیج معاونت صداوسیما (۱۳۹۲)	این اثر برگرفته از گفتارها و گزیده‌های کلام رهبر انقلاب اسلامی حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در مقوله مدیریت است. در این اثر ویژگی‌های مدیران و آنچه آن‌ها برای ادای درست تکالیف مدیریتی خود در تحقق دولت اسلامی باید بدانند، با استخراج از کلام رهبری و مواضع روشن ایشان در این زمینه آمده است. رهبر معظم انقلاب اسلامی از بدو رهبری تاکنون نصایح، توصیه‌ها و بعضاً تعریف‌ها و یا هشدارهایی نسبت به مدیران کشور داشته‌اند که در شرایط زمانی مختلف منجر به اصلاح رفتار مدیران شده است. این اثر در ۹ فصل مدیران؛ اهمیت و جایگاه در نظام اسلامی، معنویت، اخلاق، گزینش همکاران، نظارت بر زیرمجموعه، مدیران انقلابی، وظایف و ویژگی‌ها، آسیب‌شناسی و نامه امام علی (ع) به مالک اشتر تدوین شده است.
اسحاقی (۱۳۹۳)	مدیریت جهادی پیشینه‌ای به درازای انقلاب اسلامی دارد و در فرازهایی از دوران دفاع مقدس و خصوصاً نهاد جهاد سازندگی ظهور و بروز یافته. مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ماست. از ویژگی‌های این مدیریت خدمت با نیت الهی، خستگی ناپذیر، استقامت در کار، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیر پروری، شجاعت مسئولیت‌پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است. در این اثر ابتدا به رابطه متقابل معنویت‌گرایی و مدیریت جهادی پرداخته شده و سپس شاخصه‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه تمایلات و گرایش‌ها، حوزه افکار و ذهنیات و حوزه رفتار و عینیات در بیش از ۱۲۰ شاخصه ارائه شده است. این شاخصه‌ها می‌توانند شاکله مدیریت جهادی را شکل داده و خط‌مشی‌نگرشی، بینشی و رفتاری مدیران را مشخص نماید. با آراستگی به این مؤلفه‌ها و ایده مترقی و کارگشایانه رهبر فرزانه انقلاب اسلامی در کوتاه‌ترین زمان ممکن میسر خواهد شد
سلیمانی (۱۳۹۵)	آشنایی با تجارب توسعه‌ای ژاپن در زمینه کاربست روش مدیریت کارآمد به‌منزله کشوری که تا حدودی قرابت‌های خواهد توانست افق‌های جدیدی را به روی مدیران ایرانی بگشاید. فرهنگی با ایران دارد می‌توان برخی ویژگی‌های عام و فرامرزی فرهنگی، سیاسی و مدیریتی را که موجب رشد سریع ژاپن شده است، استخراج کرده و به کار بست. فصل اول کتاب به بررسی مفهوم مدیریت جهادی و امکان تطبیق آن با سبک مدیریت در ژاپن می‌پردازد. فصل ۲ به تحولات توسعه‌ای در ژاپن توجه کرده و الگوی مدیریت در طول تاریخ توسعه ژاپن را در نقاط عطف تاریخی این کشور بررسی می‌کند. فصل ۳، نظریه‌هایی که می‌تواند به‌منزله چارچوب تئوری در فهم نوع و مکانیسم توسعه و پیشرفت اقتصادی ژاپن در نظر گرفته شود، معرفی و تشریح می‌کند. فصل ۴، به بررسی عامل مهم و پیش‌راننده مدیریت بهره‌وری و تأثیر آن بر رشد شتابان ژاپن استوار می‌پردازد. در فصل ۵ برخی سبک‌ها و شیوه‌های خاص و متمایزکننده مدیریت در ژاپن بررسی می‌شود. فصل ۶ با توجه به اهمیت اقتصادهای دانش‌بنیان در تولید ثروت و قدرت آوری و نوآوری در ترقی ژاپن می‌پردازد. فصل ۷، برخی اقتصادی امروزه جهان، به بررسی نقش علم، فن موفقیت‌های مدیریت ژاپنی را شرح می‌دهد. فصل ۸ نیز برخی شباهت‌های انتزاع‌پذیر در مدیریت ژاپنی را با مدیریت اسلامی - جهادی برجسته می‌سازد و درنهایت، در بخش جمع‌بندی مدیریت کارآمد ژاپنی، برخی درس‌های مدیریتی برداشت‌پذیر از سبک و سیاق مدیریت ژاپنی را به زبان ساده برای مدیران جمهوری اسلامی بازگو می‌کند.



نویسندگان	عنوان
کریمی مفرد، جاسم نیا و بیگدلی (۱۳۹۵)	با شناخت دقیق شرایط کشور آلمان پس از جنگ جهانی دوم و پس از آن شناخت دقیق سیاست‌ها، برنامه‌ها و ساختارها و شرایطی که موفقیت آلمان را رقم زد، جنبه‌های اینارگرایانه و فداکارانه و درعین حال الزامات یک حرکت اقتصادی و سیاسی اجتماعی در پیشرفت کشور بر اساس مدیریت جهادی را با توجه به تجربه نمونه آلمان برشمارد و منبعی باشد برای برنامه ریزان و صاحب‌نظران در استفاده از تجربه کشور آلمان در این زمینه. عمق نگاه این کتاب بیشتر بر فرایندها و برنامه‌های مؤثرتر در موفقیت آلمان بوده پیشرفت آلمان، نمونه‌های درون‌نگر، خوداتکا و ملت محور است، نه موردی بیرونی و مداخله‌گرایانه که بر اساس نسخه‌های دیگران و اجرای گروهی خاص باشد.
اصلی پور (۱۳۹۵)	نسبت الگوهای غربی مدیریت باارزش‌های بومی کشورهای دیگر از جمله موضوعاتی است که برای مدت زیادی ذهن اندیشمندان و مصلحان اجتماعی را به خود مشغول کرده. نظریه "مدیریت جهادی" با ملاحظه هم‌زمان کارکردهای اساسی "مدیریت" نظیر تقسیم کار، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، کنترل و درعین حال ارکان اساسی مفهوم "جهاد" (به‌عنوان قله فروع دین اسلام) نظیر توجه به نیت الهی، به‌کارگیری حداکثر توان و طاقت، تحمل مشقت و استقامت در مسیر مبارزه به‌عنوان یکی از پاسخ‌های ممکن برای نیاز مذکور در کشورهای اسلامی محسوب می‌شود. چنین الگوی مدیریتی رانمی‌توان با انکای صرف به ادبیات متعارف رشته مدیریت استخراج کرد. در این کتاب تلاش شده است تا از طریق انجام پژوهشی مستقل و گردآوری داده‌های جدید از منابع گوناگون اسلامی و نیز تجربیات مدیران جهادی در ادوار مختلف تاریخی (اسلام و ایران)، ابعاد نظری "مدیریت جهادی" تبیین و تجویزهایی عملیاتی در این باره ارائه شود.

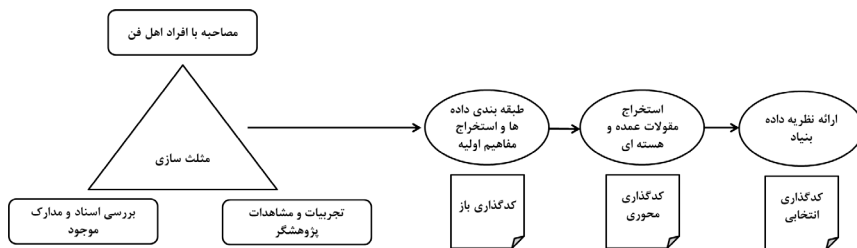
مقاله حاضر از لحاظ اینکه ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی مدیریت جهادی را باهم و در یک پژوهش مورد توجه قرار داده است، با سایر پژوهش‌های انجام گرفته، متفاوت و متمایز است. علاوه بر این شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌ها و ویژگی‌های مدیریت جهادی با استفاده از روش داده بنیاد، جنبه دیگر نوآوری مقاله است.

۳- روش تحقیق

با توجه به اینکه ماهیت تحقیق حاضر از نوع تحقیقات اکتشافی است، از این رو این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می‌شود و به جای آزمودن فرضیه، محقق در پی یافتن پاسخی برای پرسش‌های تحقیق است. داده‌های لازم برای این تحقیق، از طریق مصاحبه عمیق با فرماندهان ارشد دوران دفاع مقدس به دست می‌آید و جهت آشنایی هر چه بیشتر از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده گردید. نظریه پردازی داده بنیاد در ساده‌ترین شکل ممکن عبارت است از فرایند ساخت یک نظریه مدون از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده و تحلیل استقرایی داده‌ها برای پاسخگویی به پرسش‌های نوین آن دسته از پژوهش‌های کیفی که فاقد مبانی نظری کافی در زمینه موضوع مورد مطالعه



هستند. «تئوری مفهوم سازی بنیادی» نوعی استراتژی کیفی است که برای تدوین تئوری در مورد یک پدیده به صورت استقرایی، مجموعه‌ای سامانمند از رویه‌ها را به کار می‌برد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۹) تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در راستای دستیابی به یک الگو مدیریت جهادی برای مدیران جهادی، بر اساس روش تئوری سازی داده بنیاد، نیازمند فعالیت‌های مختلف بوده است. مکتب فکری مورد توجه در انجام تحلیل، مکتب گلیزر در این حوزه بوده است. برای انجام تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، مراحل زیر طی شده‌اند: ۱. طرح پژوهش، ۲. جمع‌آوری داده‌ها، ۳. تنظیم داده‌ها، ۴. تحلیل داده‌ها، ۵. مقایسه با متون. نهایتاً پس از انجام تحلیل متن، یافته‌های پژوهش در قالب مفاهیم اصلی روایت گردیده است. یافته‌های تحقیق می‌تواند در شناسایی معانی و مفاهیم مدیریت جهادی، عوامل مختلف دخیل در فرایندهای آن و طراحی مؤثر باشد. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها برای ایجاد تئوری به طریقی صورت می‌گیرد که تحلیلگر به‌طور هم‌زمان داده‌های خود را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد به‌منظور تدوین تئوری خود چه داده‌هایی در آینده و از کجا جمع‌آوری کند. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۴۱) سه عنصر مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها از کان اصلی این استراتژی هستند. در پی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها مفاهیم، از کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، مقوله شکل گرفته و در نهایت بایان روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌ای معین و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر در بستر و فرآیند آن پدیده، الگو مفهومی تبیین کننده پدیده آشکار می‌شود. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۳۵) در کدگذاری باز، از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به احصای مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه پرداخته شد. در این راستا بر اساس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، یادداشت‌های روزانه و ادبیات مدیریت جهادی، مقوله‌های مورد مطالعه مشخص گردیدند. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله، یافتن مفاهیم در داده‌ها (کدگذاری آزاد، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی)) انجام گردید.



شکل ۸- نمودار مراحل انجام پژوهش



۳-۱- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه فرماندهانی که در هشت سال دفاع مقدس حضور داشتند و خبرگان و اعضای هیئت علمی و پژوهشگران دانشگاهی که در زمینه مدیریت جهادی صاحب نظر هستند برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده گردید. در فرایند انتخاب یک نمونه، محققان کیفی می‌توانند از روشی نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده کنند که در آن یک شرکت‌کننده پژوهشگر را به شرکت‌کنندگان دیگر یا گلوله‌برفی هدایت می‌کند پس از آن در صورت به اشباع نرسیدن مقوله‌ها از نمونه‌گیری نظری استفاده خواهد شد. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد «ویژگی‌های الگوی مدیریت جهادی، طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی مدیران جهادی» آغاز می‌شود (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شوند تمامی مصاحبه‌ها ثبت و ضبط می‌شوند و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۳-۲- منابع پژوهش

جدول ۴- متن ۲۰ مصاحبه و سخنرانی درباره مدیریت جهادی (منبع: یافته‌های پژوهش)

۱	فیش‌های مدیریت جهادی بیانات مقام معظم رهبری	۱۱	سردار حاج قاسم سلیمانی
۲	سردار دکتر محمدباقر قالیباف	۱۲	سخنرانی سرداران زهدی و پیری
۳	سردار شهید محمدابراهیم همت	۱۳	امیر دریادار حبیب‌الله سیاری
۴	سردار شهید مهدی باکری	۱۴	دکتر میثم لطیفی
۵	سردار شهید فلاحی	۱۵	دکتر مجید امامی
۶	سردار شهید غلامحسین افشردی (حسن باقری)	۱۶	مهدی یاراحمدی خراسانی
۷	سردار شهید طهرانی مقدم	۱۷	رضا عدالتی پور
۸	سردار سرتیپ پاسدار امیرعلی حاجی‌زاده	۱۸	دکتر حسن یاریگر روشن
۹	سردار شهید ستاری	۱۹	استاد رحیم‌پور ازغدی
۱۰	سردار حسین کاجی	۲۰	دکتر سید جواد میر

به گونه‌ای هدفمند انتخاب شدند تا هم نمایانگر مناسبی برای تجربیات مرتبط با مدیریت جهادی باشند و هم حوزه‌های مختلف پژوهش را در برگیرند. افراد مورد مصاحبه، معمولاً از اطرافیان مستقیم فرماندهان دوران دفاع مقدس یا خاطرات و سخنرانی‌های فرماندهان



شهید یا افرادی که در حوزه مدیریت جهادی فعالیت علمی داشتند، انتخاب این افراد به صورت هدفمند و بر مبنای میزان آشنایی با مدیران شهید جهادی، یا سابقه فعالیت اثرگذار در حوزه مدیریت جهادی بوده است.

۳-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله اول، مصاحبه‌های انجام شده پیاده‌سازی گردید و نکات اصلی از متن استخراج شد و برچسب‌گذاری اولیه بر آن‌ها اعمال گردید. هر مصاحبه پس از اتمام مکتوب گردیده و مروری کلی بر آن صورت پذیرفته است. بدین ترتیب در صورت وجود سؤالات احتمالی جدید که پرسیده نشده، سؤال یادداشت شده و در ادامه کار در صورت امکان از مصاحبه‌شونده پرسیده شده است. همچنین متن‌های پیاده شده، بارها مطالعه شده تا تصویری جامع از داده‌ها و ایده‌های اولیه به دست آید. احصای کدهای اولیه به شیوه‌ای سامانمند، در تمامی متن، که بیانگر موضوعات جالب (متناسب با سؤال تحقیق) است، نکات ضروری در این گام، شناسایی و کدگذاری نکاتی از صحبت‌های مصاحبه‌شونده، متناسب با سؤال تحقیق و چارچوب مفهومی اولیه است که به پاسخگویی به سؤال تحقیق کمک می‌کند، اطلاعات مرتبط با هر کد جمع‌آوری شده است. در ادامه کدهای بازی که دارای مفهوم مرتبطی بوده و یا در کنار هم دسته کلی تری را تشکیل داده‌اند، در کنار هم قرار گرفته و کدگذاری‌های محوری و انتخابی را شکل داده‌اند. این گام، حرکتی در جهت شناسایی سازه‌های اصلی تئوری تحقیق است. پس از انجام مرحله اول جمع‌آوری داده و ادامه مصاحبه‌ها در مراحل بعدی، کدگذاری داده‌های مستخرج از مرحله اول در دو گام کدگذاری باز و محوری صورت گرفت. پس از پایان مرحله اول جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری آن‌ها، مرحله دوم و سوم با همان گام‌ها انجام گردید تا آنجایی که اشباع نظری حاصل شد. انجام مرحله دوم جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه، مشاهده، یادداشت و...)، کدگذاری داده‌ها (کدگذاری باز و محوری) انجام مرحله سوم جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه، مشاهده، یادداشت و...)، کدگذاری داده‌ها (کدگذاری باز و محوری) پس از انجام کدگذاری باز تمامی داده‌ها و اشباع نظری حاصل، ابتدا بر اساس ارتباطات احصایی در عملیات میدانی بین مقولات و گزاره‌ها و نیز محتوای هر دسته از گزاره‌های مقوله‌ای، مقولات در طبقه مطابق با الزامات روش تحقیق دسته‌بندی می‌گردند.

پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری به تکوین الگوی درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی کدگذاری محوری پرداخته شد. بر اساس انجام این مرحله در فرایند انجام تحقیق، الگو مفهومی مدیریت جهادی بر اساس شکل ترسیمی برگرفته از روش تحقیق نظریه‌پردازی داده بنیاد مشخص گردید.



۴- یافته‌های تحقیق

در این مرحله ۳۶۳ کد باز (Nodes) تولید شد. نمونه‌ای از یافته‌های پژوهش در این مرحله به صورت جداول ۵ و ۶ هست.

جدول ۵- نکات کلیدی و کدگذاری باز، مطالعه سخنان مقام معظم رهبری درباره مدیریت جهادی (منبع: یافته‌های پژوهش)

کد	نکات کلیدی	کدگذاری باز
۱	این مسئولیت‌ها اگر به‌طور جدی، به‌دوراز انگیزه‌های شخصی، به‌دوراز هر چیزی جز انگیزه خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگ‌ترین کار جهادی است؛	کار جهادی-روحیه و انگیزه جهادی
۲	عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتمادبه‌نفس و اعتماد به کمک الهی	امداد الهی برای جبهه حق
۳	وقتی شما از خدای متعال کمک می‌خواهید، راه‌ها به‌سوی شما باز می‌شود، گاهی شما ناگهان در ذهنتان یک چیزی برق می‌زند، می‌درخشد، راهی باز می‌شود؛ این رزق الهی است؛ در یک برهه فشار، ناگهان یک امید و آفری در دل شما به وجود می‌آید؛ این همان رزق الهی است	امداد الهی برای جبهه حق-توکل به نصرت الهی
۴	اگر عزم ملی بود، اگر مدیریت جهادی بود، اقتصاد هم پیشرفت می‌کند، فرهنگ هم پیشرفت می‌کند؛ و ملتی که اقتصاد پیشرفته داشته باشد و فرهنگ پیشرفته داشته باشد، در اوج قرار می‌گیرد و تحقیر نمی‌شود	مدیریت جهادی
۵	نظام اسلامی، چون متکی به ایمان‌های مردم است، در مقابل همه قدرت‌های مادی جهان، هم می‌تواند از خود دفاع کند، هم می‌تواند طرف مقابل را وادار به اعتراف به عجز کند.	تکیه بر معنویات
۶	در دفاع مقدس خدای متعال دست قدرت خود را نشان داد و دهان دشمنان جمهوری اسلامی را با مشت پولادین سنت الهی خرد کرد و بینی آن‌ها را به خاک مالید	امداد الهی برای جبهه حق
۷	امیدوارم ان‌شاءالله همه شما مأجور باشید و با دست پر و همراه با تجربه‌آموزی و بصیرت و همراه با انوار معنوی الهی ان‌شاءالله از این منطقه (راهیان نور) جدا بشوید.	زنده نگه‌داشتن یاد دوران دفاع مقدس- بصیرت
۸	حادثه عجیبی بود حادثه امسال اربعین کربلا. این راه را دشمنان اسلام و دشمنان اهل بیت به خیال خود مسدود کرده بودند. ببینید چه حرکت عظیمی اتفاق افتاد	ارجح بودن ارزش‌ها بر اقتضانات
۹	مثل خاک‌ریز نرم نباشید که دشمن از هر جا خواست بتواند در شما نفوذ کند؛ مستحکم باشید، ایستاده باشید اما «رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ»، بین خودتان، دل‌هایتان باهم صاف باشد، باهم مهربان باشید؛ اسم‌ها نتواند شمارا از هم جدا کند	مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان



کد	نکات کلیدی	کدگذاری باز
۱۰	از جمله بزرگ‌ترین مسئولیت‌های مسئولین کشور است که کاری کنند اگر دشمن دلش نخواست تحریم را بردارد، به رونق کشور و پیشرفت کشور و رفاه مردم ضربه‌ای وارد نشود؛ از نیروهای درونی کشور استفاده کنیم	بدبینی همیشگی به دشمن - روحیه خودباوری
۱۱	کار دست مردم، صحنه دست مردم، ابتکار عمل دست مردم؛ این هنر امام بزرگوار بود	مردم‌گرایی
۱۲	شهید مجید شهریاری هم یک نخبه است. در مورد کار شهریاری، دیگر بحث جنگ نبود؛ یکجایی خالی بود، این نخبه رفت آنجا مشغول کار شد؛ و همینطور دیگر شهدای نخبه ما که حقیقتاً کار کردند.	ایجاد انگیزه الهی جهت رسیدن به اهداف سازمان
۱۳	همه شما جوانان عزیز را توصیه می‌کنم به اینکه ارتباطتان را با خدای متعال تقویت کنید	اقدام در سایه معنویات
۱۴	اگر عزت بود، امنیت هم خواهد آمد، پیشرفت هم عملی خواهد بود؛ و آلا اگر یک ملت تحقیر شد، همه‌چیز او به بازی گرفته خواهد شد؛ حتی امنیت و ثروت او، و همه‌چیز او.	جبهه حق و جبهه باطل، بدبینی همیشگی به دشمن
۱۵	بصیرت یعنی شناخت زمان، نیاز، اولویت، شناخت دشمن شناخت دوست، شناخت وسیله‌ای که در مقابل دشمن باید به کاربرد. بصیرت که نبود، هر چه که مسئولیت و انگیزه بیشتر باشد، احساس بیشتر باشد، خطر بیشتر است	بصیرت - هر چه رئیس تر، مسئول تر
۱۶	قصد واقعی استکبار در مقابل ایران، جلوگیری از رشد و اقتدار ملت ایران و مسئله هسته‌ای یک بهانه است	بدبینی همیشگی به دشمن
۱۷	من دعوت می‌کنم بسیجیان عزیز را به اخلاق، یعنی حلم و بردباری، صبر و مقاومت، صدق و صفا، شجاعت و فداکاری، طهارت و پاک‌دامنی	نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌ها در محیط کار
۱۸	توصیه اکید می‌کنم به استحکام و عدم سایش اعتقادی و ایمانی و عملی؛ مراقب باشید سایش اعتقادی پیدا نکنید، شما بر روی محیط اثر بگذارید، نگذارید آن محیط اگر بد است، روی شما اثر بگذارد	خودسازی و تزکیه دائمی
۱۹	پیشرفت کار فناوری نانو یک نمونه‌ای است که ما بتوانیم در همه کارهای کشور از این نمونه تبعیت کنیم	ما می‌توانیم
۲۰	بسیاری از زیاده‌روی‌ها و ریخت‌وپاش‌ها در رفتار مردم، به خاطر نگاه کردن به رفتار آن کسانی است که آن‌ها را بزرگترها می‌دانند؛ اگر اسراف در بین سطوح بالا نباشد، در بین مردم هم اسراف کم خواهد شد	ساده زیستی و قناعت، پرهیز از تجمل‌گرایی
۲۱	در اقتصاد هم اگر عزممان را جزم کنیم و دست‌به‌دست هم بدهیم، می‌توانیم اقتصاد را شکوفا کنیم. چشممان به دست دشمن نباشد که کی این تحریم را برمی‌دارد، نگاه کنیم ببینیم خودمان چه کار می‌توانیم بکنیم.	ما می‌توانیم - بدبینی همیشگی به دشمن



کد	نکات کلیدی	کدگذاری باز
۲۲	در کار اداری، «حمل بر صحت» وجود ندارد؛ مثلاً بگویید لابد بیچاره‌ها دارند کارشان را می‌کنند؛ نه خیر. اگر نهیب زنم، اگر حواسم جمع نباشد، اگر به خودم نرسم، در تنبلی غرق می‌شوم.	نظارت مستمر
۲۳	ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعال پر تحرک داشتیم، کار پیش رفته است؛ هر جا مدیریت‌های ضعیف، بی‌حال، ناامید، غیرانقلابی، و بی تحرک داشتیم؛ کارها یا متوقف مانده است، یا انحراف پیدا کرده است	مدیریت انقلابی فعال پر تحرک
۲۴	باید مدیرانمان ان‌شاءالله پُرانگیزه‌تر باشند، کارآمدتر باشند، تلاش بیشتری را انجام بدهند، و به حول و قوه الهی همین جور هم خواهد شد	پرکاری و سخت‌کوشی
۲۵	اگر مدیریت در بخش‌های مختلف کشور، متدین باشد، انقلابی باشد و کارآمد باشد، همه مشکلات کشور حل خواهد شد؛ ما مشکل غیرقابل حلی در کشور نداریم	مدیریت انقلابی فعال پر تحرک
۲۶	مسئولان بالای کشور، برای بخش‌هایی که به تولید ارتباط پیدا می‌کند، مدیریت‌های کارآمد بگذارند؛ مدیریت‌های بانشاط، باحال؛ مدیریت‌های علاقه‌مند، پُرانگیزه، قوی.	مدیریت کارآمد، متعهد و متدین
۲۷	جمهوری اسلامی در کار جنگ و دفاع از کشور با مدیریت درست و با گزینش‌های صحیح توانست مردم را بسیج کند، وارد این میدان کند و جنگ را ببرد.	مردم‌گرایی-در میدان و اهل عمل بودن
۲۸	میدان را بازکنیم برای جوان‌ها، جوان‌ها بسیاری از گره‌های بزرگ و مشکل ما را می‌توانند حل کنند و باز کنند.	جوان‌گرایی در مدیریت-
۲۹	آنچه در صادرات ما انجام می‌گیرد، بایستی نماینده و نمودار حُسن عمل و صحت عمل ایرانی باشد؛	حُسن عمل و صحت عمل
۳۰	مشاهده فعالیت‌های پرشور و مبتکرانه علمی، فرهنگی، تولیدی و ورزشی هزاران گروه جوان در سراسر کشور و برگزاری جلسات و فعالیت‌های گرم و گیرای دینی، از جمله نقاط مثبت و شادی‌آفرین برای کشور و ملت ماست.	حرکات مؤمنانه فراگیر- همت جوانانه

جدول ۶- نکات کلیدی و کدگذاری باز، مطالعه سخنان سردار شهید حسن باقری درباره مدیریت جهادی (یافته‌های پژوهش)

کد	نکات کلیدی	کدگذاری باز
۱	جوی در ما ایجاد شده که از مرگ می‌ترسیم، از خودم تا بقیه، این جو را باید عوض کرد	عبور از موانع و مانع‌را بزرگ ندیدن
۲	نکند خدای ناکرده ما به جنگیدن به‌عنوان یک حرفه نگاه کنیم، یعنی نکند که حس کنیم کار ما جنگیدن است	انگیزه جهاد، تکلیف‌گرایی
۳	شما الان شدید یک سری افرادی که فکر می‌کنید دیگر قدرتمندی غیر از شما نیست	خودباوری آری، خودشیفتگی خیر



کد	نکات کلیدی	کدگذاری باز
۴	ما بعد از آن اصلاً فکر نکردیم که چه ایرادهایی در عملیات داشتیم	خود را مورد ارزیابی درونی قرار دادن، نظارت مستمر
۵	اول جنگ اصلاً دعوا بر سر جلورفتن فرمانده گردان‌ها بود. الآن بدبختی ما این است که خود فرمانده عقب می‌ایستد	تکلیف گرای، ایجاد حس مسئولیت در افراد
۶	این جنگ فرصت‌های طلایی بسیاری را جهت رشد استعدادها به ما داده است. نیروهای ما با توجه به بعد انقلابیایی که دارند و چشم و گوش بسته تابع قانون‌های از خارج آمده نیستند، می‌توانند از قالب‌های پیش ساخته خارج شوند و با فکر سازنده خویش، روش‌هایی را ابداع کنند که دشمن نخواهد توانست به‌سادگی به دفاع در مقابل آن‌ها برخیزد.	امداد الهی برای جبهه حق، عبور از موانع و مانع را بزرگ ندیدن، رفتن از راه‌های میانبر و ناپیموده
۷	چیزی که دشمنان و آمریکایی‌ها را به تنگ می‌آورد، این است که ما در فکر کردن به بن‌بست نمی‌رسیم و این باعث می‌شود در عمل نیز به بن‌بست نرسیم	تکلیف گرای
۸	آنچه نیروها را خسته می‌کند، کار نیست، بلکه گیجی و بی‌برنامگی است	با برنامه کار کردن
۹	مامی توانیم روش‌هایی را در جنگ ابداع کنیم که دشمن هرگز بی‌نخواهد برد	تکیه بر تعهد و تخصص
۱۰	میدان دادن به نیروهای جوان در جنگ یعنی از نیروهای عادی خط یکی رزمنده معمولی، از این‌ها فرمانده می‌سازد و میدان و عرصه را برای این‌ها به وجود می‌آورد	هدایت آگاهانه و دلسوزانه، روحیه خودباوری، مدیر پروری
۱۱	دو مؤلفه یکی تلاش و دیگری توکل که مؤلفه پیروزی است و بعد می‌گوید ما معمولاً توکل‌مان خوب است ولی تلاشمان کم است	تکلیف گرای، توکل و توسل به نصرت الهی

جدول از ۱ تا ۲۰ مطابق جدول (۴) مربوط به نکات کلیدی و کدگذاری باز، مطالعه مصاحبه و متن‌های سخنرانی‌هایی که در ضمیمه (۱) مقاله به ترتیب از ۱ تا ۲۰ هست. که از فایل مصاحبه صوتی، متن سخنرانی‌ها، مصاحبه‌ها و خاطراتی که از فرماندهان دوران دفاع مقدس، جمع‌آوری گردیده است. در این جدول و مدل نهایی مستخرج آن مفهوم مدیریت جهادی، ابعاد چهارگانه آن، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۷- شکل‌گیری مقوله‌های تکمیل‌شده از مفاهیم مصاحبه‌های از ۱ تا ۲۰ (مطابق لیست جدول (۴)) (منبع: یافته‌های پژوهش)

مدیریت جهادی	طرق فکر	خدا محور	باور قلبی به اصول و فروع دین
تقوی و پرهیزکاری	در محل کار، در محل خانواده	تقوی و پرهیزکاری	تقوی و پرهیزکاری
اقامه ارزش‌های دینی	تکیه بر معنویات، حرکات مؤمنانه فراگیر	تکیه بر معنویات، حرکات مؤمنانه فراگیر	تکیه بر معنویات، حرکات مؤمنانه فراگیر
انطباق با موازین شرعی	اعتقاد و اعتماد به دستورات شرع مقدس	اعتقاد و اعتماد به دستورات شرع مقدس	اعتقاد و اعتماد به دستورات شرع مقدس
توکل و توسل به نصرت الهی	امداد الهی برای جبهه حق	توکل و توسل به نصرت الهی	توکل و توسل به نصرت الهی



طراز فکر خداآموزی	دوره‌های	خودسازی و تزکیه دائمی	نیرو گرفتن از معنویات، پناه بردن به معنویات و اقدام در سایه معنویات
	تجربیات	تبعیت محض از ولی فقیه	تبعیت از فرماندهی
		دشمن‌شناسی	جبهه حق و جبهه باطل، بدبینی همیشگی به دشمن
		تکلیف‌گرایی	هر چه رئیس‌تر، مسئول‌تر - حضور در خط مقدم عملیات برای شناسایی و عملیات
سبک زندگی اسلامی	رفتار منطبق بر سیره ائمه اطهار (ع) خودباوری آری، خودشیفتگی خیر، ما می‌توانیم، عبور از موانع و مانع را بزرگ ندیدن، رفتن از راه‌های میانبر و ناپیموده		روحیه و انگیزه جهادی، ایثار و از خودگذشتگی، پیش‌قدم در حل مشکلات، ساده زیستی و قناعت، پرهیز از تجمل‌گرایی
			مردم‌گرایی، احساس رضایت از خدمت به مردم، سعه‌صدر
			رسیدگی به خانه و خانواده، خانواده جهادی
			رفتار بسیار خوب با زبردستان، مهربانانه، پدران و درعین حال آمرانه
			مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان، میانه‌روی در درستی و نرمی
مدیریت جهادی	تکیه بر تعهد و تخصص		وظیفه‌سازمانی، وظیفه‌ایمانی
	نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌ها در محیط کار		جذب حداکثری و دفع حداقلی.
	هدایت آگاهانه و دلسوزانه		رهبری، ایجاد انگیزه الهی جهت رسیدن به اهداف سازمان
	فرهنگ عشق به خدمت		ایجاد حس مسئولیت در افراد
	روحیه خودباوری		خودباوری آری، خودشیفتگی خیر، ما می‌توانیم، عبور از موانع و مانع را بزرگ ندیدن، رفتن از راه‌های میانبر و ناپیموده
	کادر سازی		مدیر پروری و توانمندسازی کارکنان
	پافشاری بر اصول و انعطاف در روش‌ها		ارجح بودن ارزش‌ها بر اقتضائات
	مدیریت انقلابی فعال پرتحرک		
	مدیریت کارآمد، متعهد و متدین		
عملکرد اجرایی	پرکاری و سخت‌کوشی		انجام بیشترین تلاش با کمترین هزینه، در میدان و اهل عمل بودن، روی پای خود ایستادن، استمرار در فعالیت‌ها، اقدام و عمل، همت جوانانه
	شایسته‌سالاری		ضابطه‌مندی و پرهیز از رابطه‌مداری، واقع‌گرایی و پرهیز از مبالغه
	نظارت مستمر		پیگیری کار تا حصول نتیجه، خودکنترلی، تلقی خدا به‌عنوان عالیترین ناظر و بازرس، مدیریت همراه با شفافیت و نظارت
	انجام کار با انگیزه الهی		وقف حفظ ارزش‌ها شدن، استفاده صحیح و دقیق از بیت‌المال، اخلاص

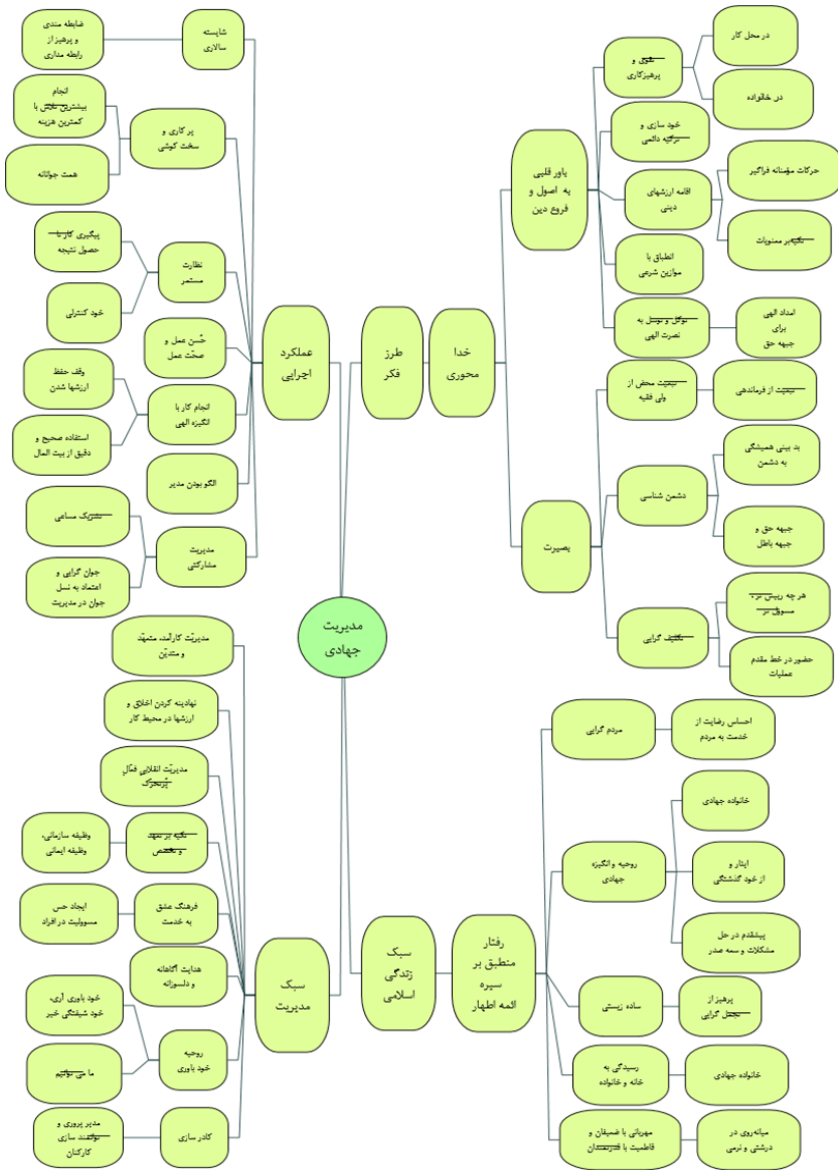


مدیریت جهادی عمکره اجزایی	مدیریت مشارکتی	تشریک‌مسانی، جوان‌گرایی و اعتماد به نسل جوان در مدیریت- عمل قرارگهی بجای ستادی، مشارکت‌پذیری
	الگو بودن مدیر	در شرایط سخت در صحنه حاضر شدن
	حُسن عمل و صحت عمل	

تحلیل داده‌هایی که به منظور تکوین نظریه پردازی داده بنیاد گردآوری می‌شوند، با استفاده از رمزگذاری نظری انجام می‌گیرد. در این شیوه، ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها، اختصاص داده می‌شود و این رمزها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این فرایند، رمزگذاری آزاد نامیده می‌شود، سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آن‌ها به رمزگذاری محوری اقدام می‌کند. در جریان این رمزگذاری‌ها، پژوهشگر با استفاده از نمونه‌گیری نظری و با توجه به مفاهیم پدیدار شده از دل داده‌ها، به گردآوری داده‌ها در مورد افراد، رخدادها و موقعیت‌های مختلفی می‌پردازد که تصویر غنی‌تری از مفاهیم و مقوله‌های حاصل، فراهم خواهند کرد. سرانجام، بارمزگذاری گزینشی مقوله‌ها پالایش می‌شوند و باطی این فرایندها در نهایت، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود. یادداشت‌برداری و نگارش و تدوین تئوری. آخرین وظیفه‌ای است که آنچه او از این تصویر می‌بیند را برای سایر افراد به تصویر بکشد. در انجام تحقیقات کیفی و در مواجهه با مرحله تحلیل داده‌ها محقق با حجم عظیمی از مطالب روبرو می‌شود که احتمال بروز مشکل و پیچیدگی کار افزایش می‌یابد. در انجام تحقیقات کیفی، وجود نرم‌افزاری جهت انجام تحلیل کیفی یا به عبارتی تحلیل متون، نوشته‌ها، تصاویر، وبسایت‌ها، پرونده‌های صوتی به کمک نرم‌افزار NVivo 11 می‌توان به راحتی چنین محتوایی را مدیریت نموده و تا مرحله نهایی بدون هیچ مشکل محتوای تحقیقات انجام شده مثل مصاحبه‌ها، بحث‌های گروهی و غیره را مدیریت نمود. الگو نهایی مدیریت جهادی بر اساس ابعاد چهارگانه و مطابق جدول (۷) و با استفاده از نرم‌افزار NVivo 11 در شکل (۹) هست. به کمک تئوری ساخته شده می‌توان فرضیه‌هایی تدوین کرد که پژوهش‌های بعدی به آزمون آن‌ها بپردازد. تحلیل، عبارت از کنش مابین پژوهشگر و داده‌هاست که این خود، آمیزه‌ای از دانش و هنر محسوب می‌شود. حفظ دقت و اعتبار در یک حد معین و مایه گرفتن تحلیل از داده‌ها، متکی به دانش تحلیل است و توانایی پژوهشگر در مورد نام‌گذاری مناسب مقوله‌ها، پرسیدن سؤالات برانگیزنده، مقایسه و استنتاج طرحی نو، یکپارچه و واقع‌بینانه از انبوه داده‌های خام، خلاقیت وی را متجلی می‌کند. برای اعتبار بخشی الگو محقق سعی نمود با بازگشت‌های مکرر به داده‌های تحقیق، نظریه را به‌طور مرتب اصلاح کند و ویرایش‌های لازم را انجام دهد تا نظریه هم‌دارای



تراکم مفهومی و هم تمایز مفهومی کافی باشد تا بتوان قدرت توضیح‌دهندگی کافی را داشته باشد. در عین حال در راستای بهبود الگو، جلساتی با برخی از مصاحبه‌شوندگان انجام می‌گیرد و طی این جلسات الگو مورد نظر به ایشان ارائه شده و پس از اعمال برخی اصلاحات جزئی، توافق نسبی ایشان در مورد الگو تحقیق گرفته خواهد شد.



شکل ۹- الگوی نهایی مدیریت جهادی بر اساس ابعاد چهارگانه (منبع: یافته‌های پژوهش)



۵- بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث و بررسی

مدیریت جهادی و مدیریت انقلابی یک روحیه است که به‌عنوان ملکه در افراد شکل می‌گیرد و این گونه نیست که باشعار بتوان آن را تحقق بخشید؛ بلکه همانند دیگر منش‌ها و خلق و خوی بشر می‌بایست با تمرین و تکرار ایجاد و نهادینه شده و به‌عنوان شاکله شخصیتی فرد درآید. در این صورت است که می‌توان از یک شخصیت انقلابی و جهادی، مدیریت جهادی را انتظار داشت؛ زیرا هر کسی چنان عمل می‌کند که شاکله و شخصیت وجودی‌اش شکل گرفته است (سوره اسراء، آیه ۸۴). از نظر مقام معظم رهبری، غفلت از روحیه جهادی موجب می‌شود تا نتوانیم در مقابل انبوه مشکلات، کاری را پیش ببریم و از موقعیت‌ها و فرصت‌ها بهره ببریم. امام خامنه‌ای می‌فرماید: «گاهی اوقات غفلت از روحیه جهادی و ایثار داشته‌ایم» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰/۵/۱۶) مدیریت جهادی به کارگیری موثر، کارآمد، مخلصانه و ایثارگران منابع مادی و معنوی برای دستیابی به اهداف تعیین شده که بر مبنای کرامت انسانی و متکی بر اصول و ارزش‌های تکلیفات دینی و انقلابی صورت می‌گیرد. (عرب اسدی، ۱۳۹۳) مدیریت جهادی، یک مکتب فکری است که فرد با انتخاب و آگاهی در مسیر دستیابی به یک هدف متعالی و در مقابل دشمن حرکتی مجاهدان را آغاز می‌کند و برای رسیدن به مقصد خود، نهایت تلاش و فکر خود را به کار می‌بندد. در این تعریف فرد برای رسیدن به مقصد باید ورزش کند. کتاب بخواند و نیایش داشته باشد تا در راه نماند و این وسیله که بدن باشد. انسان را در راه نگذارد. با این رویکرد، فرد دیگر خودش نیست، بلکه هدفش است. به‌عنوان مثال می‌گوییم فلانی زائر کربلاست نه پسر فلانی یا فلان مدرک و موقعیت اجتماعی. (شایسته، ۱۳۹۵، ص ۱) مردم هر اجتماعی از سه گروه بی‌نیاز نیستند تا امور دنیا و آخرت خود را به وسیله آن سه دسته انجام دهند که یکی از آن‌ها مدیری خیرخواه و مسلط است مبنای حرکت جهادگران بر عشق به خدمتگزاری به مردم و ادای تکلیف در مقابل خداوند و شکرگزاری نعمت‌های اوست. انگیزه الهی مدیر، قصد تقرب و کسب رضایت پروردگار در گرو بندگی و عمل به دستورات الهی است؛ مدیر جهادی خدمت به مردم را تکلیف خود دانسته و از این رو بر مبنای تکلیف‌گرایی عمل می‌کند، یعنی به تکالیف و وظایفی که از طرف خداوند برای او تعیین شده پایبند است. هر اقدام مدیر جهادی حکمت و دلیلی دارد که می‌توان آن را در اصول و ویژگی‌های رفتاری مدیر جستجو کرد. این اصول و ویژگی‌ها در کنار هم قرار گرفته، بر رفتار جهادی مدیر تأثیر گذاشته و آن‌ها شکل می‌دهند. ماحصل به کارگیری رفتار جهادی مدیر در سازمان، مدیریتی بر طبق دستورات الهی و منطبق با اهداف متعالی جامعه اسلامی و بسط عدالت



و معنویت خواهد بود. در مقاله‌ای که آقای شمعی کوپایی در سال ۱۳۹۳ با عنوان «الگو پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد» کار کرده بودند و ابعاد اصلی مدیریت جهادی را ارزش، نگرش و رفتار در سطح فرد و فرهنگ، ساختار و فرآیند در سطح سازمان دیده بودند که خود به مقوله‌های فرعی تقسیم می‌شوند، محقق در این مقاله ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی مدیریت جهادی و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن را مورد بررسی قرار داده است.

۵-۲- نتیجه گیری

این پژوهش به صورت کیفی و باهدف طراحی الگو مدیریت جهادی بر اساس ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی فرماندهان دوره دفاع مقدس انجام شده است. به دنبال آن بودیم تا ویژگی‌های مدیریت جهادی مدنظر مقام معظم رهبری و چگونگی تعمیم آن در جامعه را بررسی و گفتمان سازی کنیم که این موضوع با نگاه و توجه به توانمندی داخلی و مدیریتی بر مبنای ارزش‌های دینی است در این تحقیق ابتدا ۲۰ مستند از ویژگی‌های سرداران شهید و مصاحبه با فرماندهان دوران دفاع مقدس جمع‌آوری گردید و سپس مفاهیم و مقولات مصاحبه‌ها به روش کدگذاری باز استخراج شد (روش نظریه پردازی داده بنیاد) و به کمک نرم‌افزار NVivo 11 وارد کردن مستندات و مشخص کردن node ها و با تبیین روابط بین مفاهیم و مقولات محوری، الگوی مدیریت جهادی استنتاج شد و مقولات و مؤلفه‌ها به ابعاد چهارگانه مطابق شکل (۹) مشخص گردید و الگو مدیریت جهادی بر اساس ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی طراحی گردید. مدیر جهادی بر اساس طرز فکر مدیریت جهادی که خدامحور هست و دارای دو بعد «باور قلبی به اصول و فروع دین» و «بصیرت» هست و سبک زندگی اسلامی که بر اساس رفتار منطبق بر سیره ائمه اطهار (ع) هست سبک مدیریتی متناسب با طرز فکر و سبک زندگی اسلامی و خدامحور، عملکرد اجرایی متناسب با این طرز فکر، سبک زندگی اسلامی و سبک مدیریت که هر کدام از این ابعاد مدیریت جهادی همراه با مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در جدول (۷) و شکل (۹) به تصویر درآمده است، عمل کند به عبارت دیگر، بر اساس تفکر اسلامی، انقلابی و جهادی، سبک زندگی مبتنی بر اصول و ارزش‌های ناب اسلامی و سبک مدیریتی با چشم‌انداز آخرت‌گرایی، که در تمامی امور مدیریتی سازمان مربوطه خود، حسابرسان نهایی را خداوندی بداند و باور قلبی داشته باشد که خداوند در همه‌جا، حاضر و ناظر اعمال و کردار انسان‌ها می‌باشد، در این صورت اقدام و عمل مدیریت بر اساس معیارهایی بالاتر از سنجه‌های مادی و ظاهری قرار می‌گیرد و ارزش‌های انسانی، اعتقادی و اسلامی در



عملکرد اجرایی مدیریت متبلور و مشهود می‌گردد.

۵-۳- پیشنهادات

۱. ایجاد نگرش معرفتی، ارزشی و اسلامی به مدیریت جهادی و تربیت نیروی انسانی کارآمد و متعهد برای مدیریت کشور بر مبنای اصول و جهان بینی اسلامی
۲. ترویج روحیه جهادی، الگوی رفتاری معصومین و شناساندن مدیران جهادی به عنوان الگوی موفق مدیریت جهادی
۳. مدیران جهادی در انجام امور مدیریتی خود، اخلاص داشته باشند و تصمیم‌گیری‌هایشان فقط برای رضای خدا باشد.
۴. پیگیری امور تا حصول نتیجه برای مدیران جهادی الزامی است و این نتیجه‌گرایی باید در چهار چوب قوانین و ارزش‌ها باشد
۵. برگزاری دوره‌های عملی و کلاس‌های آشنایی با مدیریت دفاع مقدس و جهاد سازندگی و مدیریت‌های موفق جهادی
۶. ارتقای روحیه خودکنترلی مدیران و کارکنان بر اساس تقویت ارزش‌ها و باورهای اسلامی و تقویت جهاد با نفس آنان
۷. الگوگیری از اسلام، پیامبر (ص) و اهل بیت عصمت (ع) و مردان خدا مانند حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری
۸. پرورش مدیران جهادی از وظایف اصلی مدیر جهادی است، مدیر جهادی باید مدیران جهادی دیگری را تربیت کند، مدیریت را نهادینه کند. برای مدیر جهادی مهم انجام مأموریت است، اینکه به نام چه کسی نوشته شود نباید برای او مهم باشد.
۹. در مدیریت جهادی ارزش‌ها بر اقتضائات ارجح است و برتری دارد، اگر در مدیریت اقتضایی به نتیجه‌ای برسیم که یک کار را انجام ندهیم، در مدیریت جهادی همه اقتضائات در راستای شدن است در راستای توقف و تأخیر نیست.
۱۰. حرکت مدیریت جهادی مستمر و جهشی است، مدیریت جهادی حد یقف ندارد، این‌طور نیست که وقتی به جایی رسید بگوید خوب رسیدیم و کار ما تمام شد، ممکن است یک هدف‌های واسطه‌ای را تعیین کنند، ولی وقتی به آن رسید حرکت به طرف هدف بعدی ادامه خواهد یافت.
۱۱. مدیریت جهادی مبتنی بر اخلاق است، مدیر جهادی خودش الگوی رفتار اخلاقی و اسلامی باید باشد، تخطئه دیگران معنی ندارد، برای اثبات خود، دیگران را خراب کردن قبیح شمرده می‌شود، بدگویی دیگران برای ادامه پیشرفت خود، جایی ندارد.
۱۲. نیت مخلصانه، باور و طرز فکر اسلامی مدیر جهادی در سبک زندگی، سبک



- مدیریت و عملکرد اجرایی اش باید ظهور و بروز داشته باشد.
۱۳. هر سازمان برای مدیران فعلی دوره‌های آموزشی کوتاه، میان و بلندمدت بر مبنای الگوی مدیریت جهادی برگزار کند
۱۴. الگوی مدیریت جهادی می‌تواند به‌عنوان معیار مناسبی برای سنجش، گزینش و انتخاب مدیران جدید در سازمان باشد.
۱۵. مهر نظام مدیریت جهادی همانند مهر نظام پزشکی و نظام مهندسی در کشور ایجاد و اجرا گردد.

۶- منابع

الف- مقاله‌ها

۱. اسکندری، محمدی، علی‌اکبری، سیف (۱۳۹۳) «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه». فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۲(۱).
۲. احمدیان، علی‌اکبر (۱۳۹۳) «مدل‌سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری» مجله سیاست دفاعی، سال ۲۲، ش ۸۷، ۱۶۹-۱۳۷
۳. باقری، مسلم، مرادی رودبالی، سحر (۱۳۹۵) «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)» فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۱، تابستان
۴. باقری، مصباح‌الهدی و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰) «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی» - اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۲۲-۵۷
۵. برهان، مهدی (۱۳۹۰) «شاخص‌ها و مؤلفه‌های بصیرت سیاسی، معرفت سیاسی» ش ۱، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، صص ۹۰-۶۵
۶. بهرامی، خنیفر و صالحی مورکانی (۱۳۹۳) «تدوین الگو مفهومی ارتباط بین مدیریت جهادی و توانمندسازی منابع انسانی در راستای انجام تحقیقات میدانی» همایش ملی مدیریت جهادی از تئوری تا عمل دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان)
۷. بیانات مقام معظم رهبری در سال‌های گوناگون
۸. پورعزت، علی‌اصغر و روزبهرانی، خدیجه و طاهری عطار، غزاله و سعدآبادی، علی‌اصغر (۱۳۹۳) «سازمان به‌مثابه ققنوس: تأملی بر زندگی و مرگ سازمان‌های اجتماعی (مورد مطالعه: جهاد سازندگی)» فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۶، ش ۳، صص ۴۳۶-۴۱۹



۹. تولایی، روح اله و صباغی، زهرا (۱۳۹۴) «طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش نظام‌های نرم و نگاشت شناختی» نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۲، پیاپی ۲۸، ۱۲۱-۱۴
۱۰. رجب‌بیگی، مجتبی، دبیر علمی اولین همایش علمی مدیریت جهادی، تیرماه ۱۳۹۱، سالن الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، موسسه مدیران جوان پویا
۱۱. رضوان خواه، سلمان و فاضلی دهکردی، مهدی (۱۳۹۰) «احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی از منظر قرآن کریم» فصلنامه مطالعات قرآن و حدیث، دوره ۴، ش ۸، صص ۲۱۳-۱۸۱
۱۲. رشید، غلامعلی و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۱) «ارائه الگوی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس» دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی دانشکده علوم انسانی و قدرت نرم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، س ۲، ش ۶، صص ۲۳۵-۲۰۵
۱۳. زارع، ذبیح‌ا. (۱۳۹۱) دبیر اجرایی اولین همایش علمی مدیریت جهادی، سالن الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۱۴. سلامت، وحیدرضا و علی احمدی، علیرضا (۱۳۹۳) «سبک‌شناسی رهبری در مدیریت جهادی بر مبنای الگو دوره عمر سازمان‌ها» مقالات پذیرفته شده نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی
۱۵. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳) «مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات» دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲ ش ۲
۱۶. شمعی کوپائی، میلاد و اسماعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۹۳) «الگوی پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد» چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۴ شماره ۱۹
۱۷. شعبانی سارویی، رمضان (۱۳۹۴) «طراحی و تدوین الگوی فرهنگ دفاع مقدس» فصلنامه مطالعات ملی؛ ۶۳، سال شانزدهم، شماره ۳
۱۸. ضماهنی، مجید و حجرگشت، سعید (۱۳۹۴) «طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری» فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰ (۴) ۵۸۴-۶۰۷
۱۹. عرب اسدی، حسین، کارگاه علمی-فرهنگی مدیریت جهادی، شاهین شهر، ۱۳۹۳/۳/۱
۲۰. عباسی، داوود، پور عزت، علی‌اصغر، قلی پور، آرین، باقری کنی، مصباح الهدی (۱۳۹۰) «مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی» پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره دوازدهم، تابستان
۲۱. عسکری، مهتری، فروغی ابری، اصغر، انوش، ابوالحسن فیاض (۱۳۹۵) «تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: سیره شهید حسین خرازی)» فصلنامه مطالعات راهبردی



بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۰، بهار

۲۲. فرحی بوزنجانی، محمدی، حصیرچی (۱۳۸۹) «الگوی توسعه و تعالی مدیران فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت ا. خاмене‌ای)» فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س ۲، ش ۳ و ۴، صص ۲۸-۱
۲۳. قربانی زاده، وجه‌اله، الوانی سید مهدی و اصغر زاده رومیانی حسین علی (۱۳۹۴) «تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی» فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دهم، شمار دوم، تابستان
۲۴. گنجعلی، اسداله، علی شیری، محمدمهدی، بیدی، مجتبی (۱۳۹۳) «شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد» چشم‌انداز مدیریت دولتی ش ۹۱
۲۵. لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳) «پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی» فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۲۸، صص ۹۹-۱۲۱
۲۶. منتظری، غلامرضا «الگو مفهومی مدیریت جهادی» اجلاس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد لهستان، ۲۰۱۴/۱۱/۱۶
۲۷. محمدی، مهدی و سمیه اخلاقیان (۱۳۹۳) «مدیریت جهادی و تأثیر آخرت‌گرایی بر آن در سازمان‌های دولتی ایران»، همایش ملی مدیریت جهادی از تئوری تا عمل دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان)
۲۸. محمدرضا بیکی، رضا نوروزی، محمد (۱۳۹۵) «شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان جهادی: بررسی موردی یک تجربه بومی واقعی» فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۱، تابستان
۲۹. مهدوی کنی، محمد سعید (۱۳۹۲) «دین و سبک زندگی» مجله معارف، فروردین و اردیبهشت، شماره ۹۶، ص ۷۸
۳۰. مدنی، مصطفی (۱۳۸۷) «بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس»، دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، سال پانزدهم، شماره ۲۹
۳۱. نعمتی پیر علی، دل‌آرا (۱۳۹۳) «مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم» فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، سال ۱۱، ش ۳۱، صص ۷۳-۹۳

ب- کتابها

۱. اصلی پور، حسین (۱۳۹۵) «درآمدی بر نظریه مدیریت جهادی» نشر مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران
۲. اسحاقی، حسین (۱۳۹۳) «مؤلفه‌های مدیریت جهادی: صمیمانه با مدیران» نشر هاجر (وابسته به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه خاوران)
۳. پیرمادیان، مسعود، (۱۳۹۳) «مدیریت جهادی» نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها، دفتر نشر معارف، صص ۳۴-۲۰



۴. دانایی فرد، حسن و الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳) «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع» تهران، صفار، اشراقی
۵. رضایت، غلامحسین و بهشتی، صمد (۱۳۹۴) «تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار Nvivo 10» انتشارات سخنوران
۶. رضائیان، علی. (۱۳۷۷) «اصول مدیریت» تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ نهم
۷. سلیمانی، رضا، (۱۳۹۵) «بررسی جنبه‌های مختلف نظام سیاست‌گذاری و سبک مدیریتی در ژاپن (الزاماتی برای کاربست در مدیریت جهادی)» مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران،
۸. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۵) «مدیریت بازاریابی»، (مترجم: فروزنده، بهمن)، تهران، نشر آموخته
۹. کریمی مفرد، حسن و جاسم نیا، نعمت و بیگدلی، عاطفه (۱۳۹۵) «الگوی توسعه آلمان و دلالت‌های آن بر مدیریت جهادی» مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران
۱۰. فروزنده دهکردی، لطف‌الله و جوکار، علی‌اکبر (۱۳۸۶) «مدیریت اسلامی و الگوهای آن»، تهران، دانشگاه پیام نور
۱۱. ونوس، داور و ابراهیمی، عبدالحمید و روستا، احمد (۱۳۸۶) «تحقیقات بازاریابی (نگرش کاربردی)» تهران، انتشارات سمت

