

# طراحی و تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران

حجت منتظر خراسان<sup>۱</sup>، جعفر بیک زاد<sup>۲</sup>، یحیی داداش کریمی<sup>۳</sup>، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۱

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و ششم، شماره ۱۰۱، زمستان ۱۴۰۲

 20.1001.1.1735501.1402.26.101.4.9

## چکیده

طرح مدیریت جهادی در نظام حکمرانی کشور نیازمند خودباوری، اعتمادبه‌نفس و تکیه بر کمک الهی است. مدیریت جهادی برخلاف دیوان‌سالاری حاکم بر نظام اداری انعطاف و تدبیر را سرلوحه خود قرار داده و سعی در حل امورات مربوطه است. هدف تحقیق، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران است. روش تحقیق کیفی و بر اساس گردآوری اقدام به طراحی الگو شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد و آنالیز داده‌ها به روش مدل پارادایمی استراوس و کوربین صورت گرفت. نمونه‌گیری نظری با استفاده از تکنیک‌های قضاوتی (هدفمند) و گلوله برفی انجام شده که با ۱۸ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران مصاحبه صورت گرفت. براساس کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA2020 الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی ارائه گردید که شامل ۶ بعد اصلی، ۴۰ بعد فرعی و ۱۸۱ مشخصه است. بر اساس الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، سیاست‌گذاران، مدیران ارشد و میانی شرکت مدیریت منابع آب ایران با درک و شناسایی عوامل علی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی جهادی و بهبود شرایط زمینه‌ای می‌توانند راهبردهایی از قبیل مدیریت مشارکتی، تحولات ساختاری، بهره‌گیری از بهترین شواهد برای مدیریت، تمهیدات آموزشی، تمهیدات فرهنگی، توسعه ارزش‌های اسلامی، ترویج اعتماد اجتماعی، انتخاب و انتصاب، مداخلات آموزشی، مدیریت دانش را در جهت دستیابی به پیامدهای مثبت مدیریت منابع انسانی جهادی با در نظر گرفتن عوامل مداخله‌گر اتخاذ کنند.

## واژگان کلیدی:

منابع انسانی جهادی، مدیریت جهادی، تحول، شرکت مدیریت منابع آب، نظریه‌پردازی داده بنیاد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

manager139071@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

beikzad\_jafar@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

dadashkarimi\_2006@yahoo.com

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران farhadirani90@yahoo.com

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

### ۱-۱- مقدمه موضوع

امروزه به‌کارگیری سبک‌های گوناگون مدیریتی نیازمند توجه به بستر و ابعاد راهبردی ساختار حکمرانی است (Lee et al, 2022, p3). مدیریت جهادی در قالب مفهومی نوظهور، به‌عنوان یکی از رویکردهای مدیریتی در الگوی اسلامی-ایرانی شناخته‌شده است. این رویکرد در واقع بر اساس مفهوم جهاد و تلاش برای حفظ ارزش‌های دینی و نیز توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، برای حفظ نظام اجتماعی اسلامی ایجاد شده است. نقطه ثقل مفهوم مدیریت جهادی، تلاش حکیمانه و مجاهدت الهی است. این رویکرد از مفهوم مجاهدت الهی برای ارتقای فرایند مدیریت و پیشرفت استفاده می‌کند (خزائی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱). مفهوم مدیریت جهادی، الگویی از مدیریت اسلامی است که با استفاده از تجربیات و موفقیت‌های فرماندهی و مدیریت در دفاع مقدس، به‌عنوان یک مفهوم عملی و قابل عمل در سازمان‌ها و مؤسسات توسعه‌یافته است (شه‌بخش و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۶۵). مدیریت جهادی بر پایه اصول و قوانین مطرح در دانش مدیریت، بنیان شده است. مدیریت جهادی با مدیریت صرف در زمینه مبانی و ارزش‌های اسلامی و ایمانی تفاوت دارد. مدیرانی که مدیریت جهادی را به‌کار می‌گیرند، در فرآیند مدیریت خود، ابعاد دینی و ایمانی را در نظر می‌گیرند و به این ابعاد ارزش می‌دهند (افتخاری و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۵۴). در افق انقلاب اسلامی، الگوهای مدیریتی و سازمانی مطلوب باید بر ارزش‌های الهی مبتنی باشند. در این الگوی مدیریتی، سازمان‌ها و مؤسسات باید با توجه به ارزش‌های دینی و اخلاقی، مدیریت شوند. مدیریت جهادی مفهومی است که مبتنی بر اصول و مبانی مدیریت در مکتب اسلام است. این‌گونه مفهوم جامعی می‌تواند راهگشای مسائل جامعه در دهه رشد و پیشرفت و عدالت و برابری باشد (زین‌الدینی، محمدی، ۱۳۹۸، ص ۲۳). مدیر جهادی با تمرکز بر ارزش‌های الهی و اسلامی، بر مبانی اصلی مدیریت عمل کرده و در قالب آن، به بهبود کارها و عملکرد آن‌ها توجه دارد. به‌عبارتی دیگر مدیر جهادی، جهادی عمل می‌کند. اقدام جهادی به معنای خسته نشدن در مقابل سختی‌ها و موانع، ایمان به مسیر و حرکت بر اساس فکر و منطق است (مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار نخبگان و دانشجویان بسیجی مدال‌آور دانشگاه شریف، ۱۳۹۵). مدیریت جهادی می‌تواند در حوزه‌های مختلف مدیریت مطرح شود که یکی از این حوزه‌های مهم، مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در طول ۲۰ سال گذشته توجهات زیادی به این مسأله شده است که مدیریت منابع انسانی نه‌تنها بر عملکرد سازمان



تأثیرگذار است، بلکه بر جنبه‌های مختلف کارکنان که شامل بازدهی، سلامت و ... می‌شود نیز مؤثر است (Peccei et al, 2019, p540). از آنجایی که فعالیت شرکت مدیریت منابع آب، به‌عنوان یک شرکت مدیریتی وابسته به وزارت نیرو، تقسیم می‌شود به مدیریت سهام و سرمایه‌های شرکت در شرکت‌های زیرمجموعه و انجام فعالیت‌های مرتبط با پژوهش، مطالعه، توسعه، حفاظت، بهره‌برداری بهینه از منابع آب و ظرفیت‌های برق‌آبی، در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه و سیاست‌های وزارت نیرو انجام می‌شود. این شرکت، بر تأسیسات و سازه‌های آبی مانند سدها، کانال‌ها، مخازن و ... سرمایه‌گذاری می‌کند. هدف این فعالیت، مدیریت بهینه منابع آب و ظرفیت‌های برق‌آبی است که از منظر شرکت خود، بهره‌وری بیشتر در استفاده از منابع موجود و تأمین نیازهای آینده جامعه را تضمین می‌کند؛ بنابراین، فعالیت شرکت مدیریت منابع آب به‌صورت سرمایه‌گذاری و مدیریت منابع آب و ظرفیت‌های برق‌آبی، با رعایت قوانین و مقررات مربوطه انجام می‌شود. در این فرآیند، این شرکت مسئولیت نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه و تصویب برنامه‌های موردنیاز خود را برعهده دارد. به نظر می‌رسد استقرار مدیریت منابع انسانی جهادی در آن که نقش اساسی را در پیاده‌سازی سبک مدیریت جهادی ایفا می‌کند، موجب تحول در مجموعه این شرکت شده و در نیل به اهداف بسیار مؤثر واقع گردد. از طرفی نیز بکر بودن موضوع تحقیق، الگویی خواهد شد برای سایر مجموعه‌ها که تحقیقات بیشتر برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی را به عمل آورند. با تأمل در چشم‌انداز شرکت مدیریت منابع آب ایران که هدف آن ایجاد نظام جامع مدیریت منابع آب است می‌توان بیان کرد که این نظام در چارچوب آمایش سرزمین، با لحاظ نمودن ارزش‌های اقتصادی، امنیتی، سیاسی، اجتماعی و زیست‌محیطی آب در استحصال، عرضه، حفاظت و بهره‌برداری مطلوب از آن، به توسعه پایدار کشور کمک می‌کند. نظام جامع مدیریت منابع آب در حوضه‌های آبریز کشور، با تجمیع داده‌های مربوط به تأمین، فرآوری و توزیع آب، به تحلیل درست و درک دقیق از چرخه آب کمک می‌کند. این نظام، با توجه به نیازهای گسترده اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی کشور، سیاست‌های مدیریتی و فناوری‌های نوین را پیاده‌سازی می‌کند. به همین دلیل، این شرکت در حوزه مدیریت منابع آب، به‌عنوان سازمان مسئول از نظریه تا عمل، برای پاسخگویی به نیازهای کشور و افزایش بهره‌وری استفاده از آب، پژوهش‌های مؤثر برای یافتن راه‌حلی مناسب، ممکن است. ارتباط رودررو و مستقیم منابع انسانی آن با مردم و در شرایطی که تحریم‌های همه‌جانبه در ابعاد مختلف برعلیه کشورمان اتخاذ گردیده است، می‌توان به اهمیت موضوع پی برد.



با توجه به این موضوع که مدیریت جهادی و ابعاد آن در اسناد بالادستی انقلاب اسلامی و نظام مقدس جمهوری اسلامی مورد توجه قرار گرفته است در همین راستا اهمیت و ضرورت مدیریت جهادی عبارت‌اند از: نقش مؤثری در هدایتگری امت دارد (از مهم‌ترین دلایل اهمیت مدیریت اسلامی و جهادی از منظر قرآن مجید می‌توان به نقش مؤثر آن در هدایتگری امت توسط پیامبران اشاره کرد)، عامل پیشران و انجام کارهای بزرگ (از منظر حضرت امام خاмене‌ای (مدظله‌العالی) مدیریت جهادی؛ عامل پیشران و انجام کارهای بزرگ محسوب می‌شود)، مدیریت جهادی رافع مشکلات کنونی کشور و ادامه حرکت روبه‌جلو، عامل شکوفایی اقتصادی، عامل شکوفا ساز ظرفیت‌های بی‌پایان ایران اسلامی، عامل پیشرفت همه‌جانبه و ممانعت از تحقیر ملت می‌باشد (فرزندی، ۱۴۰۰). به‌طور کلی می‌توان گفت اجرای این پژوهش از این جهت اهمیت و ضرورت دارد که با ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی می‌توان با ارائه راهکارها و استراتژی‌هایی موجب شد تا منابع انسانی بتوانند با ایجاد تعالی در خود به عملکرد بهتر و همچنین رسیدن به اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی، دست یابند. به کمک این راهکارها منابع انسانی می‌تواند عملکرد خود را در مسیر متعالی قرار داده و با تقویت درونی، کمتر به عوامل بیرونی متکی باشد. با عنایت به مطالب مذکور، توجه به مدیریت منابع انسانی جهادی و بررسی آن، علی‌الخصوص در شرکت مدیریت منابع آب ایران امری ضروری به نظر می‌رسد. به دلیل اهمیت موضوع و اینکه تاکنون مطالعه مستقلی به بررسی مدیریت منابع انسانی جهادی نپرداخته است و همچنین نقش بارز شرکت مدیریت منابع آب ایران در دوره‌ای که آب حیاتی‌ترین نقش در زندگی بشر را ایفا می‌کند، به‌عنوان یکی از مجموعه‌های پیشگام در اقتصاد مقاومتی، محقق قصد دارد نسبت به انجام این پژوهش در مجموعه یادشده اقدام نماید. بر این اساس هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران می‌باشد. الگویی که شکاف مطالعاتی را پر کرده و ادبیات حوزه پژوهش را توسعه خواهد داد.

## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

### ۲-۱- ادبیات نظری:

مدیریت جهادی، سبک نوینی از مدیریت ایرانی و اسلامی بوده است. سازمان‌هایی که از سبک مدیریت جهادی استفاده می‌کنند، می‌توانند با توجه به این سبک مدیریتی، به‌عنوان سازمان فضیلت‌محور و سازمان جهادی شناخته شوند که از ارزش‌های اخلاقی و دینی به‌عنوان ستون اصلی مدیریت استفاده می‌کنند و با دنبال کردن اهداف سازمانی خود، مسئولیت اجتماعی خود را نیز به‌خوبی ایفا می‌کنند (کهریزی و حجازی فر، ۱۳۹۷، ص



۵۵). مدیریت جهادی در تمامی عرصه‌ها، از جمله عرصه علم، فرهنگ و سیاست، برای رسیدن به اهداف راهبردی و کلان، نظارت و کنترل می‌کند. در تمامی عرصه‌ها برای ایجاد احساس کنترل، قدرت و توانمندی و حرکت به سمت رسیدن به اهداف کلان بکار برده می‌شود. همچنین، در این نوع مدیریت، شرکت‌ها و سازمان‌های متعددی ممکن است در پشتیبانی از اهداف کلان همکاری کنند و به تبادل اطلاعات و همکاری جهت بهره‌برداری مشترک از دانش، مواد و منابع و سرمایه‌گذاری مناسب بپردازند (شکاری، ۱۳۹۸، ص ۱۷۸).

مدیریت جهادی را می‌توان به‌عنوان عمل، پیامد یا حالتی دانست که باهدف تمامیت انسانی و بهره‌مندی از منابع و فرصت‌های موجود در جامعه، برای رشد و توسعه پایدار جامعه انسانی انجام می‌شود. بدین منظور، مدیریت جهادی از مفاهیمی همچون تعامل، همکاری، خلاقیت، ابتکار، حصول نتایج، پیشرفت و توسعه تبعیت می‌کند و با بهره‌گیری از منابع موجود، به بهبود کیفیت زندگی، توسعه صنعتی، آموزش و پرورش و به‌طور کلی تحقق اهداف و توسعه رشد جامعه کمک می‌کند. مدیریت جهادی به‌عنوان یک الگوی مدیریتی برای نظام اسلامی است که تمامی ارزش‌ها و چارچوب‌های انقلاب اسلامی را در برمی‌گیرد و به تحقق اهداف و آرمان‌های این انقلاب کمک می‌کند (سلطانی، ۱۳۹۳، ص ۱۲). مدیریت جهادی در اصل مبتنی بر اصول دینی است و از طریق طرح‌هایی با تأکید بر نیروی کارگر، مشارکت‌های اجتماعی و تحلیل‌های دقیق و تحلیلی از داده‌ها و اطلاعات در عرصه‌های مختلف موفقیت زیادی را کسب کرده است (حسنی نیک و مختارپور، ۱۳۹۷، ص ۸۰). موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان به‌عنوان یک سازمان پویا و پایدار، بسیاری از عوامل متعدد را می‌طلبد که در آن، توسعه مستمر منابع انسانی و پایداری فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل موفقیت است. در هر سازمان، منابع انسانی نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف دارد. در واقع، افراد باید ارزش سازمان، هدف و رسالت آن را درک کرده و به‌موجب رفتار داخلی خود، با رعایت هرگونه برنامه‌ریزی و تغییرات مقرر، بتوانند پاسخگوی نیازهای سازمانی باشند؛ بنابراین برای مدیریت منابع انسانی مؤثر، بهتر است با ارتقاء اهمیت فرهنگ و اعتقادات و ارزش‌های سازمانی شروع شود (باقری و مرادی، ۱۳۹۵، ص ۸۳). در دنیای رقابتی امروز، نیروی انسانی نقش حیاتی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. به همین دلیل، منابع انسانی باید در اولویت قرار گیرند و بتوانان نیروی کار برتر را جذب و در سازمان نگهداشت (سلطانی، ۱۳۹۳، ص ۱۶). استقرار نظام جامع منابع انسانی در سازمان موجب موفقیت سازمان در پارادایم نوآورانه می‌شود که بهسازی منابع انسانی موجب افزایش اثربخشی و استقرار این نظام خواهد بود (شریفی و حاتمی، ۱۳۹۷، ص ۱۹۹). یکی از مهم‌ترین الزامات و سازوکارهای مدیریت جهادی، الزامات مربوط به بعد منابع انسانی یا همان مدیریت منابع



انسانی جهادی است که از مؤلفه‌های آن می‌توان به این موارد اشاره نمود: نگاه سرمایه‌ای به انسان در سازمان، نه تنها به افزایش عملکرد و بهبود رقابت‌پذیری کمک می‌کند، بلکه باعث ارتقای شانس بقای سازمانی در صنعت رقیب‌هایش می‌شود. به منظور پیاده‌سازی این اصول، باید تلاش شود تا افراد، با توجه به معیار مناسب، بهبود عملکرد را تجربه کنند، خودآگاهی خود را عمیق‌تر نموده و به توسعه تخصص و مهارت‌های خود پردازند. به همین منظور ضروری است که تربیت و پرورش منابع انسانی بر اساس آموزه‌های اسلامی انجام شود که این معیار اصلی برای تربیت نیروی انسانی پایدار است (سلطانی، ۱۳۹۳، ص ۳۳). سرمایه انسانی جهادگر، به‌عنوان رکنی اساسی و بخشی حیاتی از سازمان جهادی است. چنین افرادی صفاتی همچون ایثارگری، مردمی بودن، انعطاف‌پذیری، پویایی، نوآوری، خلاقیت، خودباوری، ارزشمند بودن، تخصص و تعهد و ولایت‌محوری دارند. منابع انسانی با ارائه شایستگی‌های اجتماعی، مدیریتی و فنی می‌توانند منجر به بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمان شوند (عیوضی و توفیقی، ۱۳۹۵، ص ۴-۹). منابع انسانی جهادی افرادی هستند که با تکیه بر دیدگاه‌های ارزشی و ایثارگرانه در محیط کاری خود تلاش می‌کنند تا با اثرات سازنده و مفید در راه تحقق اهداف ماورایی که برای خود و جامعه مشترک هستند، به نحو سودمندی به پایداری سازمان کمک نمایند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۰۱؛ الهیاری بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۷۵). مباحث مدیریت جهادی را از جهات مختلف عقلانی و تجربی می‌توان بررسی نمود، مدیریت عقلانی - تجربی الهی که معطوف به اهداف الهی می‌باشد با ترکیب ابعاد دنیوی و اخروی همراه است و دیگری الگوی سکولار می‌باشد که عقلانی تجربی است اما به دنیا بدون توجه به آخرت توجه دارد. مدیریت جهادی یعنی معنویت. در مدیریت اسلامی و جهادی کلیات و جزئیات باهم مهم هستند. در مدیریت جهادی علاوه بر آموزش مهارت‌ها به پرورش نیز توجه می‌شود، در مدیریت غربی‌ها بیشتر به رفتار اجتماعی توجه می‌شود درحالی‌که در مدیریت اسلامی و جهادی، قبل از رفتار اجتماعی، بر اخلاق انسانی متمرکز هستند. در مدیریت اسلامی و جهادی، انسان هدف است اما در مدیریت غربی‌ها، انسان وسیله می‌باشد. در مدیریت اسلامی و جهادی، روح تمدن و فرهنگ‌سازی مهم‌تر از فرهنگ است. اساس مدیریت جهادی در سازمان‌ها، تأکید بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی، اسلامی است. مدیریت جهادی در سازمان‌ها، ارزش‌های اسلامی را پیاده‌سازی می‌نماید. مدیران جهادی با در نظر گرفتن مناصب سازمانی برای کسب رضایت خداوند متعال و عمل به تکالیف الهی گام برداشته و بسیار انعطاف‌پذیر و خلاق هستند. مدیریت منابع انسانی جهادی عبارت است از کاربست شهود انقلابی و روحیه اسلامی و جهادی در راستای شناسایی مشکلات، موانع و پیش‌بینی راهبردهای مقتضی بر اساس ماهیت و رسالت سازمان؛



بنابراین مدیریت منابع انسانی جهادی منجر به افزایش سلامت اداری، شفافیت و میزان مشارکت کارکنان، شکوفاشدن خلاقیت‌های فردی و نوآوری، ارتقای کارآمدی و حاکمیت روحیه ایثارگری و آموزه‌های اسلامی در سازمان‌ها می‌شود.

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

سیری و خنیفر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان بررسی عملکرد مدیران بر اساس ویژگی‌های مدیریت جهادی انجام داده‌اند. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه بهره گرفته شد. جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و همچنین بسته‌های نرم‌افزاری Lisrel و SPSS استفاده گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر معنادار صفات جهادی مانند "مدیران و روابط قوی و خوب با کارمندان"، "مدیران و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی"، "متعهد بودن به تعهدات"، "هویت‌مداری در امور" و "شایسته‌سالاری" در عملکرد مدیران است (Siri Palasht & Khanifar, 2015).

خزائی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به طراحی الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیرالمؤمنین (ع) در نهج‌البلاغه پرداختند. روش به‌کار گرفته‌شده تحلیل مضمون بوده است که همه عبارات نهج‌البلاغه موردبررسی و تحلیل قرار گرفته و در قالب تم‌شناسایی و استخراج‌شده‌اند و نهایتاً الگوی نهایی ارائه‌شده است. در این پژوهش از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته‌شده و ۵۲۵۵ عبارت کدگذاری شده و در قالب مضامین بیان‌شده‌اند. ابعاد الگوی مدیریت جهادی، بعد رفتاری-عملکردی، بعد رویکردی، بعد انگیزشی، بعد نگرشی می‌باشند. الزامات الگوی مدیریت جهادی، رعایت حقوق طرفینی، سخنوری، رفع شبهات، عیب‌پوشی، تعهد به نظم، صداقت، وفای به عهد، تواضع، زهد و ساده‌زیستی، مراقبه، صبر، سختی و ریاضت، ولایت‌پذیری است. شرایط الگوی مدیریت جهادی شامل مقابله با چالش درونی (خواص و نخبگان) و مقابله با چالش بیرونی (دشمنان و منافقان) می‌باشد. دستاوردها شامل رسیدن مدیر به تعالی، قدرتمندی، عدالت فراگیر، شایسته‌سالاری، حل مسائل و چالش‌ها و کاهش فساد و هدررفت در منابع مالی است.

شکاری (۱۳۹۸) در تحقیقی نقش مدیریت جهادی بر توسعه پایدار در آموزش عالی را موردبررسی قرار داد. پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نو پیمایش است. جامعه آماری شامل همه کارکنان دانشگاه پیام‌نور بود. ۱۹۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Lisrel می‌توان بیان کرد که مدیریت جهادی بر توسعه پایدار دانشگاه تأثیر

<sup>1</sup> Siri & Khanifar



مثبت و معناداری دارد. از میان ابعاد سه‌گانه مدیریت جهادی که شامل زمینه، رهبر و پیرو می‌باشد، دو بعد رهبر و زمینه بر توسعه پایدار تأثیر مثبت و بعد پیرو بر توسعه پایدار تأثیری نداشته است.

وحیدی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان شناسایی نگرش‌ها و ذهنیت‌های حوزه مدیریت جهادی در کمیته امداد امام خمینی انجام دادند. با ایجاد فضای گفت‌وگو و تحلیل عبارات‌های بیان‌شده، از ۱۹۷ عبارت کیو، ۷۰ عبارت به‌عنوان نمونه عبارات انتخاب شدند. تحلیل نتایج بیانگر آن بود که می‌توان چهار الگوی ذهنی متمایز در مورد عوامل مؤثر بر تعیین ذهنیت‌های موجود در حوزه مدیریت جهادی ارائه نمود که چهار الگوی ذهنی به ترتیب الزامات نظارتی، رفتاری، رهیافت و بنیادی هستند.

کهریزی و حجازی‌فر (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی ارزیابی سازمان‌های فضیلت-محور و جهادی، به سنجش میزان اثربخشی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی پرداختند. در این پژوهش از طریق روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی گروهی بهره گرفته شد. بر اساس نظر خبرگان، انعطاف‌پذیری بیشترین میزان اهمیت و معیار حکمت کم‌ترین میزان اهمیت را داراست و زیرمعیارهای مربوط به معیار کلان تقوای سازمانی، پایین‌ترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داده است. در معیارهای اصلی، سازمان نسبت به معیار اخوت سازمانی بهترین عملکرد و نسبت به معیار حکمت بدترین عملکرد را داشته است. همچنین در رابطه با معیارهای فرعی، سازمان نسبت به زیر معیار رفع خطاها با طنز و غیرمستقیم بهترین عملکرد و نسبت به زیر معیار خودکنترلی بدترین عملکرد را داشته است.

افتخاری و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان مؤلفه‌های مدیریت جهادی در بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) انجام دادند که به تبیین مؤلفه‌های مدیریت جهادی برگرفته از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) پرداختند. در این راستا مفهوم، الزامات، ویژگی‌ها، اهداف و نتایج مدیریت جهادی شناسایی و در قالب مدل مفهومی ارائه شدند. مفهوم مدیریت جهادی دارای سه مورد فراوانی بوده و ویژگی‌ها دارای شش مورد فراوانی می‌باشند، همچنین ویژگی‌ها شامل شش مورد و نتایج سیزده مورد فراوانی هستند. در این راستا پیشنهاد شده است جذب و گزینش نیروهای جهادی و انقلابی در پست‌های مدیریت راهبردی از اصلی-ترین استراتژی‌ها برای هر سازمانی می‌باشد که باید موردتوجه قرار گیرد.





نویسندگان - روش استفاده شده	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم ترین یافته‌ها
Siri Palasht & (2015) khanifar - مدل سازی معادلات ساختاری	هدف بررسی عملکرد مدیران بر اساس ویژگی های مدیریت جهادی	یافته های پژوهش حاکی از تأثیر معنادار صفات جهادی مانند "مدیران و روابط قوی و خوب با کارمندان"، "مدیران و مسئولیت پذیری و پاسخگویی"، "متعهد بودن به تعهدات"، " هویت مداری در امور" و "شایسته سالاری" در عملکرد مدیران می باشد.
خزائی و همکاران (۱۳۹۸) - تحلیل مضمون	هدف طراحی الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه	ابعاد الگوی مدیریت جهادی، بعد رفتاری-عملکردی، بعد رویکردی، بعد انگیزشی، بعد نگرشی می باشند. الزامات الگوی مدیریت جهادی، رعایت حقوق طرفینی، سخنوری، رفع شبهات، عیب پوشی، تعهد به نظم، صداقت، وفای به عهد، تواضع، زهد و ساده زیستی، مراقبه، صبر، سختی و ریاضت، ولایت پذیری است. شرایط الگوی مدیریت جهادی شامل در مقابله با چالش درونی (خواص و نخبگان) و در مقابله با چالش بیرونی (دشمنان و منافقان) می باشد. دستاوردها شامل رسیدن مدیر به تعالی، قدرتمندی، عدالت فراگیر، شایسته سالاری، حل مسائل و چالش ها و کاهش فساد و هدررفت در منابع مالی است
شکاری (۱۳۹۸) - مدل سازی معادلات ساختاری	باهدف بررسی نقش مدیریت جهادی بر توسعه پایدار در آموزش عالی	مدیریت جهادی بر توسعه پایدار دانشگاه تأثیر مثبت و معناداری دارد. از میان ابعاد سه گانه مدیریت جهادی که شامل زمینه، رهبر و پیرو می باشد، دو بعد رهبر و زمینه بر توسعه پایدار تأثیر مثبت و بعد پیرو بر توسعه پایدار تأثیری نداشته است.
وحیدی و همکاران (۱۳۹۸) - روش کیو	باهدف بررسی شناسایی نگرش ها و ذهنیت های حوزه مدیریت جهادی در کمیته امداد امام خمینی	چهار الگوی ذهنی متمایز در مورد عوامل مؤثر بر تعیین ذهنیت های موجود در حوزه مدیریت جهادی ارائه نمود که چهار الگوی ذهنی به ترتیب الزامات نظارتی، رفتاری، رهیافت و بنیادی هستند.
کهریزی و حجازی فر (۱۳۹۷) - روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی گروهی	باهدف ارائه الگوی ارزیابی سازمان های فضیلت محور و جهادی، به سنجش میزان اثربخشی و اولویت بندی مؤلفه های مربوط به سازمان های فضیلت محور و جهادی	بر اساس نظر خبرگان، انعطاف پذیری بیشترین میزان اهمیت و معیار حکمت کمترین میزان اهمیت را داراست و زیرمعیارهای مربوط به معیار کلان تقوای سازمانی، پایین ترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داده است. در معیارهای اصلی، سازمان نسبت به معیار اخوت سازمانی بهترین عملکرد و نسبت به معیار حکمت بدترین عملکرد را داشته است. همچنین در رابطه با معیارهای فرعی،



سازمان نسبت به زیر معیار رفع خطاها با طنز و غیرمستقیم بهترین عملکرد و نسبت به زیر معیار خودکنترلی بدترین عملکرد را داشته است.		
مفهوم، الزامات، ویژگی‌ها، اهداف و نتایج مدیریت جهادی شناسایی و در قالب مدل مفهومی ارائه شدند. مفهوم مدیریت جهادی دارای سه مورد فراوانی بوده و ویژگی‌ها دارای شش مورد فراوانی می‌باشند، همچنین ویژگی‌ها شامل شش مورد و نتایج سیزده مورد فراوانی هستند. در این راستا پیشنهاد شده است جذب و گزینش نیروهای جهادی و انقلابی در پست‌های مدیریت راهبردی از اصلی‌ترین استراتژی‌ها برای هر سازمانی می‌باشد که باید مورد توجه قرار گیرد.	با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مدیریت جهادی در بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)	افتخاری و همکاران (۱۳۹۷) - تحلیل محتوای کیفی

با توجه به بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی جهادی دارای خلأ نظری و تجربی بوده و در شرکت مدیریت منابع آب ایران مورد بررسی قرار نگرفته است که طراحی الگوی پژوهش حاضر می‌تواند شکاف مطالعاتی را پر نموده و منجر به توسعه ادبیات پژوهش شود. سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

عوامل علی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران کدامند؟  
عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران کدامند؟

عوامل مداخله‌گر مؤثر مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران کدامند؟

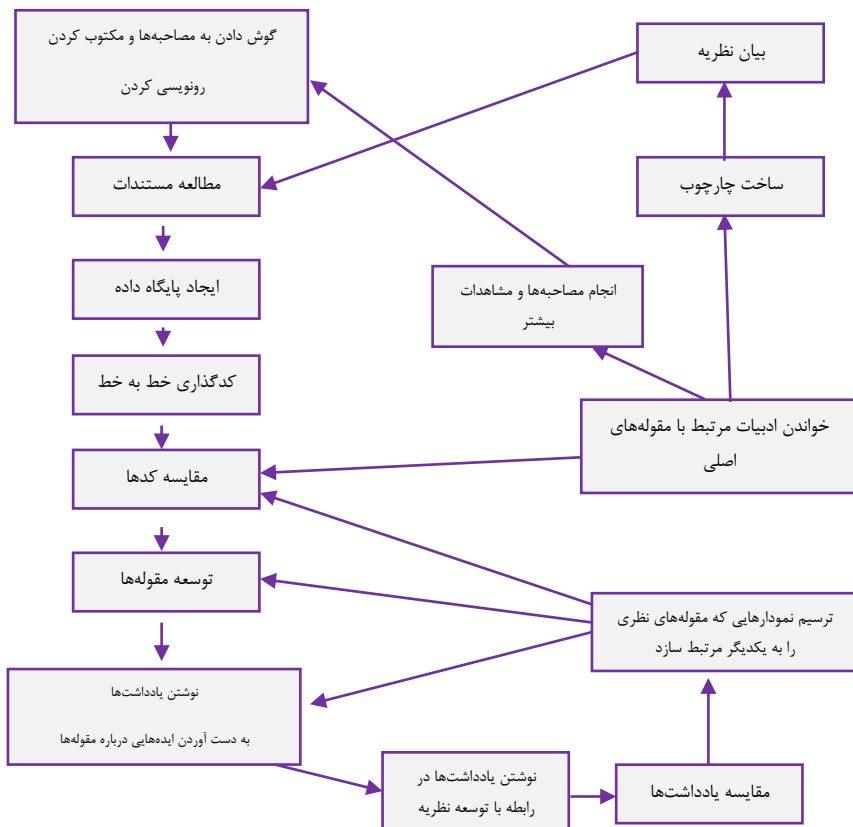
راهبردهای مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران کدامند؟  
پیامدهای مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران کدامند؟

### ۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر پایه رویکرد کیفی در پارادایم استقرایی است. استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به صورت سیستماتیک می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران هستند. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده بنیاد است نمونه‌گیری به شیوه نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدمند و گلوله‌برفی انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار



مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۸ نفر مصاحبه انجام شده است. از مصاحبه شانزدهم به بعد مفهوم جدیدی به دست نیامد. با این وجود برای حصول اشباع نظری دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. بر اساس نتایج این مصاحبه، پرسش‌های اولیه‌ای که در راستای سؤال اصلی تحقیق فهرست شده بودند، مورد بازنگری قرار گرفتند؛ بنابراین، محورها و سؤال‌های مصاحبه به فراخور پاسخ‌های ارائه شده و بر اساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه به دست آمد، مورد بازبینی قرار گرفتند و به تدریج اصلاح شد. از فن گلوله‌برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (Mcfazean, 2007).



نگاره ۱. فرآیند تحلیل داده‌ها در نظریه برخواسته از داده‌ها (Strauss & Corbin 1998)



#### ۴- یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
زن	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۱۷	مرد	دکتری	مدیر	۱۴
مرد	دکتری	مدیر	۱۶	مرد	دکتری	مدیر	۱۱
مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۱۳	زن	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۲۱
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۲۰	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۱۴
مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۷
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۲	مرد	دکتری	مدیر	۲۱
مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۱۱	زن	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۷
مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۱۴	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی	۵
مرد	دکتری	مدیر اسبق	۱۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۴

نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم، بر اساس این سه مرحله است که به ترتیب شامل خلق مفاهیم و مقوله‌ها، شناسایی مقوله‌های محوری و شرایط مداخله‌گر و خلق نظریه می‌باشد.

#### کدگذاری باز<sup>۱</sup>

در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر بدون هیچ‌گونه محدودیتی به بیان مفاهیم می‌پردازد و اطلاعاتی که جمع‌آوری شده‌اند را برای خود مفهومی‌سازی می‌کند. با تمرکز بر فرضیات و

<sup>۱</sup> Open Coding



گزارش دادن از مفاهیمی که از داده‌ها به دست آمده‌اند، پژوهشگر سعی می‌کند تا بهترین توصیف از داده‌ها را ارائه دهد. در این پژوهش ۴۲۸ نقل قول استخراج گردید.

### کدگذاری محوری<sup>۱</sup>

در این مرحله می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد تا مدل کامل‌تری از فرایند ایجاد شود. همچنین، برچسب‌های انتخاب‌شده برای مقوله

محوری، انتزاعی هستند و در عین حال از جامعیت برخوردار هستند

جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری محوری پژوهش

مقوله اصلی	کدهای نهایی
پیامدها	داشتن وضعیت روحی و روانی مثبت
	بهبود سطح شادی و آرامش
	ارتقای کیفیت زندگی کاری
	رضایتمندی
	قابلیت تحمل و تعامل با دیگران
	افزایش اعتماد به توانایی‌های خود
	کنترل شرایط و قابلیت مواجهه با مشکلات
	شایستگی و ظرفیت بالا
	تفکرات مثبت
	تدوین استانداردهای بالا برای اجرا
	استفاده از فن‌آوری‌های نوین
	به‌کارگیری نرم‌افزارهای مدیریتی
	تحلیل داده‌های مرتبط با خدمات
	برآوردن نیازهای هر ذینفع
	توجه به نیازهای مشتریان
	رضایت شغلی کارکنان و مدیران
	تلاش برای تغییر و تحول در سازمان
	توانایی سازمان در سازگاری با محیط رقابتی
	انعطاف‌پذیری
	پاسخگویی به تغییر و تحولات بیرونی
تمرکز بر فعالیت‌های ضروری و تقویت آن‌ها	

<sup>۱</sup> Axial Coding



### کدگذاری انتخابی<sup>۱</sup>

در کدگذاری انتخابی، پس از شناسایی کدها و مفاهیم در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر با توجه به دو مرحله زیر به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می‌پردازد.

**شرایط علی:** شرایط علی به مجموعه‌ای از عوامل گفته می‌شود که تأثیر مستقیم بر روی وقوع یا پدیده موردنظر دارند و در بسیاری از موارد، شرایط علی می‌توانند عاملی برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی باشند (استراوس و کوربین<sup>۲</sup> ۱۹۹۰). کدهای به‌دست‌آمده در زمینه عوامل علی در جدول ۳ لحاظ شده است.

جدول ۳. کدهای مرتبط با شرایط علی

کد انتخابی	کد محوری	مقوله	کدگذاری باز
عوامل علی	عوامل فردی	آموخته‌های فردی	تجربیات شخصی در طول زندگی
			درس‌هایی از زندگی در مواجهه با چالش‌ها
			تجربیات حرفه‌ای متنوع
		ویژگی‌های شخصیتی	توافق و انعطاف‌پذیری
			مسئولیت‌پذیر و پاسخگو بودن
			یادگیری و خلاقیت
	عوامل سازمانی	شایستگی‌های فردی	اهل تفکر و وظیفه‌شناس
			مدیریت احساسات و پایبندی به باورهای اخلاقی
			متعهد بودن به اصول اخلاقی
		معنویت سازمانی	هوشیاری و آگاهی
			تفکر و نگرش‌های فردی
			حسن ارزشمندی
ارزش‌ها و اصول سازمانی	عوامل سازمانی	اخلاق‌مداری	
		تطابق ارزش‌های سازمان و فرد	
		ارتباط فردی با سایر افراد و گروه‌ها	
	ارزش‌ها و اصول سازمانی	پذیرش مسئولیت‌ها	
		مدیریت کیفیت خدمات	
		حفظ منافع ذی‌نفعان	
			حمایت و پشتیبانی

<sup>1</sup> selective coding

<sup>2</sup> Strauss & Corbin



اطمینان از آینده کاری	حمیت موجود در سازمان	عوامل اجتماعی
شفقت و مرحمت در اجتماع	وحدت و یگانگی در اجتماع	
وابستگی و دل‌بستگی		
ارزش‌های اخلاقی مشترک		
پذیرش مسئولیت‌ها و پاسخ‌دهی	پاسخ‌گویی در جامعه	
آرامش و رستگاری و تندرستی در جامعه	حکومت اسلامی	
امامت راسخ		
حکومتی با مرجعیت همه‌جانبه دینی		
باور به اصول اسلامی		
استواری اصول عرفانی و معنایی		
انصاف و برابری		
مخالفت و طرد خودنمایی و ظلم		
سوگیری اقتصادی جهت منفعت رسانی به افراد محروم		
سلطه معنویت و مقاومت‌زدایی در کشور		

شرایط زمینه‌ای: عواملی هستند که می‌توانند بر گسترش، ارتقا و دستیابی به وضعیت مطلوب پدیده مورد نظر تأثیرگذار باشند. کدهای مربوطه در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. کدهای مربوط به عوامل زمینه‌ای

کد انتخابی	کد محوری	مقوله	کدگذاری باز	
عوامل زمینه‌ای	زمینه‌های موجود در سطح سازمان	تشویق به تفکر و مدیریت و اقدام	پشتیبانی از کارهای گروهی و تیمی	
			مبادله اطلاعات و تفکرات در سازمان	
			توانمندسازی افراد	
		پشتیبانی از نوآوری و خلاقیت		
		شایسته‌محوری در محیط سازمان		
	فرهنگ موجود در سازمان			چابکی و قابلیت‌سازی و سازش
				اطمینان دوسویه ذی‌نفعان
				پیشبرد تقویت ظرفیت‌های بالقوه
				جو اعتمادآفرین



جو برابری در پرداخت حقوق و مزایا	درک کارکنان از محیط سازمان	زمینه‌های مدیریتی سازمان
مصلحت‌اندیشی و خیرخواهی مدیران		
تعهد و وفاداری به سازمان		
داشتن شخصیت آینده‌نگر	ویژگی‌های مدیریتی	
تلاش در جهت منافع ذینفعان		
قانونمندبودن مدیران		
متعهدبودن مدیران		
چندبعدی‌نگری مدیران	خبرگی و فراست	
هوشمندی و درایت		
تصمیم‌گیری منطقی و اصولی		
فراست و دانایی		
توانایی برقراری ارتباطات اثربخش	توسعه مشاغل مدیریتی	
توسعه مسیرشغلی		
توانگرسازی کارهای مدیریتی		
غنی‌سازی شغلی	تخصص و تجربه- پذیرگی مدیران	
تجارب غنی مدیران		
تخصص مدیران و قدرت تصمیم- گیری استراتژیک		
شناخت سازمان و درک مسائل آن		

**شرایط مداخله‌گر:** عواملی هستند که به راحتی قابل تحلیل و شناسایی نیستند بسیار وسیع بوده و بر پدیده موردنظر تأثیرگذارند. کدهای مربوطه در جدول ۵ بیان شده است.

**جدول ۵ کدهای مربوط به عوامل مداخله‌گر**

کد انتخابی	کد محوری	مقوله	کدگذاری باز
عوامل مداخله‌گر	عوامل سازمانی	بازدارنده‌های رسمی	دیوان سالاری قانونی
			تصمیم‌گیری متمرکز و عقلایی
			ساختار سلسله مراتبی
	بازدارنده‌های انگیزشی و اطلاعاتی	جدید بودن برخی مفاهیم عملی برای مدیران	
		عدم به‌روزرسانی فناوری اطلاعات	





نبود امکانات لازم			
عدم رعایت استانداردهای جهانی			
عدم اجرای قوانین جهانی در مورد منابع انسانی			
یکسان نبودن شرایط احراز شغلی در مشاغل مدیریتی			
بی‌عدالتی در محیط کار	جو روانی حاکم	عوامل فراسازمانی	
جو خودمحوری در سازمان			
جو فرسودگی و عدم انگیزه بی‌اعتماد به نحوه اجرا و پایبندی به قوانین			
بحران‌های اقتصادی و شرایط تحریمی	عوامل اقتصادی و سیاسی		
کسری در تأمین اعتبارات			
تأثیرات تصمیمات سیاسی			
مدیریت بحران آب	شرایط اجتماعی		
افزایش جمعیت			
سیاست‌گذاری مدیریت تقاضا			
روند توسعه پایدار			
بحران آب			
مدیریت منابع آب			

**راهبردها:** استفاده از راهبردهای موردنظر در نظریه داده بنیاد برای شناسایی و حل مشکلات در محیط کار بسیار مؤثر خواهد بود و کمک می‌کند قابلیت پاسخگویی سریع‌تر و بهبود کارایی سازمان را افزایش دهد. کدهای مربوطه در جدول ۶ بیان شده است.

جدول ۶ کدهای مربوط به راهبردها

کد گذاری باز	مقوله	کد محوری	کد انتخابی
دعوت به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها	مدیریت مشارکتی	استراتژی‌های مدیریتی	راهبرد
تلاش برای دستیابی به اهداف مشترک			
تقویت روحیه کارگروهی			
حمایت از مشارکت‌جویی کارکنان			
چابکی در ساختار	تحولات ساختاری		



به روزرسانی ساختار سازمانی بر اساس رویکرد مدیریت جهادی				
هدف‌گرایی جهادی				
کاهش قوانین دست و پاگیر				
ارزیابی عملکرد بر اساس اقدامات جهادی				
تغییرات در نحوه ترکیب و سازمان‌دهی				
واگذاری بخشی از اختیارات				
تغییر در توزیع منابع سازمان				
ترکیب شواهد و اعمال تصمیم‌گیری آینده‌نگری				بهره‌گیری از بهترین شواهد برای مدیریت
الگوگیری از سازمان‌های سرآمد در مدیریت جهادی				
نیازسنجی کارکنان				
پیش‌بینی نیازهای آتی و سناریوسازی				
مشاهده و توجه دقیق به فرآیندهای جاری				
تصمیمات اقتضائی				
تمهیدات یادگیری	راهبردهای اجتماعی			
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی				
برگزاری کارگاه‌های آموزشی				
آموزش				
افزایش سطح تخصص افراد				
آموزش یک‌رنگی و اتحاد				
توصیف مفاهیم رشد در محیط‌های آموزشی				
تعلیم مهارت‌های زندگی				
گسترش دانسته‌ها و ارزش‌های انسانی		تمهیدات فرهنگی		
مبارزه با بی‌عدالتی				
بسترسازی آتش به اختیار بودن جوانان و نیروهای سازمانی				
سرلوحه کردن اخلاق				
پایبندی به قوانین و حقوق شهروندی				
ترویج اتحاد و همراهی				
توسعه باورهای مذهبی و دینی				
سرلوحه کردن بیانات مقام معظم رهبری	توسعه ارزش‌های اسلامی			
آگاهی جهادی				



شهادت‌طلبی	ترویج اعتماد اجتماعی	راهبردهای منابع انسانی
ترویج امید در اجتماع		
کنش جمعی موفقیت‌آمیز		
گسترش سرمایه اجتماعی		
صداقت در انجام امور در دستگاه‌های اجرایی		
گسترش اطمینان به اجرای طرح‌ها در میان عموم مردم	انتخاب و انتصاب	راهبردهای منابع انسانی
انتخاب افراد مناسب برای پست‌های حساس		
تعیین نیازمندی‌ها و وظایف مدیریتی		
تناسب شغل با شاغل (مدیران)		
انتخاب مدیران شایسته	مداخلات آموزشی	راهبردهای منابع انسانی
ترکیب اصول خردمجموری و اجتماعی‌سازی		
تلاش برای ایجاد آگاهی در مورد اصول تفکر جهادی		
شناخت مفاهیم اسلامی و روش‌های زندگی اسلامی		
جهت‌دهی به افراد در داشتن تفکر جهادی	مدیریت دانش	راهبردهای منابع انسانی
بروزرسانی و اشتراک‌گذاری دانش		
توسعه محیط یادگیری اصول جهادی		
تخصص‌گرایی		
مربی‌گری		
فرهنگ مدیریت دانش		
تسهیل فرآیند یادگیری		

**پیامدها:** پیامدها نتیجه‌ی مستقیم و غیرمستقیم راهبردها، کنش‌ها و عملکردهایی است که در جهت مقوله محوری انجام می‌شود. کدهای مربوط به پیامدها در جدول ۷ بیان‌شده است.

جدول ۷ کدهای مربوط به پیامدها

کد	کد محوری	مقوله	کدگذاری باز
انتخابی	پیامدهای فردی	بهبودی ذهنی	داشتن وضعیت روحی و روانی مثبت
			بهبود سطح شادی و آرامش
			ارتقای کیفیت زندگی کاری



رضایتمندی		پیامد
قابلیت تحمل و تعامل با دیگران		
افزایش اعتماد به توانایی‌های خود	ارتقای خودکارآمدی	
کنترل شرایط و قابلیت مواجهه با مشکلات		
شایستگی و ظرفیت بالا		
تفکرات مثبت		
تدوین استانداردهای بالا برای اجرا	ارتقای کیفیت خدمات	پیامدهای سازمانی
استفاده از فن‌آوری‌های نوین		
به‌کارگیری نرم‌افزارهای مدیریتی		
تحلیل داده‌های مرتبط با خدمات	رضایتمندی ذی‌نفعان	
برآوردن نیازهای هر ذینفع		
توجه به نیازهای مشتریان		
رضایت شغلی کارکنان و مدیران	چابکی استراتژیک	
تلاش برای تغییر و تحول در سازمان		
توانایی سازمان در سازگاری با محیط رقابتی		
انعطاف‌پذیری	نشاط سازمانی	
پاسخگویی به تغییر و تحولات بیرونی		
تمرکز بر فعالیت‌های ضروری و تقویت آن‌ها		
پویایی در تصمیم‌گیری	رفتارهای شهروندی سازمانی	
روحیه کاری مثبت		
حضور فعال در فرآیندهای سازمانی		
همکاری و انگیزه بالا	رفتارهای شهروندی سازمانی	
احساس امنیت و اعتماد		
فضای کاری مطلوب		
رفتارهای بشردوستانه	نتایج اجتماعی	
حمایت داوطلبانه		
کمک به دیگران و مشارکت فعال		
اخلاق‌مداری و رعایت قوانین	توسعه سرمایه اجتماعی	
ارتقای روابط اجتماعی		
حرکت در جهت شعار و فرامین رهبر معظم		
اعتماد عمومی		
فعالیت برای منافع مشترک		
ارتباطات اجتماعی		
ارجحیت مصالح جمعی بر فردی		



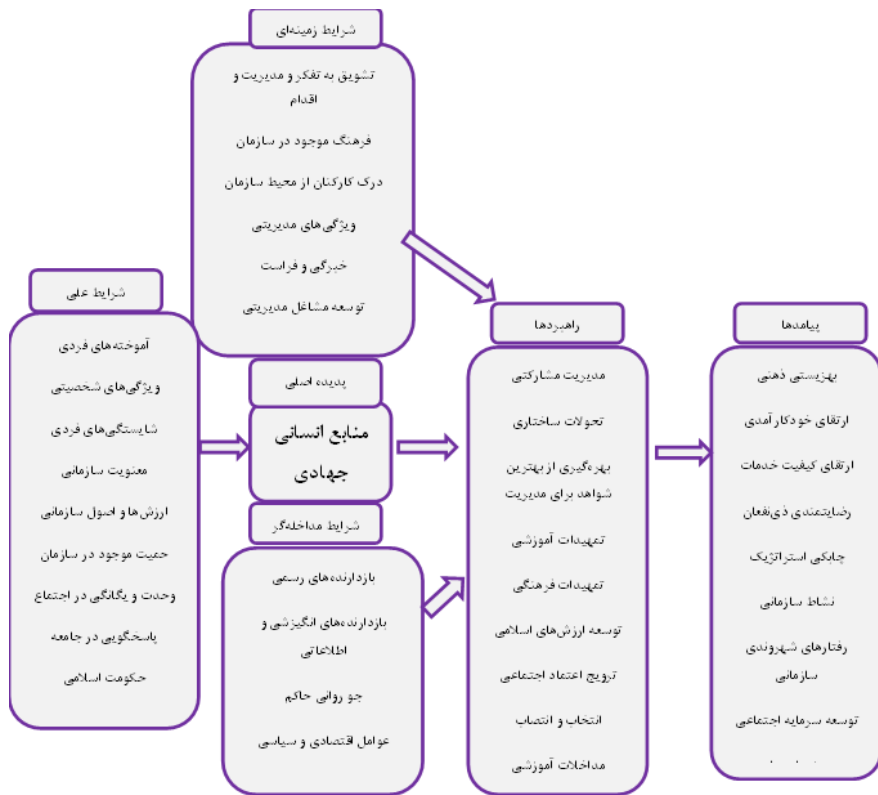
افزایش انسجام و همبستگی	بهروری اجتماعی		
سرلوحه‌سازی اخلاق			
ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری			
باور به بروز تحولات مثبت اجتماعی			
شناخت، پذیرش و درک دیگران			

### خلق نظریه

در این مرحله محققان با استفاده از تحلیل داده‌های موجود به نتیجه‌گیری‌های دقیق‌تری خواهند رسید. در مورد مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران، کدگذاری انتخابی می‌تواند به این شکل انجام شود که عوامل مؤثر انتخاب‌شده و داده‌های مرتبط با هر یک از این عوامل، کدگذاری و تحلیل‌شده و به نتیجه‌گیری‌های بهینه‌تر در مورد مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران دست‌یافت. کدگذاری انتخابی بر اساس الگوی ارتباط شناسایی‌شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، فعالیت را شروع می‌نماید. در نهایت ۶ مقوله، ۴۰ مفهوم و ۱۸۱ کد از فرآیند کدگذاری استخراج گردیدند و به صورت کاملاً دقیق در قالب جداول بیان شدند.

ترسیم مدل به این شکل می‌تواند مفهوم و نحوه عملکرد را برای مخاطبان بهتر و شفاف‌تر نمایش دهد. پدیده اصلی در وسط و شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، استراتژی‌ها در بخش‌های دیگر مدل قرار گرفته‌اند. این مدل نشان می‌دهد که فاکتورهایی در بهبود بخشیدن به پدیده اصلی تأثیرگذار هستند.





نگاره ۳. مدل پارادایمی تئوری بر خولته از نامه‌ها

### بررسی روایی محتوایی مدل نظری

جهت بررسی روایی محتوایی مدل از دو شاخص CVI و CVR استفاده شد. از دید خبرگان دانشگاهی که در فرآیند تدوین مدل مشارکت داشتند بهره گرفته شد. جهت سنجش شاخص CVR، از معادله (۱) میزان ضروری بودن مفاهیم مورد پرسش قرار گرفت و جهت سنجش CVI از معادله (۲) میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم اصلی بررسی شد.

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$



نتایج فرمول CVR برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۲ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب ابعاد دارد. شاخص CVI نیز بر اساس فرمول ذیل محاسبه گردید:

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره 3 و 4 داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}} \quad (2)$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۸ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. تمامی شاخص‌های مربوط به ابعاد امتیازی بالاتر از ۰/۸۱ درصد کسب کردند.

### بررسی پایایی مدل نظری

ضریب کاپا کوهن برای سنجش پایایی در این پژوهش محاسبه شده است. برای محاسبه کاپا کوهن، تمامی کدها توسط دو محقق مجدداً کدگذاری شدند و نتایج آن‌ها با هم مقایسه شد. جدولی که نشان می‌دهد دو کدگذار با هم در چه میزان در نظرگیری مفاهیم توافق دارند. با محاسبه ضریب کاپا کوهن، می‌توان پایایی و توافق بین دو کدگذار را سنجید.

		ارزش	Asymp Std.Error	Approx. T	معنی داری
Measure of Agreement	Kappa	۶۹۶.	۱۲۰.	۸۹۷.۶	۰۰۰.

a. Not assuming the null hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

با توجه به میزان عدد معنی داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است می‌توان ادعا کرد که مدل از پایایی لازم برخوردار است.

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

مدیریت جهادی نمود کار عالمانه و مجاهدانه است. یکی از مهم‌ترین نکات جایگزینی مدیریت جهادی بر دیوانسالاری فرسوده و متشتت است. مدیریت جهادی برخلاف دیوان-سالاری حاکم بر نظام اداری انعطاف و تدبیر را سرلوحه خود قرار داده و سعی در حل امورات مربوطه است. با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران بوده است. در این پژوهش بر اساس



رویکرد استراوس و کوربین اقدام به طراحی مدل نموده و مدل پارادایمی حاصل در شکل صفحه قبل ارائه گردید. در نهایت مدل مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران را می‌توان در قالب ۶ بعد اصلی، ۴۰ بعد فرعی و ۱۸۱ مشخصه طبقه‌بندی نمود. بر اساس مدل طراحی‌شده در این پژوهش به سیاست‌گذاران و مدیران ارشد و میانی شرکت مدیریت منابع آب ایران پیشنهاد می‌گردد برای دستیابی به مزایای مدیریت منابع انسانی جهادی ابتدا بایستی شرایط علی از قبیل آموخته‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فردی، معنویت سازمانی، ارزش‌ها و اصول سازمانی، حمایت موجود در سازمان، وحدت و یگانگی در اجتماع، پاسخگویی در جامعه، حکومت اسلامی را مدنظر قرار دهند و این شرایط علی به‌صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک شوند. یافته‌های پژوهش در زمینه شایستگی‌های فردی و متعهد بودن با نتایج پژوهش (siri palashti & khanifar 2015) همخوانی و مطابقت دارد. متعهد بودن به اصول اخلاقی و مدیریت احساسات و پایبندی به باورهای اخلاقی با نتایج پژوهش خزائی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا است. همچنین پس از مطالعه شرایط علی بایستی از بسترها و زمینه‌های موردنیاز برای مدیریت منابع انسانی جهادی از قبیل تشویق به تفکر و مدیریت و اقدام، فرهنگ موجود در سازمان، درک کارکنان از محیط سازمان، ویژگی‌های مدیریتی، خبرگی و فراست، توسعه مشاغل مدیریتی، تخصص و تجربه‌پذیری مدیران غفلت نشود و از اقدامات لازم برای بهبود شرایط زمینه‌ای استفاده گردد. همچنین در هنگام انتخاب استراتژی‌ها و اقدامات به شرایط مداخله‌گر از جمله بازدارنده‌های رسمی، بازدارنده‌های انگیزشی و اطلاعاتی، جو روانی حاکم، عوامل اقتصادی و سیاسی، شرایط اجتماعی توجه نمایند تا در انتخاب راهبردهای خود دچار اشتباه نشوند و در نهایت راهبردهایی از قبیل مدیریت مشارکتی، تحولات ساختاری، بهره‌گیری از بهترین شواهد برای مدیریت، تمهیدات آموزشی، تمهیدات فرهنگی، توسعه ارزش‌های اسلامی، ترویج اعتماد اجتماعی، انتخاب و انتصاب، مداخلات آموزشی و مدیریت دانش را اتخاذ نمایند. انتخاب مدیران شایسته در مفهوم انتخاب و انتصاب با نتایج پژوهش siri palashti & khanifar (2015) مطابقت و همخوانی دارد. سیاست‌گذاران صنعت و مدیران ارشد شرکت برای مدیریت منابع انسانی جهادی بایستی مکانیزم‌ها و ابزارها را شناسایی و شرایط استفاده از آن‌ها را تقویت کنند. در این صورت می‌توانند بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی جهادی از قبیل بهزیستی ذهنی، ارتقای خودکارآمدی، ارتقای کیفیت خدمات، رضایتمندی





ذی‌نفعان، چابکی استراتژیک، نشاط سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، توسعه سرمایه اجتماعی و بهروزی اجتماعی دست یابند. انعطاف‌پذیری در مفهوم چابکی استراتژیک با نتایج پژوهش کهریزی و حجازی‌فر (۱۳۹۷) مطابقت و همخوانی دارد.

### آورده علمی<sup>۱</sup>

این پژوهش به لحاظ نظری با طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی در شرکت مدیریت منابع آب ایران از دیگر پژوهش‌های مشابه متمایز بوده و می‌تواند به‌عنوان یک الگوی کاربردی برای شرکت‌های دیگر به کار گرفته شود. با این حال، بهتر است برای بررسی تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر از ابزارهای آماری پیشرفته‌تری مانند پویایی-شناسی سیستم استفاده شود. همچنین، تلاش شود برای افزایش اعتبار و جلب نظر خبرگان پژوهش در شرایط و محیط‌های مشابه دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد.

### محدودیت‌های پژوهش

از محدودیت‌های این پژوهش موافقت و جلب نظر خبرگان همچنین کم بودن زمان مصاحبه‌ها (به‌طور متوسط حدوداً دو ساعت برای مصاحبه با هر یک از خبرگان پژوهش) به دلیل محدودیت‌های زمانی و مشغله‌های کاری خبرگان پژوهش می‌باشد. از دیگر محدودیت‌های پژوهش کمبود سوابق مطالعاتی است که این پژوهش می‌تواند در توسعه ادبیات پژوهش این شکاف را رفع نماید.

## ۶- منابع

### ۱-۱- منابع فارسی

#### مقاله‌ها

۱. استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. چاپ دوم.
۲. الهیاری بوزنجانی، احمد، رحیم نیا، فریبرز، انصاری، محمدعلی، مرتضوی، سعید، (۱۳۹۶)، کشف عوامل شکل‌دهنده، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های جهادی بودن منابع انسانی از منظر قرآن کریم، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۹، شماره ۴، زمستان، صص ۷۵-۱۰۰.

<sup>1</sup> contribution



۳. افتخاری، اصغر، زرگرزاده، محمدعلی، شمشیری، مهدی، (۱۳۹۷)، مؤلفه‌های مدیریت جهادی در بیانات امام خامنه‌ای، فصلنامه مدیریت نظامی، سال ۱۸، شماره ۲، تابستان، صص ۵۳-۸۷.
۴. باقری، مسلم، مرادی رودبالی، سحر، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)، مطالعات راهبردی بسیج، سال ۱۹، شماره ۷۱، تابستان، صص ۱۱۱-۸۱.
۵. بیانات مقام معظم رهبری، دیدار نخبگان و دانشجویان بسیجی مدال آور دانشگاه شریف، ۱۳۹۵
۶. حسنی نیک، محمدعلی، مختاریان‌پور، مجید، (۱۳۹۷)، عقلانیت مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، سال ۲۶، شماره ۴، زمستان، صص ۱۰۶-۷۹.
۷. حسین‌پور، داوود، رضایی‌منش، بهروز، محمدی سیاهبومی، حمیدرضا، (۱۳۹۵)، رابطه مدیریت جهادی و استراتژی‌های اقتصاد مقاومتی، پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، سال ۲۴، شماره ۷۹، پاییز، صص ۱۲۲-۹۹.
۸. خزائی، داود، افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر، خاشعی، وحید، فریپی، احمد، (۱۳۹۸)، الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیرالمومنین در نهج‌البلاغه، پژوهشنامه نهج‌البلاغه، سال ۷، شماره ۲۷، پاییز، صص ۲۴-۱.
۹. دانایی‌فرد حسن. (۱۳۸۹). نظریه‌پردازی، مبانی و روش‌شناسی‌ها. تهران: سمت
۱۰. دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۹). سید حسین کاظمی شیوه‌های پژوهش اجتماعی، رویکردهای کمی و کیفی. تهران: مهربان نشر
۱۱. زین‌الدینی، مجید، محمدی سیاهبومی، حمیدرضا، (۱۳۹۷)، ارائه الگوی مطلوب مدیریت جهادی در انقلاب اسلامی «موردکاوی رهنمودهای رهبر انقلاب اسلامی»، پژوهشنامه انقلاب اسلامی، سال ۸، شماره ۲۸، پاییز، صص ۴۹-۲۳.
۱۲. سلطانی، محمدرضا، (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات، مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۲، پاییز و زمستان، صص ۳۹-۹.
۱۳. شریفی، سیدمهدی، حاتمی، امیر، (۱۳۹۸)، ارائه مدل تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز صنعت رسانه، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال ۲۶، شماره ۱، پیاپی ۹۷، بهار، صص ۲۰۵.
۱۴. شکاری، حمیده، (۱۳۹۷)، به‌سوی پایداری در آموزش عالی: تأملی بر نقش مدیریت جهادی، نامه آموزش عالی، سال ۱۲، شماره ۴۵، بهار، صص ۲۰۰-۱۷۱.
۱۵. شه‌بخش، بیتا، ذوالفقاری زعفرانی، رشید، کلانتری، مهدی، (۱۳۹۷)، طراحی الگوی ساختاری فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های دولتی، برگرفته از پایان‌نامه دکتری



تخصصی، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافت انقلاب اسلامی، سال ۱۲، شماره ۴۵، زمستان، صص ۶۵-۸۴.

۱۶. عیوضی، میثم، شیخبگلو، زین‌العابدین، (۱۳۹۵)، تبیین مفهومی مدیریت جهادی در عرصه منابع انسانی سازمان، کنفرانس جامع علوم مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران.

۱۷. فرزندی، عباسعلی. (۱۴۰۰). مقوم های تحقق دفاع؛ (۹) مدیریت جهادی (اهمیت و ضرورت). درآمدی بر اندیشه دفاعی - امنیتی انقلاب اسلامی و جمهوری اسلامی ایران. <https://sndu.ac.ir/maktab/fa/news>

۱۸. کهریزی، ایوب، حجازی‌فر، سعید، (۱۳۹۷)، ارائه الگوی ارزیابی سازمان‌های فضیلت محور و جهادی، مدیریت نظامی، سال ۱۸، شماره ۴، زمستان، صص ۵۰-۸۵.

۱۹. وحیدی، محمد، ابراهیمی، سیدعباس، رستگار، عباسعلی، (۱۳۹۸)، شناسایی نگرش‌ها و ذهنیت‌های حوزه مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، سال ۲۸، شماره ۳، پاییز، صص ۸۳-۱۱۲.

## ۶-۲- منابع لاتین

### A)Articles

1. Braun, V. & Clarke, V. (2006). **Using Thematic Analysis in Psychology, Qualitative Research in Psychology**, 3 (2): 77-101.
2. Fisk, J. (1994). **Television Culture**, London, Routledge.
3. Hall, S. (2003). **Encoding / Decoding**, London, Hutchinson.
4. Hall, Stuart (1980) **Encoding / Decoding, in Centre of Contemporary Cultural Studies**, London, Hutchinson.
5. Hall, Stuart (1997). **Representation, Cultural Representations and Signifying practices**, USA, Sage Publication in Association with the open University.
6. Kenney, K. (2005). **representation theory**. From Handbook of Visual communication: Theory, Method, and Media. LEA.
7. Morley, David, Kuan Hsing Chen (2005) **Stuart Hall, Critical Dialogues in Cultural Studies**, London & New York, Routledge.

