

طراحی و تفسیر الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی

نویسنده‌گان: محمود ذبیح زاده باخوئی^۱، سید محمد مقیمی^۲، سید رضا سیدجوادین^۳، محمد تابان^۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۶/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۳

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و دوم، شماره ۸۴، پاییز ۱۳۹۸

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی و تفسیر الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی انجام شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش، مدیران و مسئولین سابق سازمان‌های جهاد سازندگی، مرکز اردوهای جهادی، بسیج مستضعفین، جهاد دانشگاهی و اعضای هیئت علمی بوده‌اند. همچنین از بیانات مقام معظم رهبری و وصیتنامه‌های شهیدان دفاع مقدس نیز استفاده شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نوع روش، توصیفی- اکتشافی است. استراتژی روش شناسی در این پژوهش، گراندد تئوری را به رهیافت گلیزر می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده که زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی این الگو، شامل فرهنگ جهادی، سازمان سایه، رسانه جمعی و مجازی و مدیریت بر مبنای ایدئولوژی می‌باشد. از سویی، شرایط احراز جهت شناسایی نیروهای جهادی، شامل شایستگی‌های روانشناختی، سازمانی، رفتاری، ایدئولوژیک، آگاهی جهادی و شهادت طلبی هستند. همچنین، علل و عوامل شناسایی مشاغل جهادی، شامل مواردی از قبیل عوامل ادراکی، ساختاری، جسمانی و انگیزشی می‌شود. در مسیر پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، مدیران همواره با اقتضاناتی رو به رو می‌شوند که برای حل آن‌ها نیازمند تدبیر مختلف می‌باشد. نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی، شامل جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات از جمله این اقتضانات می‌باشند. پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی دارای پیامدهایی از قبیل تحول منابع انسانی جهادی است.

واژگان کلیدی: مدیریت جهادی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی جهادی.

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسؤول) m.zabihzadeh@gmail.com

۲. استاد تمام مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران moghimi@ut.ac.ir

۳. استاد تمام مدیریت، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران rjavadin@ut.ac.ir

۴. استاد دیار مدیریت. عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه ایلام m.taban@ilam.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مساله

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها، با مسائلی از قبیل اداره امور داخلی، مدیریت منابع انسانی، بحران‌های مربوط به مسائل کارکنان و مواردی از این قبیل روبرو بوده‌اند که استفاده از شیوه‌های قدیمی در مدیریت، پاسخگوی حل این مسائل و بحران‌های نبوده است. از این‌رو، نیاز به خلاصت در به کارگیری شیوه‌های مدیریت، بیش از پیش احساس می‌شود. بسیاری از این مسائل، حتی از بعد محلی، جنبه جهانی نیز به خود گرفته‌اند. شیوه‌های سنتی در مدیریت، دارای شکاف‌های متعددی از قبیل سلسله مراتب، بوروکراسی زیاد، تمرکز در اختیارات و مواردی از این قبیل بوده‌اند که همه‌این‌ها نیازمند به کارگیری روش‌های رسمی و غیررسمی برای مدیریت اثربخش مرزهای سازمانی است. در این راستا، مدل‌های جدیدی از مدیریت ارائه شده‌اند که از اهداف، استانداردها، سازماندهی و پیچیدگی‌های متفاوتی برخوردارند. به طور معمول، سبک‌های جدید مدیریت زمانی پدید می‌آید که مدیران و یا سازمان‌هایی که آن‌ها در آن فعالیت می‌کنند، نمی‌توانند، به حل مسائل بپردازنند (scarlett and mckinney, 2016, p 117).

فقدان بودجه برای اجرای برنامه‌های سازمانی، فقدان فرصت‌های شغلی، رشوه خواری و فساد، عدم صلاحیت برخی مدیران، عدم شفافیت و پاسخگویی، فقدان برنامه‌ریزی برای مدیریت مطلوب اهداف عمومی، عدم همکاری مدیران در حل مسائل اجتماعی-اقتصادی کارکنان، بهره برداری ضعیف از ظرفیت تصمیم‌گیری‌ها و مواردی از این قبیل، در تضعیف مدیریت سازمان موثرند (akujuru, 2015, p 1).

در دهه‌های اخیر، بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در عرصه مدیریت، توجه خود را به سمت موضوعاتی با محوریت دین و تأثیرات احتمالی آن بر روی رفتار کارکنان در سازمان، برده‌اند. می‌توان این مفهوم را اینگونه اثبات کرد که بیش از ۸۰ درصد از کارکنان در سازمان‌ها اذعان می‌دارند که دین، بخشی جدایی ناپذیر از زندگی روزانه آن‌هاست. با این حال، تمایل پژوهش گران مدیریت اسلامی، به این است که نقش دین را در مدیریت به تصویر بکشانند. بر اساس مطالعاتی که صورت گرفته، نفوذ مذهب را در سازمان‌ها به تأیید رسانده و تأثیر آن را بر روی متغیرهایی همچون رضایت کارکنان، اثربخشی، سبک‌های رهبری، رفتارهای اخلاقی و فعالیت‌های کارکنان به اثبات رسانده‌اند (alkahtani, 2014, p 2).

پس از پیروزی انقلاب اسلامی بر اساس نیاز انقلاب، برخی نهادهای انقلابی، تأسیس و منشاء خدمات گوناگون و فراوانی برای جامعه به ویژه اقشار محروم گشت. مدیریت بر این نهادهای سرعت به فرهنگ و سبکی از مدیریت مبدل گشت تا آنجا که ضمن برخورداری از جایگاه والای ارزشی و تقدسی در محاذل علمی نیز به عنوان فرهنگی پویا و سبکی خاص



از مدیریت مورد توجه قرار گرفت. این نهادها که از جمله ویژگی‌های آن‌ها می‌توان به خدامحوری، دینمداری، ولایت محوری، انعطاف‌پذیری، مردم‌گرایی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد، به دلیل حاکمیت دیوانسالاری سازمان‌ها، دچار چالش‌ها و آسیب‌های جدی شد؛ چرا که نظام دیوان سalarی به دلیل ویژگی‌هایی که بر آن مترب است، موجب شده که نهادها که سازگار با ساختارهای منعطف و ارگانیک بود، به سمت عدم کارایی و اثربخشی کم جهت پیدا کنند و برخی از آن‌ها منحل و یا در دیگر سازمان‌ها ادغام شوند و تعدادی نیز به مرور زمان، کارکرد سازمانی پیدا کنند (سلطانی، ۱۳۹۳، ص. ۲). سیر تطور مدیریت جهادی پس از انقلاب و همچنین تجربه مدیریت و کار جهادی

در کشور را می‌توان در قالب چهار موج کلی ذیل مورد بررسی قرار داد:

- دوره اول: شکل گیری و کارآمدی: اگر نمادهای مدیریت جهادی در سال‌های اولیه انقلاب راجهاد سازندگی و جهاد دانشگاهی تشکیل دهنند، به وضوح دوران اوج کارآمدی این نهادها در عملکردشان بروز یافته است. ارائه خدمات گستردگی و بی وقه برای بهبود وضعیت رفاهی و آبادانی روستاهای، مشارکت در تولید علم و کاربردی سازی آن در حوزه نیازهای جامعه، مشارکت مؤثر در تأمین نیازهای عمرانی جبهه‌های جنگ از سوی جهادگران و تأمین امنیت و حضور موفق در جنگ نظامی با عراق، بخشی از خدمات ارزشمند این نهادها در این دوره می‌باشد؛

- دوره دوم: دوره افول: شیوع اندیشه‌های سرمایه داری و توسعه کلاسیک در میان مدیران و تبدیل نهاد راجهاد سازندگی به وزارت خانه، افول جهاد دانشگاهی به یک واحد دانشگاهی شبیه بسیاری از دانشگاه‌های دیگر، حرکت به سمت ایجاد سازمان رزم مشابه ارشت‌های کلاسیک، توسعه نگاه منبع محوری و ایجاد فرآیندهای بوروکراتیک در این مجموعه‌ها، موجب افول روحیه جهادی، کاهش ابتکار عمل، نوآوری و قابلیت‌های کار

تیمی در این نهادها شد؛

- دوره سوم: دوره فراموشی و انقطاع: اوج غلبه تفکر سرمایه داری که در واقع با ادغام دو وزارت خانه راجهاد سازندگی و کشاورزی و ایجاد وزارت خانه راجهاد کشاورزی، پایانی بر دوره تفکر راجهادی محسوب می‌شود. تفکر و تجربه‌ای که به دلیل همچواری و ادغام با یک سیستم بوروکراسی سنتی، دیگر چیزی از آن بر جای نمانده است؛

- دوره چهارم: دوره نوزایی و بازخوانی: توجه مجدد به شعارهای انقلاب در دهه هشتاد، طرح شعار عدالت و توجه به محرومین و نیز ضرورت دستیابی به پیشرفت با الگوی ارزشی ایرانی برای تحقق تمدنی نوین موجب شد تا کار و روحیه راجهادی دوباره مورد بازخوانی قرار گیرد؛ اما در این دوره، راجهاد در همه عرصه‌ها باز تعریف شد و راجهاد اقتصادی، راجهاد علمی، راجهاد فرهنگی و مواردی از این دست مورد توجه و تبیین قرار



گرفت. احیای گفتمان جهاد و فرهنگ جهادی، نقطه عطفی در دهه ۱۳۹۰ محسوب می‌شود (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳، ص ۱۳).

مسئله اصلی این پژوهش از این جهت مورد بررسی است که امروزه، پیاده‌سازی سبک مدیریت جهادی در سازمان‌های نهادی، نیازمند جاری ساختن این سبک در فرایندهای ملموس سازمان‌ها است. از آنجا که منابع انسانی هر سازمانی به عنوان مهمترین منبع استراتژیک آن سازمان به شمار می‌رود، از این رو، در به اجرا درآوردن شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی، نقشی به سزا دارد؛ بنابراین، یکی از الزامات پیاده‌سازی سبک مدیریت جهادی در سازمان، فراهم کردن سیستمی از مدیریت منابع انسانی است که بتواند از سبک مدیریت جهادی پشتیبانی کرده و آن را در کلیه زیرسیستم‌های منابع انسانی پیاده‌سازی کند. به بیانی دیگر، تحقیقاتی که در زمینه مدیریت جهادی به انجام رسیده، تنها به بررسی ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های مدیران جهادی پرداخته و کمتر در مورد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت جهادی به بحث و مطالعه پرداخته‌اند. از آنجا که مفهوم جهاد با انسان‌ها سروکار داشته، از این رو، وقتی از مدیریت جهادی سخن گفته می‌شود، منظور، مدیریت جهادی در سیستم‌های منابع انسانی است.

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی:

- الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی چیست؟

سؤالات فرعی:

- شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی کدام‌اند؟

- شرایط احراز (شایستگی‌های) منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟

- نظمات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟

- شاخص‌های سازماندهی جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟

- شاخص‌های سیر تحول منابع انسانی جهادی کدام‌اند؟

۲- ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

۱-۲- ادبیات نظری

مدیریت جهادی

واژه جهاد، از ریشه جهد، است. جهد و جُهد یعنی طاقت، نیرو، مشقت و سختی. گفته شده که جهد با فتح حرف (ج) به معنی مشقت و سختی و با ضم حرف (ج) یعنی



کوشش گستردگ و وسیع به اندازه طاقت. واژه **جهد** به معنی طلب کردن است به نحوی که به مطلوب برسد و صیغه اجتهد، به معنی بذل وسع و طاقت در طلب است به نحوی که به ایصال به مطلوب منجر شود. از این رو می‌توان گفت که مقاهم طاقت، مشقت، طلب و مطلوب، صبر و بذل طاقت برای رسیدن به مطلوب در واژه جهاد مندرج است (نعمتی پیرعلی، ۱۳۹۳، ص ۳).

واژه جهاد هم مفهومی اختصاصی و هم عمومی داشته که مانند آیه کریمه (یا آیه‌ها **النَّبِيُّ جَاهِدُ الْكُفَّارَ وَ الْمُنَافِقِينَ وَ أَعْلَظُ عَلَيْهِمْ...**) (التحریم / ۹) که به معنی جنگ در میدان نبرد و هم مفهومی گستردگ از جنگ را شامل می‌شود که ابعاد دیگری از حیات انسان را شامل می‌شود که همچون آیه کریمه (**الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَ رَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرَأْتُبُوا وَ جَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ...**) (الحجرات / ۱۵)، جهاد با مال را در راه خدا مطرح می‌کند. کاربرد واژه جهاد را در معنای عام، می‌توان در آیه شریفه (**وَجَاهَدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جَهَادِ...**) (الحج / ۷۸) مشاهده کرد که در آن، کلمه جهاد که به معنی بذل جهد و کوشش در دفع دشمن است و بیشتر بر مدافعته به جنگ اطلاق می‌شود؛ اما گاهی به طور محاذ توسعه داده شده، به طوری که شامل دفع هر چیزی که ممکن است شری به انسان برساند را شامل می‌شود. همچنین جهاد به معنی تلاش خستگی ناپذیر همراه با تحمل مشقت و آمادگی بذل جان و مال در برابر دشمن یا مانعی بزرگ می‌باشد (احمدیان، ۱۳۹۳، ص ۳).

مدیریت جهادی به معنی ایجاد سطحی از برانگیختگی در افراد و شکوفاسازی و به فعلیت رسانی استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها و مرتكز نمودن و بسیج آن‌ها و نیز ظرفیت‌های مادی برای جهاد در راه آرمان‌ها و اهداف الهی یک سازمان یا جامعه در یک محیط ولائی با کشف راه‌های نو ملهم از هدایت خداوند است (همان، ص ۴). مدیریت جهادی، برگرفته از مفهوم مدیریت اسلامی است که باهدف تقرب به خدا و خدمت به مردم پایه ریزی می‌شود. هدف از این نوع سبک مدیریتی، فعالیت در راهی درست و با ارزش و به دست آوردن رضایت خداوند به منظور دستیابی به رضایت درونی توسط یک فرد است (torbati, et al, 2014)، ص (2).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. (نوئی و همکاران ۲۰۰۶)، منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که از لحاظ رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (lee, lee, lee, ۲۰۱۰، ص ۱۳۵۱). مدیریت منابع انسانی، مدیریت واداره پایدار با ارزش ترین دارایی‌های سازمان



است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آن‌هادر سازمان و هدایتشان به منظور دستیابی به اهداف نهایی و راهبردی است (درویش و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۷-۴۹). اقدامات منابع انسانی راهبردی، به این معناست که سازمان می‌تواند مهارت، نگرش و رفتار افراد را برای انجام کار شکل دهد و به اهداف سازمان نزدیک کند (chen, huang, ۲۰۱۰، ص ۶۳۳). محققان براین باورند که اقدامات مدیریت منابع انسانی همانند آموزش گسترده، توسعه کارکنان، سیستم‌های جبران خدمت، فرایندهای انتخاب و استخدام، ارتباطی مثبت با عملکرد دارد. اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق بهبود مهارت‌ها و کیفیت کارکنان و افزایش انگیزش کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهند که سرمایه گذاری در منابع انسانی باهدف استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان، دارایی‌هایی ایجاد می‌کند که با ارزش و کمیاب هستند. استخدام کارکنان توانمند و توسعه آن‌ها از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی اثربخش، اساس قابلیت سازمانی را شکل می‌دهد (chebregiorgis, karsten, 2007: 321).

یکی از ابزارهای اساسی که سازمان‌ها جهت بهبود انگیزش کارکنان فراهم می‌کنند، پرداخت تشویقی مبتنی بر عملکرد جهت همراستا شدن با منافع ذینفعان و کارکنان است. جبران خدمات می‌تواند به شکل‌های حقوق و دستمزد مبنا، پرداخت‌های تشویقی و حقوق و دستمزد غیرمستقیم باشد. به طور کلی جبران خدمات به دو شکل پرداخت‌های مالی و غیرمالی است (lee, lee, 2010, p 1351-1372).

۲-۲- پیشینه پژوهش

در ذیل به نمونه‌ای از تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت جهادی در سازمان‌ها و سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها اشاره شده است.

جدول ۱- پیشینه پژوهش

نوبندها (سال)-روش	سؤال اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
نیک آب و همکاران (۲۰۱۳) / کاربردی/اکمی / همبستگی	تعیین رابطه میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و اعتماد کارکنان با رویکرد اسلامی	در این پژوهش به شناسایی اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته و ارتباط آن را با اعتماد کارکنان با رویکرد اسلامی مورداً دانده گیری قرارداده است. براساس نتایج حاصله، میان آگاهی از ارزش‌های اسلامی، انتخاب، کاربرد، توسعه و جبران خدمات با اعتماد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



نوبت‌گان (سال)-روش	سؤال اصلی	مفهوم‌ترین یافته‌ها
الکھتانی (۲۰۱۴) کاربردی/اكمی / همبستگی	بررسی نقش ارزش‌های اسلامی در ایجاد سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد	در این پژوهش، ارزش‌های اسلامی‌ای همچون نیت، تقوی، احسان، عدل، امانت، صداقت، اخلاص و صبر را در فرایندهای منابع انسانی مورد بررسی قرار داده و هر یک از این ارزش‌ها را در زیرسیستم‌های مرتبط منابع انسانی به کار بردند.
رزیمی و همکاران (۲۰۱۴) توسعه‌ای/اکیفی / تحلیلی	بررسی و شناسایی چارچوب مفهومی مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت اسلامی	در این پژوهش اقتباس مفهومی مفاهیم ارزش‌های اسلامی در فرایندهای منابع انسانی با رویکرد اسلامی در مدیریت پرداخته شده است.
الہیاری بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۶) توسعه‌ای/اکیفی / تحلیل مضمون	کشف عوامل شکل دهنده، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های جهادی بودن منابع انسانی از منظر قرآن کریم	بر اساس نتایج این پژوهش، منابع انسانی جهادی عبارتند از کارکنانی با انگیزه که در محیط کاری خود، منشأ اثر بوده و آرمان خواهانه و با تکیه بر تعلق و خودورزی در راه تحقق اهدافی ارزشی، ایثارگرانه تلاش می‌کنند.
باقری و مرادی (۱۳۹۵) روپالی توسعه‌ای/اکیفی	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمد ابراهیم همت)	بر اساس نتایج حاصله، الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان جنگ شامل مؤلفه‌های جذب منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نگهداشت منابع انسانی می‌باشد.
حسینی و همکاران (۱۳۹۵) توسعه‌ای/اکیفی / تحلیل مضمون	طراحی مدل سازمان جهادی	بر اساس نتایج، بر مبنای مدل طراحی شده، سازمان جهادی متشکل از سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است.

بامروزی بر مبانی نظری و پیشینه تخصصی مرتبط با موضوع مدیریت جهادی می‌توان اینگونه استنباط نمود که در بسیاری از پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده، در همان ابتدای بخش مبانی نظری، هدف، سعی در جهت گیری‌های ایدئولوژیک در ارتباط با مفهوم جهاد بوده است. به گونه‌ای که در ریشه شناسی مفهوم جهاد، در همان ابتدا آن را به دو بخش کلی مبارزه یادافع در جنگ و همچنین سعی و تلاش در والاترین حد تقسیم شده است. در این راستا، بیش از هشتاد درصد این تحقیقات، در بخش مبانی نظری، جهت گیری خود را به سمت جهاد به معنای سعی و کوشش فراوان انسان در بالاترین حد برای قرب الى الله توصیف کرده‌اند. این در حالی است که رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران، امام خامنه‌ای، در تمام سخنرانی‌هایی که در زمینه مفهوم جهاد دستوراتی ارائه داده بودند، تأکید بر مبارزه با دشمن بیرونی یا قدرت‌های استکبار غربی داشته‌اند. برای نمونه، برخی از مهمترین بیانات امام خامنه‌ای در زمینه جهاد در سال‌های اخیر، در ذیل ارائه شده‌اند:



- امروز امریکا در دنیای اسلام بهشدت منفور است؛ اینکه دیگر جای انکار نیست. این نفرت هم البته دلائلی دارد و بیخود یک دولت و یک رژیم در نظر ملتها منفور نمی‌شود (بیانات در دیدار اعضای هیئت دولت و مدیران اجرایی کشور، ۱۳۸۶/۰۴/۰۹).
- با تحولات عظیم ارتباطاتی که امروز در دنیا بوجود آمده، جنگ فرهنگی به عرصه‌ای با ابعاد مختلف و فراگیر و پیچیده تبدیل شده است (دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی با رهبر معظم انقلاب، ۱۳۹۰/۰۳/۲۳).
- در مبارزات- چه مبارزات نظامی و چه مبارزات سیاسی یا اقتصادی- هر طرف باید بر نقاط قوت خود و نقاط ضعف طرف مقابل تکیه کند. شما ببینید نقطه قوتتان چیست و روی آن تکیه کنید؛ چنان‌که در میدان جنگ همین کار را می‌کنید (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از فرماندهان و پرسنل ارتش، ۱۳۷۳/۰۱/۲۴).
- همانگونه که در بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط با مفهوم جهاد مشخص است، دو محور مهم در این سخنرانی‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است، یکی مبحث آگاهی از وجود یک دشمن خارجی و خطرات و گرفتاری‌های آن‌هاست و دیگری، بحث مبارزه با آن دشمن که از طریق جهادهای نظامی، سیاسی، فرهنگی و غیره انجام می‌شود. از این رو، در این پژوهش، با تأکید بر دستورات مقام معظم رهبری در ارتباط با فرمان جهاد و مبارزه با دشمنان، مدل مدیریت منابع انسانی جهادی، با رویکرد مبارزه با دشمنان از طریق جهادهای نظامی، سیاسی، فرهنگی و ... اکتشاف می‌شود. هر چند که مفهوم سعی و کوشش فراوان انسان در جهت قرب الى الله نیز در این مفهوم جهاد که باهدف مبارزه و دفاع در جنگ است نیز صادق است.

اهداف پژوهش

هدف اصلی: طراحی و تفسیر الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی؛

اهداف فرعی: - شناسایی شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی؛

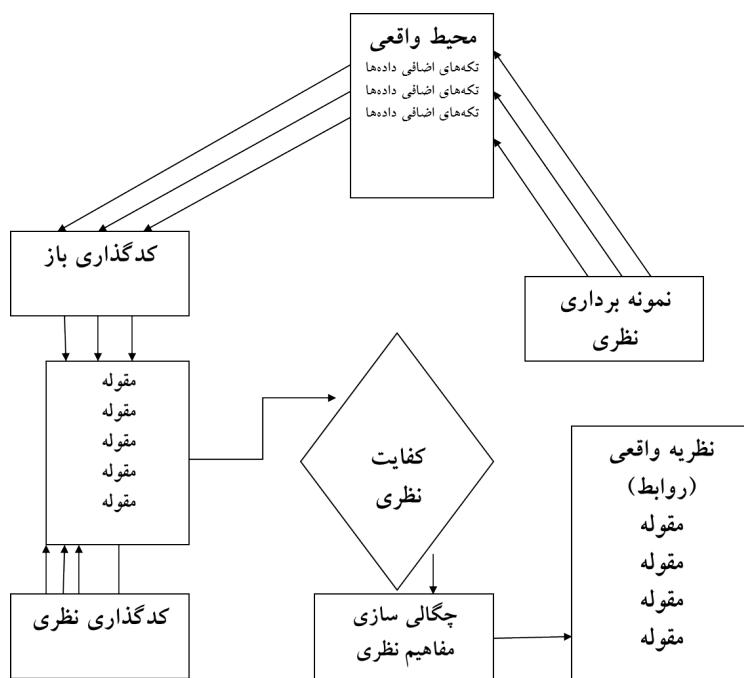
- شناسایی شرایط احراز (شاپیتگی‌های) منابع انسانی جهادی؛
- شناسایی نظمات (زیرسیستم‌های) مدیریت منابع انسانی جهادی؛
- شناسایی شاخص‌های سازماندهی جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی جهادی؛
- شناسایی مراحل سیر تحول منابع انسانی جهادی؛

۳- روش تحقیق

مبانی معرفت‌شناسی پژوهش حاضراز دیدگاه‌هستی شناسی به مکتب تفسیر گرایی نزدیک‌تر است. همچنین از دیدگاه شناخت‌شناسی، ارتباط میان محقق و پدیده، به صورت تبادلی و ذهنی گرایی است. رویکرد روش‌شناسی در این پژوهش، فرآثبتات گرایی است. از دیدگاه



فرالاثبات‌گرایی، پدیده‌های اجتماعی مستقل از تفسیر محقق، هستی و موجودیت ندارند. از این رو، تفاسیر معانی پدیده‌های اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و این تنها تفاسیر معانی اند که می‌توانند در چارچوب یک گفتمان یا سنت، دریافت و فهمیده شوند. بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز، پژوهش حاضر در لایه پارادایم فرالاثبات‌گرایی و تفسیری قرار می‌گیرد. همچنین، پژوهش حاضر از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار دارد. از لحاظ قیاسی یا استقرایی بودن، این پژوهش تحقیقی استقرایی است. همچنین این پژوهش دارای رویکردی کیفی است، چرا که به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد. همچنین از لحاظ گردآوری مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی، مطالعه‌ای کتابخانه‌ای است و از نظر گردآوری داده‌های کیفی، پژوهشی میدانی محسوب می‌شود. از طرفی، استراتژی پژوهش حاضر، گراندد تئوری را به رهیافت نوحاسته گلیزر است که هدف از آن اکتشاف و فهم موضوع مدیریت منابع انسانی جهادی است. از طرفی، ابزار گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش، مصاحبه و همچنین مستندات است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از استراتژی نظریه پردازی داده بنیان با رویکرد گلیزر (۱۹۷۸) استفاده شده است. شکل ۲، به نمایش شماتیک چارچوب رهیافت گلیزر پرداخته است:



شکل ۲- چارچوب رهیافت گلیزر



- فرآیند نظریه سازی داده بنیاد در رهیافت گلیزر از طریق فراگرد تحلیل مستمر داده‌ها، جهت شناسایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی جهادی، به صورت ذیل می‌باشد:
- ورود به زمینه پژوهشی؛
 - نمونه برداری نظری؛
 - کدگذاری باز (واقعی): مفهوم‌سازی در اوّلین سطح انتزاع است و مستلزم تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها است. این کار به وسیله کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهایی پیش اندیشیده صورت می‌گیرد. در کدگذاری باز بهتر است توجه پژوهشگر اساساً متوجه درک مفهوم مورد بحث باشد. مفاهیم استخراج شده در این مرحله، هنگامی که داده‌های بیشتری کدگذاری می‌شوند، مقایسه شده و به تدریج در مفاهیم جدیدی ادغام می‌شوند؛
 - یادنوشت نگاری: در این مرحله، محقق به یادداشت موارد مهم در داده‌های کیفی می‌پردازد، این امر همزمان با کدگذاری داده‌ها اتفاق می‌افتد؛
 - کدگذاری نظری: هنگامی که کدها و یادنوشت‌ها انباشته شدن، شروع به دریافتمن روابط بین آن‌ها می‌کنیم. این فرآیند که کدگذاری نظری خوانده می‌شود، روابط کدهای باز را به وسیله تولید فرضیه‌هایی مفهوم‌سازی می‌کند تا به شکل یک نظریه یکپارچه شوند. به عبارتی، کدهای نظری به وسیله به هم بافتمن مفاهیم شکسته شده به صورت فرضیه‌ها، نظریه را یکپارچه می‌کنند. کدگذاری نظری به این معناست که محقق، مدلی نظری را در مورد داده‌ها کشف می‌کند؛
 - کدگذاری انتخابی: پس از انتخاب متغیر محوری، داده‌ها به طور انتخابی کدگذاری می‌شوند، به شکلی که متغیر محوری، کدگذاری را هدایت می‌کند. کدگذاری انتخابی می‌تواند، با مرور و بررسی یادداشت‌های میدانی انجام شود. در این راستا، مقوله‌های دسته‌بندی شده در مرحله کدگذاری نظری به مفاهیم کلی تری دسته‌بندی می‌شوند؛
 - بررسی پیشینه تخصصی موجود: در این مرحله، به مرور مبانی نظری و پیشینه تخصصی مرتبط با مفهوم جهاد، مرور انتقادی و ارائه چارچوب مفهومی پرداخته می‌شود. در این پژوهش، این مرحله از رهیافت گلیزر، در فصل دوم تحقیق ارائه شده است.
 - دستیابی به کفايت نظری: در این مرحله، با استفاده از ماتریس کیفی مقوله‌ها، اشباع نظری داده‌ها برای طراحی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی ارائه می‌شود؛
 - نگارش (متراکم‌سازی نظری) (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۱۰-۱۱۴).



مشارکت کنندگان پژوهش

در این پژوهش، جهت گردآوری داده‌های کیفی از طریق ابزار مصاحبه، از ۲۰ نفر از مسئولین و مدیران سابق جهاد سازندگی، بسیج سازندگی، اعضای هیئت علمی و برخی نهادهای انقلابی، مصاحبه به عمل آمده است. جدول ۲ به معرفی شخصیت‌های حقیقی، حقوقی و سازمان‌های مورد مطالعه در این پژوهش پرداخته است.

جدول ۲- فراوانی مصاحبه‌ها

ویژگی‌ها	معظم رهبری (A)	بسیج سازندگی (B)	جهاد سازندگی (C)	اعضای هیئت علمی (D)	ستاد مرکزی اردوهای جهادی (E)	وصیت نامه شهدا (F)
فراوانی	۱	۲	۹	۳	۵	۱۰۰

همچنین علاوه بر مصاحبه‌های انجام شده، جهت شناسایی شاخص‌های منابع انسانی جهادی، از برخی وصیت‌نامه‌های شهیدان هشت سال دفاع مقدس نیز استفاده شده است. یکی از دلایل مهم استفاده از وصیت‌نامه‌های شهیدان، تجربه جهاد به معنای حقیقی کلمه در آن‌ها است. چه بسا که داوطلبانه و با آگاهی و شهود کامل نسبت به شهادتشان، به بیان آخرین وصیت‌شان پرداخته‌اند.

۴- یافته‌های تحقیق

جهت شناسایی و اکتشاف شاخص‌های محوری الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، از استراتژی نظریه‌پردازی داده-بنیاد با رهیافت گلیزر استفاده شده است. در این پژوهش به نمایش شاخص‌های الگوی مورد نظر پرداخته شده است. در این راستا، با استفاده از فراگرد تحلیل مستمر داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، به کدگذاری در سه مرحله باز، نظری و انتخابی پرداخته شده است.

در مرحله کدگذاری باز، کدهای کلی (کوچک‌ترین واحد مفهومی) در مصاحبه‌ها، استخراج شده‌اند. پس از آن در مرحله کدگذاری نظری، به مقوله‌بندی و دسته‌بندی هر کدام از کدها پرداخته شده است. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز به شرح و تفسیر شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی پرداخته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

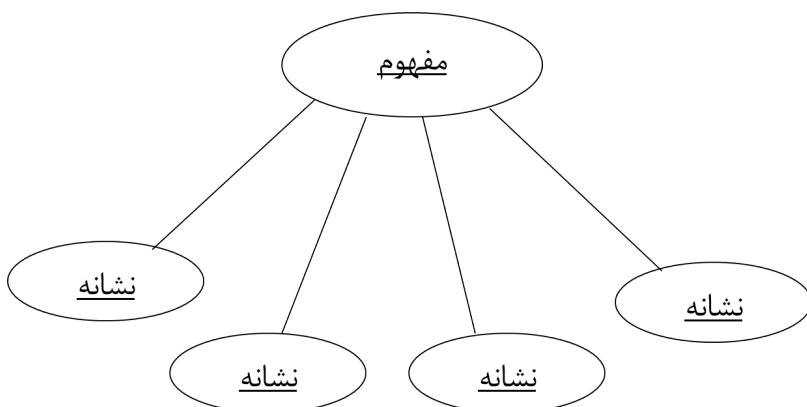
ظهور نشانه‌ها

در رهیافت گلیزر، پس از انجام اولین مصاحبه، با انتخاب شیوه خواندن سطر به سطر متون، تحلیل عبارات و پاراگراف‌ها، نکات کلیدی استخراج می‌شود. این کار مستلزم بررسی دقیق خط به خط مصاحبه‌هاست. کدگذاری باز، کوچک‌ترین نوع تجزیه و

تحلیل در گراندد تئوری است و بیشترین کدهای نور استخراج می‌کند. بر اساس نظریه گلیزر، هر نکته کلیدی، یک نشانه (واقعه) محسوب می‌شود. ایجاد نشانه‌ها موجب نمونه‌گیری نظری می‌شود. بر اساس نظر گلیزر، در مرحله کدگذاری باز، دغدغه اصلی مشارکت کنندگان شناسایی می‌شود و از این رو، جمع آوری داده‌ها هدایت می‌شود. هدایت داده‌ها بر اساس دغدغه اصلی مشارکت کنندگان و نمونه‌گیری نظری صورت می‌گیرد. با انجام هر مصاحبه، فرآیند کدگذاری باز و انتخابی انجام می‌شود تا زمانی که محقق به اشباع داده‌ها برسد و داده و طبقه جدیدی ایجاد نشود.

ظهور مفاهیم

بر اساس نظریه گلیزر، مشخصه‌های موجود در نشانه‌هایی که به یک مفهوم اشاره دارند، مفهوم را برای ما تشریح و تبیین می‌کنند. در واقع، در مدل، وقتی از چند نشانه به یک مفهوم می‌رسیم، در صدد تعریف آن مفهوم نیستیم، بلکه از طریق توجه به مشخصه‌های موجود در نشانه‌ها مفهوم را مشخص می‌کنیم. در نتیجه نشانه‌ها قابلیت جایه‌جایی دارند. شکل ذیل مدل نشانه مفهوم را نشان می‌دهد:



شکل ۳- ارتباط نشانه و مفهوم

در رهیافت گلیزر، نشانه‌ها به یک سطح بالاتر که به مفهوم اشاره دارند، انتقال پیدا می‌کنند. برخی از مفاهیم از ترکیب چند نشانه بدست می‌آیند.

ظهور مقوله‌ها

در راستای تشکیل مقوله‌ها، هر یک از مفاهیمی که از طبقه‌بندی نشانه‌ها تشکیل شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شود. در این راستا، ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها را تشکیل می‌دهند. در ادامه



به شرح نتایج حاصل از استراتژی گراندد تئوری با رهیافت گلیزر و ظهور مقوله‌های مدل پرداخته شده است.

فرآیند ظهور مقوله تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی

تجزیه و تحلیل مشاغل یکی از مهمترین و مقدماتی‌ترین مراحل در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی است. تجزیه-و-تحلیل مشاغل جهادی می‌تواند در ک بهتری نسبت به مشاغل جهادی به مدیران ارائه دهد. جدول ۳، به نمایش شاخص‌های تجزیه و تحلیل شغل در منابع انسانی جهادی پرداخته است.

جدول ۳- فرآیند ظهور مقوله تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی

مفهوم	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی	عوامل انگیزشی	وضوح هدف جهاد	B1
		کار کردن مستقیم با مردم	C2
		آموزش و هدایت دیگران	C3
		هویت وظیفه جهادی	D1
		معناداری وظایف جهادی	E2
تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی	عوامل ساختاری	تخصصی کردن شغل جهادی	B1
		تخصصی کردن ابزار و رویه‌ها	B1
		ساده‌سازی وظایف جهادی	B1
		زمانبندی کارها و وظایف	B1
تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی	عوامل جسمانی	انرژی جسمانی و فکری	C1
		استقامت	C2
		تمرکز و تنش	C2
		ایمنی	E1
تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی	عوامل ادراکی	عوامل روانشناختی محیط کار	E1
		درک مطلب	B1
		مدیریت زمان	B2
		تفکر خلاق	C1
		میزان روشن بودن هدف‌های دشمن	D1



همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، کدهای نظری مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل شغل‌های جهادی شامل عوامل انگیزشی، ساختاری، جسمانی و ادراکی می‌باشند.

فرآیند ظهور مقوله شرایط احراز (شاپیستگی‌های منابع انسانی جهادی)

از اقدامات مهم مدیریت منابع انسانی جهادی، شرح شغل و شرایط احراز شاغلین می‌باشد. پس از شناسایی ویژگی‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی و ارزشیابی آن‌ها، نوبت به شناسایی شرایط احراز شاغلین می‌رسد که در این پژوهش، بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، شاپیستگی‌های منابع انسانی جهادی، ابزاری مهم برای شناسایی شرایط احراز این نیروها می‌باشند. جدول ۴، به نمایش کدگذاری نظری شاپیستگی‌های منابع انسانی جهادی پرداخته است.

جدول ۴- شرایط احراز (شاپیستگی‌های منابع انسانی جهادی)

مفهوم	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
برآورده شدن شاپیستگی‌های منابع انسانی جهادی	شاپیستگی‌های روانشناختی	مشتبث اندیشه	B2
		انتقاد پذیر	E1
		خود کنترلی	B3
		شهادت طلب	F23
	شاپیستگی‌های سازمانی	خلق و ایده پرداز	B2
		ارتباط افقی با اکارکنان	E2
		مدیریت داوطلبانه	B2
		رهبری به جای مدیریت	C1
		مدیریت بحران	B3
	شاپیستگی‌های رفتاری	منتقد	C1
		دفاع از حقوق مظلوم	F55
		احترام به رهبران و همکاران	C1
		قناعت طلب	D3
		مبارزه با بی عدالتی	B1
		حامی اقشار محروم	F4
		شهادت در راه خدا	C2



کدگذاری	نماندها	مفهوم	مفاهیم
فرآیند ارزش‌نمایانه انسانی جهادی	D2	شاپرکی های ایدئولوژیک	دانای ایدئولوژی های، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و ...
	D2		مبازه با قدرت های استکبار
	E3	آگاهی جهادی	توانایی در ک و حل مسائل جهادی
	B2		توانایی یادگیری و ارتباط با مفاهیم جهادی
	C2		نگاه غیر منفعت طلبانه به جهان پیرامون
	C2		آگاهی از اینکه هر چه هست از آن خداوند است
	A1	شهادت طلبی	آمادگی ذهنی و روانی برای نیل به شهادت
	A1		پذیرفتن شهادت به عنوان والاترین مرتبه اوج کمال یک انسان
	B3		آگاهی از اینکه شهادت طلبی، مهم ترین ابزار برای هراساندن دشمن است

نتایج حاصل از کدگذاری نظری شایستگی های منابع انسانی جهادی نشان داده که منابع انسانی جهادی از شایستگی های روانشناسی، شایستگی های سازمانی، شایستگی های رفتاری، شایستگی های ایدئولوژیک، شهادت طلبی و آگاهی جهادی برخوردارند.

فرآیند ظهور مقوله نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی با توجه به اینکه همه مدل های مدیریت منابع انسانی، دارای نظامات و زیرسیستم هایی هستند که نشان دهنده فرآیندهای آن هستند، جدول ذیل به نمایش شاخص های مرتبط با نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی پرداخته است.

جدول ۵- نظامات (زیرسیستم های) مدیریت منابع انسانی جهادی

کدگذاری	نماندها	مفهوم	مفاهیم
فرآیند ارزش‌نمایانه انسانی جهادی	B1	ذوق انسانی (زیرسیستم های) جذب	داوطلب گرایی
	B2		جذب افرادی که دنیای مادی برایشان بی معنا و پوچ است و سعادتشان را در شهادت می بینند
	B2		نسبت استخدام: تعداد کل داوطلبان جهادی به تعداد کل منابع انسانی جهادی مورد تقاضای سازمان
	B1		تعیین موجودی نیروهای انسانی جهادی در سازمان



مقوله	مفاهیم	نماندها	کد گذاری
نقاط (پرسش‌های) مدیریت منابع انسانی به زبان فارسی	جذب	نسبت خروج نیروهای جهادی از سازمان به کل نیروهای انسانی سازمان	D1
		جذب بر اساس معیارهای شایستگی‌های منابع انسانی جهادی	C2
		جذب حداقلی و دفع حداقلی	B2
	آموزش	شناسایی نیازهای آموزشی جهادی در سازمان	D1
		روایت پردازی مفهوم جهاد	C2
		روایت پردازی ایدئولوژیک	B3
		شناساندن دگر بزرگ (دشمن بزرگ)	C2
		شناساندن دگر کوچک‌ها (دشمنان فرعی)	C2
	ارزیابی عملکرد	درجه بندی نیروها از نظر گریدینگ جهادی از ضعیف تا قوی	C1
		ارزیابی عملکرد بر اساس اقدامات جهادی در عمل	B1
		خود ارزیابی	C1
		نظارت تیمی مبتنی بر اعتماد	C1
	پاداش	انصاف در پاداش	D1
		پاداش دهی بر اساس تخصص	D3
		پاداش دهی بر اساس گرید جهادی	D2
		پرداخت حقوق و مزايا بر حسب نیاز داوطلبان	E2
		بیمه کردن نیروهای جهادی	B1
		پرداخت مزايا بر حسب هر پروره یا اقدام جهادی	C1

نتایج حاصل از کد گذاری نظری نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی نشان داده که جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت، از مهمترین نظامات مدل مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

فرآیند ظهور مقوله سازماندهی جهادی

یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی، سازماندهی است. سازماندهی به فرآیند تقسیم کار، تنظیم روابط و تعیین مراتب و جایگاههای سازمانی و نیروی انسانی اطلاق می‌شود. با توجه به اینکه احتمال این وجود دارد که گروههای آتش



به اختیار جهادی، در یک مسیر مشخص و هدف مشترک دست به اقدامات جهادی نزند، در این پژوهش، جهت طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی لازم است تا سازماندهی لازم برای پیاده سازی این الگو ارائه شود. جدول ۶، به نمایش کدگذاری نظری سازماندهی جهادی پرداخته است.

جدول ۶- سازماندهی جهادی

مفهوم	مفاهیم	نشانه‌ها	کدگذاری
فرهنگ جهادی	سازمان سایه (هر سایه)	آتش به اختیار	B1
		تخصص گرایی	C2
		ایثار و از خود گذشتگی	E3
		نقد اقتصاد سرمایه‌داری	E2
		دموکراسی سازمانی	D1
		ریسک پذیری و نوآوری	E2
سازماندهی جهادی	سازمان سایه (هر سایه)	بوروکراسی صفر	B1
		تشکیل سازمان سایه در ساختارهای سازمانی	C3
		سلسله مراتب صفر	C1
		عدم تمرکز	C2
		سازماندهی پروژه‌ای	D1
		حفظ اطلاعات محروم‌سازمان سایه	C1
		ارتباطات مجازی	D1
		مدیریت شبکه‌ای	D2
		روابط حلقه‌ای	E2
		سازماندهی ماتریسی	E3
رسانه جمعی	رسانه جمعی	ایدئولوژی در نقش و جایگاه مدیریت	B2
		تبليغ ایدئولوژی و فرهنگ جهادی از طریق رسانه‌های جمعی	A1
		مبازه رسانه‌ای با نظام سرمایه‌داری امریکا در رسانه‌های جمعی	B4
		افزایش اتحاد و روحیه جهادگرایی در رسانه‌های جمعی	B5



کد گذاری	نمانهها	مفاهیم	مفهوم
A1	فعالیت‌های تبلیغاتی در شبکه‌های اجتماعی	فتوحه ایدئولوژی	فتوحه ایدئولوژی
A1	آموزش صحیح و شفافسازی ایدئولوژی در شبکه‌های مجازی		
B2	معرفی و توسعه جهادگرایی در شبکه‌های اجتماعی		
C1	جذب حداکثری و دفع حداقلی در شبکه‌های مجازی		
A1	ایدئولوژی‌ها، نقش مدیریت نیروها بر عهده دارند		ایدئولوژی
A1	ایدئولوژی‌ها، مدیران فرامرزی		
A1	لزوم شناسایی دشمن بزرگ و کوچک برای استنباط درست اهداف ایدئولوژی		
A1	لزوم شناسایی دشمن‌های کوچک برای درک مقاصد فرعی ایدئولوژی		

نتایج حاصل از کد گذاری نظری سازماندهی جهادی برای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی نشان داده که فرهنگ جهادی، سازمان سایه، رسانه جمعی و رسانه مجازی و همچنین مدیریت بر مبنای ایدئولوژی از جمله مؤلفه‌های سازماندهی جهادی برای برای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

فرآیند ظهور مقوله سیر تحول منابع انسانی جهادی
 هدایت منابع انسانی جهادی، یکی از مهمترین وظایف سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی برای فراهم کردن شرایط در جهت نیل به اهداف است. جهادی شدن نیروی انسانی، به صورت مقطعی و تصمیمی یکباره اتفاق نمی‌افتد، بلکه در طی فرآیندی درونی، فرد تبدیل به یک انسان مجاهد فی سبیل الله می‌شود. در این مرحله و در کد گذاری نظری، به مقوله‌بندی مراحل سیر تحول منابع انسانی جهادی پرداخته می‌شود.

جدول ۷- سیر تحول منابع انسانی جهادی

کد گذاری	نمانهها	مفاهیم	مفهوم
F5	درک این موضوع که جهان مادی، گذرا و پوج است	فتوحه ایدئولوژی	فتوحه ایدئولوژی
F10	عطش برای رهایی از پوچی دنیای مادی		
F36	درک این بحران که در جهان ظلم و ستم قدرت‌های بزرگ، بیداد می‌کند		
F89	فهم این موضوع که بزرگ‌ترین سعادت در دنیا نیل به شهادت است		
A1	فهم بحران‌ها و مسائل موجود در جهان امروزی	ایدئولوژیک	ایدئولوژیک



کد گذاری	نشانه ها	مفهوم	مفاهیم	مقوله
A1	فهم و درک ایدئولوژی های حاکم بر دنیا	(شناخت ایدئولوژی)	درک این موضوع که نظام سرمایه داری غرب، به شکلی ظالمانه بر دنیا حکمرانی می کند	
A1	درک مفهوم جهاد و جهادگرایی			
A1	تبلیغ ایدئولوژی جهادگرایی در جامعه		انتخاب یکی از رویکردهای جهاد نظمی، علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و سازمانی برای مبارزه با غرب	
A1	فهم این موضوع که فعالیت های جهادگرایانه اش تا چه اندازه مؤثر بوده است			
F54	نگاه به شهادت به عنوان جوهره تقلیل ناپذیر خواشید	میل به شهادت	درک شهادت به عنوان لذتی سیری ناپذیر	
F20	رسیدن به این تصمیم که حال وقت عمل واقعی است و آن عمل، همان شهادت است			
F2				

نتایج حاصل از کد گذاری نظری مراحل سیر تحول منابع انسانی جهادی نشان داده که خود یابی، رشد ایدئولوژیک، بلوغ جهادی و میل به شهادت، چرخه هدایت منابع انسانی جهادی را تشکیل می دهند.

جدول اشباع نظری مقوله ها

جهت بررسی نظرات خبرگان و مصاحبه شوندگان در خصوص اشباع نظری در خصوص مفهوم سازی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی از ماتریس کیفی مقوله ها استفاده شده است. نتایج حاصل از ماتریس کیفی مقوله ها در جدول ذیل به نمایش گذاشته شده است:

جدول ۸- ماتریس کیفی مقوله ها جهت بررسی اشباع نظری

مقوله	۱	۲	۳	۴	۵	۶
عوامل ادراکی	*	*	*	*	*	*
عوامل جسمانی	*	*	*	*	*	*
عوامل ساختاری	*	*	*	*	*	*
عوامل انگیزشی	*	*	*	*	*	*
مدیریت بر مبنای ایدئولوژی	*	*	*	*	*	*
شهادت طلبی	*	*	*	*	*	*



ردیف	مفهوم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۷	شاپستگی‌های روانشناسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۸	شاپستگی‌های سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۹	شاپستگی‌های رفتاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۰	شاپستگی‌های ارزشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۱	آگاهی جهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۲	فرهنگ جهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۳	سازمان سایه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۴	رسانه جمعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۵	رسانه مجازی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۶	جذب	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۷	آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۸	ارزیابی عملکرد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۹	نگهداشت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۰	خودیابی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۱	رشد ایدئولوژیک	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۲	بلوغ جهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۳	میل به شهادت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

با در نظر گرفتن عوامل مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی جهادی، دیدگاه‌های خبرگان در مورد مقوله‌های این مفهوم احصا گردید که نتایج آن در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۹- فراوانی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی جهادی در ارتباط با اشباع نظری

ردیف	مفاهیم	ردیف	فراآنی	ردیف	فراآنی	مفاهیم	ردیف	فراآنی
۱	عوازل ادرائیکی	۱۳	۸	تشکیل سازمان سایه	۱۱			
۲	عوازل ساختاری	۱۴	۷	رسانه جمعی	۱۲			
۳	عوازل جسمانی	۱۵	۹	رسانه مجازی	۱۲			
۴	عوازل انگیزشی	۱۶	۱۲	جذب	۱۰			
۵	مدیریت بر مبنای ایدئولوژی	۱۷	۸	آموزش	۱۲			

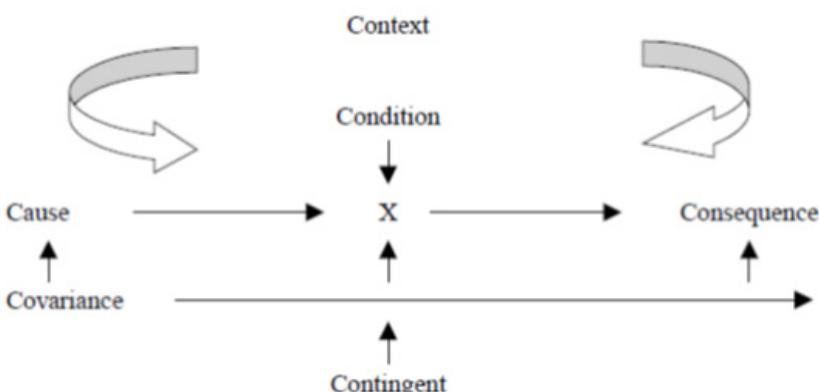


ردیف	مفاهیم	فراآنی	ردیف	مفاهیم	فراآنی
۶	شهادت طلبی	۷	۱۸	ارزیابی عملکرد	۱۲
۷	شاپستگی‌های روانشناسی	۸	۱۹	نگهداشت	۱۴
۸	شاپستگی‌های سازمانی	۸	۲۰	خودیابی	۱۳
۹	شاپستگی‌های رفتاری	۱۱	۲۱	رشد ایدئولوژیک	۱۳
۱۰	شاپستگی‌های ارزشی	۱۲	۲۲	بلغ جهادی	۱۲
۱۱	آگاهی جهادی	۸	۲۳	میل به شهادت	۱۵
۱۲	فرهنگ جهادی	۱۲			

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، فراآنی پاسخ‌های خبرگان در مورد تأثید مقوله‌های کشف شده در جهت شناسایی شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، نشان‌دهنده توافق جمعی خبرگان در ابطه با تأیید مدل استخراج شده می‌باشد.

ساختر (6C) گلیزر

در تحقیق حاضر جهت ساختاردهی به مقوله‌های الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی و دستیابی به چارچوب نظری از خانواده 6C گلیزر استفاده شده است. این چارچوب شامل زمینه، شرایط، علل، پیامدها و اقتضائات می‌باشد. شکل ذیل به نمایش این چارچوب پرداخته است:



شکل ۴- مدل خانواده 6C گلیزر (glaser, 1987, p 74)

مفهوم محوری: انتخاب مقوله کانونی در رهیافت گلیزری، بایستی به گونه‌ای انجام شود که مقوله مورد نظر هدایت-کننده سایر مقوله‌ها و فراهم کردن بسترها لازم برای الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی باشد و همچنین دارای ارتباط معنایی با

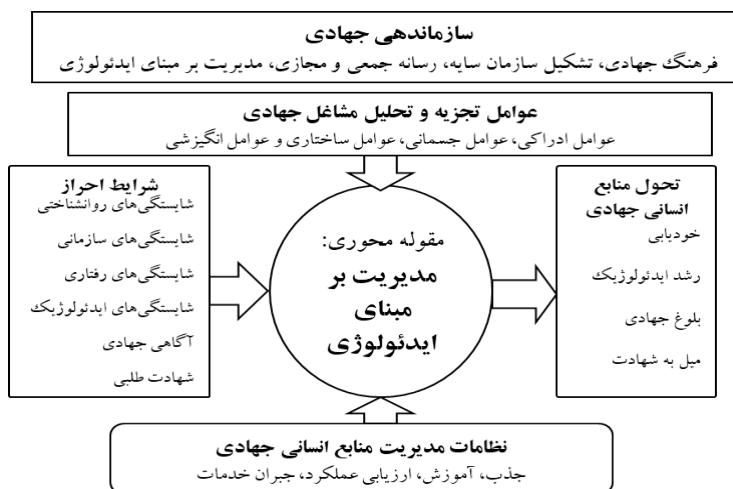


سایر مقوله‌ها نیز باشد. در این پژوهش، (مدیریت بر مبنای ایدئولوژی) به عنوان مقوله محوری و کانونی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی انتخاب می‌شود.

علل: در مدل کانون تفکر در صنعت بانکداری، علل اصلی مدل شامل عوامل تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی می‌شود که دارای مفاهیمی از قبیل عوامل ادراکی، جسمانی می‌باشد. زمینه: ظرفیت‌های سازمانی، نقش بسزایی برای فراهم کردن بسترها و زمینه‌های لازم در استقرار الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی دارد. فرهنگ جهادی، رسانه جمعی و مجازی، مدیریت بر مبنای ایدئولوژی، تشکیل سازمان سایه یا هرم سایه و ... از جمله زمینه‌های لازم برای الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

شرایط: در راستای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، شرایطی لازم است تا شرایط لازم برای استقرار این مدل در سازمان فراهم شود. از مهمترین این شرایط، شرایط احراز است که در این پژوهش از روشن شایستگی‌های منابع انسانی جهادی استفاده شده است. **اقتضائات:** همواره در راستای پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، اقتضائاتی وجود دارد که مدیران ناچار به اقداماتی در این زمینه می‌باشند. از جمله مهمترین این اقدامات، نظمات یا زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی می‌باشند.

پیامدها: پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، دارای پیامدها و دستاوردهایی می‌باشد که امکان کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی جهادی را برای مدیران و ارزیابان فراهم می‌کند. سیر تحول منابع انسانی جهادی از جمله این پیامدها می‌باشند. با توجه به دسته‌بندی مقوله‌ها در چارچوب C6 گلیزر، شما ترسیمی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی و روابط میان مقوله‌ها در ذیل ارائه شده است:



شکل ۵- الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی



همانطور که در شمای ترسیمی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی مشاهده می‌شود، زمینه لازم برای پیاده‌سازی این مدل، شامل فرهنگ جهادی، تشکیل سازمان سایه، رسانه جمعی و مجازی، مدیریت بر مبنای ایدئولوژی می‌باشد. ازسویی، شرایطی در مسیر استقرار الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی وجود دارند که بایستی مورد توجه مدیران سازمان قرار بگیرند. این شرایط احراز شامل شایستگی‌های روانشناختی، سازمانی، رفتاری، ایدئولوژیک، آگاهی جهادی و شهادت طلبی می‌باشد. ازسویی، علل و عواملی وجود دارند که همواره بر روی فهم مدیریت منابع انسانی جهادی موثرند، این علل شامل مواردی از قبیل عوامل ادراکی، ساختاری، جسمانی و انگیزشی می‌شود. همچنین در مسیر پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، مدیران همواره با اقتضائاتی رو به رو می‌شوند که برای حل آن‌ها نیازمند تدبیر مختلف می‌باشد. نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی، شامل جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات از جمله این اقتضائات می‌باشند. ازسویی، پیاده‌سازی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی دارای پیامدهایی از قبیل سیر تحول منابع انسانی جهادی است.

۵- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

۱- بحث و نتیجه گیری

با مروری بر ادبیات نظری و پیشینه تحقیقاتی در زمینه مدیریت جهادی، می‌توان محور مطالعاتی در زمینه این مفهوم را در پنج محور شایستگی‌های مدیران جهادی، فرهنگ جهادی، نظامات مدیریت منابع انسانی جهادی، ویژگی‌های جهادی بودن منابع انسانی و مؤلفه‌های سازمان جهادی طبقه‌بندی کرد. برای مثال، تحقیقاتی که در زمینه شایستگی‌های مدیران جهادی انجام شده شامل موارد ذیل می‌شوند:

- زواره (۱۳۹۰): ویژگی‌ها، شاخص‌ها و عوامل اصلی تفکر مدیریت جهادی؛
 - نعمتی پیر علی (۱۳۹۳): ویژگی‌های مدیر جهادی در سه دسته ویژگی‌های فردی، دینی و سازمانی؛
 - لطیفی و سعد آبادی (۱۳۹۳): ویژگی‌های مدیر جهادی در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای؛
 - سلطانی (۱۳۹۳): شناسایی شاخص‌های مدیریت جهادی؛
- همچنین پژوهش‌های متعددی در زمینه فرهنگ جهادی در سازمان‌های عرب‌زبان یکی از الزامات اصلی سبک مدیریت جهادی به انجام رسیده است. به عنوان نمونه، پژوهشگران ذیل در زمینه فرهنگ جهادی، مطالعاتی به انجام رسانده‌اند:



- مرتضوی و همکاران (۱۳۹۱): ویژگی‌های فرهنگ جهادی با توجه به وضعیت بومی؛

- تورابی و همکاران (۲۰۱۴): ویژگی‌های فرهنگ جهادی بر پایه ارزش‌های اسلامی؛

- فرهی و همکاران (۱۳۹۵): شاخص‌های فرهنگ جهادی؛

- مرتضوی و نصیرآبادی (۱۳۹۱): ویژگی‌های فرهنگ جهادی در حوزه جامعه اسلامی؛

- صادقی و قاسمی (۱۳۸۸): ویژگی‌های فرهنگی مدیریت جهادی؛

از سویی، دو نمونه از مطالعات مهمی که در زمینه مدیریت جهادی انجام شده و از اهمیت زیادی در راستای فراهم-کردن بسترهای سازمانی مدیریت جهادی نیز برخوردار است، در ارتباط با شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی است که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

- حسینی و همکاران (۱۳۹۵): ابعاد، ارکان و شاخص‌های سازمان‌های جهادی؛

- لطیفی و همکاران (۱۳۹۵): مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان جهادی؛

از سویی، در زمینه شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی جهادی، تنها یک پژوهش به انجام رسیده است که توسط الهیاری بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۶) صورت گرفته است. در این پژوهش، مؤلفه‌های اصلی منابع انسانی جهادی، شامل اهتمام ورزی، نستوهی، تمرکز بر چشم انداز، تسامح، حمایت، وحدت گرایی، پیشگامی، سخاوتمندی، تواضع، به هنگام بودن، اعتدال، هوشیاری، ارزش محوری، التزام عملی و توکل می‌شوند.

از سویی تنها پژوهش نزدیکی که در زمینه شناسایی نظمات و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی از دیدگاه فرماندهان دفاع مقدس به انجام رسیده توسط باقری و مرادی (۱۳۹۵) صورت گرفته است. در این مطالعه، نظمات مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس، شامل اصول مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی، توسعه و آموزش و نگهداری است می‌شود.

همچنین یکی از پژوهش‌های مهمی که در زمینه مدیریت جهادی به انجام رسیده، مبحث مدل چرخه مدیریت جهادی و فرآیند اقدام جهادی توسط جهادگران است که توسط احمدیان (۱۳۹۳) به انجام رسیده است. در این پژوهش، مراحل چرخه جهاد توسط جهادگران شامل سه مرحله بعثت، جهاد و راه یابی است.

چارچوب مفهومی مدیریت جهادی در تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت جهادی، در پنج طبقه کلی تحقیقات مربوط به شایستگی‌های مدیران جهادی، شاخص‌های فرهنگ جهادی، مؤلفه‌های سازمان جهادی، شایستگی‌های منابع انسانی جهادی، زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی و مراحل چرخه مدیریت جهادی ارائه می‌شود. از این رو، با توجه به چارچوب مفهومی برخاسته از مبانی نظری



- و پیشینه تخصصی مرتبط با مفهوم مدیریت جهادی، سؤالات پژوهش حاضر نیز در جهت شناسایی مفاهیم ذیل طراحی شده‌اند:
- گونه شناسی ماهیت جهاد از دیدگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران: با توجه به اینکه در ده سال اخیر، برخورد و مواجهه شدید ایدئولوژی‌های جهادگرایی در سراسر جهان به اوج خود رسیده است، از این رو، گام اول در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی، مشخص کردن ماهیت جهاد در این الگوست که با توجه به اینکه فرمان جهاد توسط رهبر نظام جمهوری اسلامی ایران به جهادگران صادر می‌شود، از این رو، الزامی است که رویکردهای جهاد در جهت کشف سیاست‌های جهادی در این مدل، شناسایی شود تا تفاوت آن با دیگر انواع گروه‌های جهادی همچون سلفی‌ها، وهابی‌ها، طالبان و مواردی از این دست مشخص شود؛
- شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی جهادی: با توجه به اینکه هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی است، الزامی است که پس از گونه شناسی جهاد، به شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی جهادی پرداخته شود تا تفاوت آن با دیگر انواع نیروی انسانی مشخص شود. در این راستا، از وصیت‌نامه‌های شهیدان دفاع مقدس که در زمینه موضوع جهاد بوده‌اند، استفاده شده است. دلیل استفاده از وصیت‌نامه شهیدان در این زمینه، این است که والاترین مرتبه جهاد در مکتب تشیع، فدا کردن جان و رسیدن به درجه شهادت است، از این رو، الزامی است که از داده‌های کیفی مرتبط با موضوع جهاد که در وصیت‌نامه شهیدان دفاع مقدس ارائه شده، نیز استفاده شود.
- شناسایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهادی: با توجه به اینکه مدل مدیریت منابع انسانی جهادی، همچون دیگر انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی، دارای ماهیتی فرآیندی است که مهمترین و اوّلین گام آن‌ها، مرحله جذب نیروی انسانی است؛ از این رو، الزامی است که در مدل مدیریت منابع انسانی جهادی نیز به شناسایی این نظمات اقدام شود.
- شناسایی بسترهاي سازمانی مدل مدیریت منابع انسانی جهادی: با توجه به اینکه یکی از مهمترین الزامات پیاده‌سازی سبک مدیریت جهادی، فراهم کردن شرایط و بسترهاي سازمانی لازم است. همانطور که در پژوهش لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) و حسینی و همکاران (۱۳۹۵) نیز به این امر پرداخته شده است.
- شناسایی سیر تحول منابع انسانی جهادی: فهم و اکتشاف فرآیند جهادی شدن نیروی انسانی و در نهایت اقدام آن‌ها برای مجاهد شدن، از ضرورت بسیاری برخوردار



است. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی جهادی بایستی بر اساس فرآیند تحول و رشد یک فرد مجاهد نیز تغییر کند. به عنوان مثال بر اساس پژوهش احمدیان (۱۳۹۳)، مراحل چرخه جهادگران، شامل بعثت، جهاد و راه یابی است. یک مدل مدیریت منابع انسانی جهادی بایستی با آگاهی از فرآیند رشد و تحول جهادگران، سیاست‌های متفاوتی را به کار گیرد.

در مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با پیشینه‌های تحریبی، می‌توان اینگونه استنباط نمود که تا به امروز، الگوی مشخصی در زمینه مدیریت منابع انسانی جهادی ارائه نشده است. تحقیقاتی مرتبطی که در این زمینه به انجام رسیده، عمدتاً اقدامات مدیریت منابع انسانی را با رویکردی اسلامی مورد بررسی قرار داده‌اند و به مفهوم جهاد به عنوان یک مصدق نپرداخته‌اند. به عنوان مثال، نیک آب و همکاران (۲۰۱۳)، الکحتانی (۱۴)، برانین (۲۰۰۹)، رزیمی و همکاران (۲۰۱۴)، اقدامات مدیریت منابع انسانی را با رویکردی اسلامی مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما در زمینه مفاهیم همچون فرهنگ جهادی یا سازمان جهادی تحقیقاتی به انجام رسیده است

۵-۲- پیشنهادها

با توجه به نتایج یافته شده از روش گراندد تئوری بازهیافت گلیزر در راستای طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی جهادی، پیشنهادات کاربردی ذیل بر اساس یافته‌های مرتبط با هر سؤال فرعی در پژوهش ارائه می‌شوند:

پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال اول: (شاخص‌های تجزیه و تحلیل مشاغل جهادی):

- ایجاد تنوع در وظایف شغلی؛
- تعیین حجم کاری و زمان مورد نیاز برای انجام مشاغل جهادی؛
- شناسایی مشاغلی که نمی‌توان آن‌ها را با استفاده از پرسشنامه شرح داد؛
- تعیین میزان طرد شدن افراد جهادی در جامعه سرمایه داری؛
- تعیین قابلیت دفاع از نظر قانونی؛
- تعیین تأثیر میزان تحصیلات و تجربیات در مشاغل جهادی؛
- وضوح در مسئولیت‌ها و بارم دهی به هر یک از مسئولیت‌های جهادی؛
- شناسایی خطرات ناشی از فعالیت‌های جهادی در کار؛
- تعیین میزان مشخص بودن نقش‌های جهادی (سیاسی، نظامی، فرهنگی، علمی، سازمانی و ...);
- تعیین میزان وضوح مبارزه با دشمن در فعالیت‌های جهادی؛
- تعیین میزان مرتبط بودن فعالیت‌های جهادی در مبارزه با قدرت‌های استکبار؛



- طبقه‌بندی مشاغل جهادی به انواع ساده، نیمه ساده، تخصصی و حرفه‌ای؛
 - تعیین میزان ریسک و خطر در کارهای جهادی؛
 - تعیین میزان نیاز به دانش ایدئولوژیک در مشاغل جهادی؛
- پیشنهادات کاربردی مرتبه با سؤال دوم: (شاخص‌های شرایط احراز: شایستگی‌های منابع انسانی جهادی):
- به کارگیری شایستگی‌های روانشناسی در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل جسارت و شجاعت، ثبت اندیشه، خودباوری، انتقاد پذیری، خودکنترلی، خیرخواهی، فعال و ساعی، مهربان، هوشیار، متعهد، مطمئن، استقبال از مرگ، نترس، مهیج، سخنور، افراطی، جنگنده، گروه‌جو، باهوش، خوش-برخورد و مؤدب، آماده‌خدمت، خاضع و سر به زیر؛
 - به کارگیری شایستگی‌های سازمانی در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی همچون خلاق و ایده پرداز، قدرت مشارکت و تصمیم‌گیری، مشارکت پذیر، ارتباط افقی با کارکنان، مدیریت داوطلبانه، توجه به کار تیمی، همکاری در کار تیمی، رهبری به جای مدیریت، باور به مدیریت شبکه‌ای، مدیریت بحران و نگاه پروژه‌ای به سازمان؛
 - به کارگیری شایستگی‌های رفتاری در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل منتقد، دفاع از حقوق مظلوم، احترام به رهبران سازمان، همدلی و روحیه اجتماعی، مسئولیت پذیری، تقدیم منافع عمومی بر منافع شخصی، اعتقاد به برابر بودن کارکنان و قناعت طلبی؛
 - به کارگیری شایستگی‌های ایدئولوژیک در جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی همچون حق طلبی، مبارزه با بی عدالتی، عدالت طلبی، مخالف سیستم‌های سرمایه‌داری، حامی افشار محروم، شهادت در راه خدا، دانابه‌ایدئولوژی‌های اقتصادی، سیاسی، مذهبی و ...، مبارزه با قدرت‌های استکبار و خدامداری؛
 - به کارگیری عامل آگاهی جهادی در شناسایی، جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل توانایی در ک و حل مسائل جهادی، قدرت استدلال، قدرت برنامه‌ریزی، قابلیت تفکر انتزاعی، توانایی ارتباط با مفاهیم جهادی و توانایی‌های ذهنی در یادگیری مسائل جهادی.

پیشنهادات کاربردی مرتبه با سؤال سوم: (نظمات مدیریت منابع انسانی جهادی):

- شناسایی، جذب و استخدام نیروهای جهادی بر اساس شاخص‌هایی همچون: جذب افرادی که دنیای مادی برایشان پوچ و بی معناست و سعادتشان رادر شهادت می‌بینند؛



- تعیین نسبت استخدام: تعداد کل داوطلبان جهادی به تعداد کل منابع انسانی جهادی مورد تقاضای سازمان؛
- برآورده نیاز سازمان به نیروهای انسانی جهادی؛
- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی جهادی و تعیین سیاست‌های پرسنلی؛
- شناسایی نسبت خروج نیروهای جهادی از سازمان به کل نیروهای انسانی سازمان؛
- جذب بر اساس معیارهای شایستگی‌های منابع انسانی جهادی؛
- نسبت نیروهای انسانی جهادی به تعداد کل کارکنان سازمان؛
- شناسایی نیازهای آموزشی جهادی در سازمان؛
- روایت پردازی مفهوم و تاریخ جهاد؛
- بررسی الگوهای مدیریت جهادی ویژه؛
- آموزش‌های جهادی ضمن خدمت؛
- مریگری جهادی؛
- آموزش بر اساس سیاست‌های جانشین پروری مدیران جهادی؛
- شناسایی و تحلیل دشمنان محیطی؛
- ارزیابی عملکرد بر اساس گریدینگ (درجه بندی) نیروهای جهادی؛
- پاداش‌دهی براساس فعالیت‌های جهادی؛ ارتقای نیروی کاربر حسب پروژه‌های جهادی؛
- پرداخت مزايا بر حسب پروژه‌ها یا اقدامات جهادی؛
- گردش نیروی کار بر حسب پروژه‌های جهادی؛

پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال چهارم: (شاخص‌های سازماندهی جهادی):

- تقویت و توسعه فرهنگ جهادی در سازمان با اختصاص دادن بودجه‌های مالی و زمانی کافی و ارزیابی بر اساس شاخص‌هایی از قبیل نقد اقتصاد سرمایه داری، فرهنگ آتش به اختیار، ارزش گرایی، الگوسازی از شخصیت‌های جهادی، شایسته سالاری، هویت جهادی، خلاقیت و نوآوری، ایجاد فضای بحث و چالش و ...؛
- تشکیل سازمان سایه (هرم سایه) در جهت پیاده‌سازی الگوهای سازمانی جهادی در قالب بوروکراسی‌هایی که قابلیت تغییر و اصلاح را ندارند. در این راستا، با تقویت شاخص‌هایی همچون موارد ذیل در تشکیل هرم سایه می‌توان الگوهای جهادی را در قلب سازمان‌ها جای نهاد: بوروکراسی صفر، کار تیمی، سلسله مراتب صفر، روابط غیررسمی، عدم تمرکز، سازماندهی پروژه‌ای، حفاظت اطلاع محرمانه در سازمان سایه، ارتباطات مجازی، پیچیدگی کم، مدیریت شبکه‌ای، سازماندهی ماتریسی و ...؛
- به کارگیری رسانه‌های جمعی و مجازی در جهت تبلیغ و توسعه مفهوم مدیریت



جهادی از طریق راه اندازی شبکه‌های تلویزیونی مختص مفهوم جهاد؛ مبارزه رسانه‌ای با نظام سرمایه داری امریکا در رسانه‌های جمعی؛ افزایش اتحاد و روحیه جهادگرایی در رسانه‌های جمعی؛ فعالیت‌های تبلیغاتی جهادی در شبکه‌های اجتماعی؛ جذب و تشویق جوانان جهادگر در شبکه‌های اجتماعی؛ جذب حداکثری و دفع حداقلی در شبکه‌های مجازی؛

- آموزش ایدئولوژیک در سازمان از طریق تأکید بر مفاهیمی همچون ایدئولوژی‌ها، نقش مدیریت نیروها را بر عهده دارند، ایدئولوژی‌ها به عنوان مدیران فرامرزی، التزام به رهبری نظام جمهوری اسلامی ایران، التزام به فرمان جهادی ولايت فقيه، ایدئولوژی‌ها نقش مدیریت اخلاقی را يفامی کنند، لزوم شناسایی دشمن بزرگ برای استنباط درست اهداف ایدئولوژی و التزام به ولايت فقيه جهت استنباط اهداف و مقاصد ایدئولوژی؛ پیشنهادات کاربردی مرتبط با سؤال پنجم: (شاخص‌های سیر تحول منابع انسانی جهادی):

- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله خودیابی؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله رشد ایدئولوژیک؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله بلوغ جهادی؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی سازمانی و روانشناختی نیروهای جهادی در مرحله میل به شهادت.



۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

۱. احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۲)؛ مدل سازی مدیریت جهادی، با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری؛ مجله سیاست دفاعی، شماره ۸۷ سال ۱، ۲۲ - ۳۳.
۲. الهیاری بوزنجانی، احمد؛ رحیم نیا، فریبرز؛ انصاری، محمدعلی؛ مرتضوی، سعید. (۱۳۹۶). کشف عوامل شکل دهنده ویژگی‌ها و مؤلفه‌های جهادی بودن منابع انسانی از منظر قرآن کریم. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال نهم. شماره ۴. ۷۵ - ۱۰۰.
۳. باقری، مسلم و مرادی روبدالی، سحر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردنی: سیره شهید محمد ابراهیم همت). فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. سال دوازدهم. شماره ۷۱. ۱-۳۱.
۴. حسینی، مهدی؛ موغلی، علی رضا؛ سرلک، محمدعلی و دلجو، غلامحسین. (۱۳۹۵). طراحی مدل سازمان جهادی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. سال سوم. شماره ۱۱. ۲۰ - ۲۰.
۵. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران. انتشارات صفار.
۶. درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۸۵)؛ شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آن‌ها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی؛ شماره ۵، صفحات ۲۷-۴۹.
۷. دعاگویان، داوود و بختیاری، لطفعلی. (۱۳۹۵). ابعاد فرهنگ و مدیریت جهادی در تحقق اقتصاد مقاومتی در نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. سال دوازدهم. شماره اول. ۱-۱۸.
۸. زارعی متین، حسن (۱۳۹۴)؛ مدیریت منابع انسانی؛ قم، مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
۹. سیدجوادی، سید رضا و فراحی، محمد مهدی (۱۳۹۰)؛ اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق؛ پژوهش‌های مدیریت ایران، دوره ۱۶.
۱۰. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳)؛ مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات؛ فصلنامه پژوهش مدیریت اسلامی، شماره ۲، ۹-۳۹.
۱۱. شهباز مرادی، سعید و شهباز مرادی، محمدرضا (۱۳۹۲)؛ مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی؛ انتشارات توفیق دانش، تهران.
۱۲. قائد علی، حمید رضا و عاشوری، مهدی (۱۳۹۳)؛ مدیریت جهادی شیوه‌ای تحقیق یافته از مدیریت اسلامی؛ فرهنگ اسلامی، شماره ۸۲، ۱-۷.



۱۳. لطیفی، میثم و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳)، پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی؛ راهبرد فرهنگ، شماره ۲۸، ۲۲-۲.
۱۴. نعمتی پیرعلی، دل آرا (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم؛ بصیرت و تربیت اسلامی، شماره ۳۱، ۱-۲۳.

۶-۲- منابع لاتین

1. Akujuru, chukwunonye abovu. (2015). **Local government, good governance and sustainable development in nigeria: a case study of emohua local government area of rivers state (2001-2012)**. Global journal of political sciences and administration. Vol: 3. No: 1. 1-19.
2. Alkahtani, ali (2014), **An Application of Islamic Principles in Building a Robust Human Resource Management System (In Islamic Countries)**, International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences(IJRAOB), vol: 1.1-12.
3. Branine, mohammed (2009), **Human Resource Management with Islamic Management Principles: A dialectic for a reverse diffusion in management**, Human resource management in developing countries. 1-23.
4. chen, W.J. A. and T. C. Huang, (2010), “**the impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness**”, Total Quality Management, 21(6), 633-648.
5. Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. (2007), “**Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea**”, The International Journal of Human Resource Management 18(2), 321-332.
6. Lee,F.H.& LeeT.Z.(2010),“**therelationship betweenhuman resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan**”, The International Journal of Human Resource Management 21(9), 1351-1372.
7. Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid,Mohamad Abdul Hamil, Syed Shah Alam, (2013), **Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study**, Journal of Industrial Engineering and Management, 6 (4), 1-19.
8. Razimi, Mohd Shahril Bin Ahmad, Dr Murshidi M. ohd Noor and Dr Norzaidi Mohd Daud, (2014), **The Concept of Dimension in Human Resource Management from Islamic Management Perspective**, Middle-East Journal of Scientific Research 20 (9): 1175-1182.
9. Scarlett, lyan and mckinney, matthew. (2016). **Connecting people and places: the emerging role of network governance in large landscape conservation**. The ecological society of America. 1-10.



10. Torbati, seyedeh elnaz,Tabatabae, Seyed Shahabeddin, Eman Islamian (2014), **jihad management is the necessity of transformation in banking system**, singapouren journal of bussines economics, and management studies Vol.3, no.3, 1-6.
11. Vlachos, I. (2008), “**the effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece**”, The International Journal of Human Resource Management 19(1), 74-97.

