

## شناسایی و توصیف مؤلفه‌های سازمانهای جهادی

میثم لطیفی \*

سید محمد حسین هاشمی گلپایگانی \*\*

مصطفی یخچالی \*\*\*

پذیرش نهایی: ۹۵/۵/۱۱

دریافت مقاله: ۹۵/۳/۵

### چکیده

در سالهای اخیر در گفتمان علمی مدیریت، مباحثی پیرامون «مدیریت جهادی» بروز و ظهور یافته است اما جای خالی بررسی سازمانهای جهادی مشهود است. به عبارت دیگر شاید ما مدیران جهادی داشته باشیم ولی این مدیران در بستر سازمانهای بروکراتیک امروزه ایران توانایی ایفای نقش فعال ندارند. در این پژوهش، مؤلفه‌های اصلی سازمانهای جهادی شناسایی و توصیف می‌شود. بدین منظور ۳۵ مصاحبه عمیق با دست‌اندرکاران سازمانهای جهادی اعم از سیاستگذار، مدیر، کارمند، پژوهشگر و استاد دانشگاه شامل سازمانهای جهادی اوایل انقلاب و سالهای اخیر صورت گرفت که داده‌های خام پژوهش استخراج، و به کمک روش تحلیل مضمون به استخراج، مقوله‌بندی و در نهایت توصیف عناصر اصلی سازمانهای جهادی پرداخته شده است. در این پژوهش ۷۰ مؤلفه سازمان جهادی استخراج شد که این ۷۰ مؤلفه در ۱۲ حوزه راهبردها، سیاستهای کلان، ویژگی نیروی انسانی، تعاملات، فرهنگ، ویژگیهای رهبران، آموزش و رشد، ساختار، تصمیم‌گیری، ارزیابی و نظارت، نظام حقوق و دستمزد و توصیف پیرامونی سازمان جهادی تقسیم‌بندی گردید. همپوشانی و یکپارچگی داده‌ها نشان‌دهنده اتقان و اعتبار پژوهش است.

**کلید واژه‌ها:** سازمان جهادی، مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، فرهنگ جهادی

[meisamlatifi@gmail.com](mailto:meisamlatifi@gmail.com)

\* دانشیار دانشگاه امام صادق (ع)

\*\* نویسنده مسئول: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام

[golpa1368@gmail.com](mailto:golpa1368@gmail.com)

صادق (ع)

\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)

[mostafa.yakhchali@gmail.com](mailto:mostafa.yakhchali@gmail.com)

## مقدمه

مطابق با اعتقادات دینی و عقلی ما، دنیا بستر رشد و تعالی به سمت خدای حکیم است. باید تمامی ارکان زندگی بشریت به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که در راستای تحقق این هدف انسانی باشد. از طرفی یکی از نهادهای اجتماعی مهم در دوره کنونی، که بر زندگی انسانها به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیر بسزایی دارد، سازمانها هستند. سازمان نهادی است که با دو هدف تأمین نیاز جامعه و تأمین نیاز تک تک افراد جامعه تشکیل شده است.

نظام ارزشی حاکم بر هر سازمان با توجه به ایدئولوژی تشکیل دهنده سازمان به صورت ناخواسته بر خلق و خو و رفتار افراد سازمان تأثیر می‌گذارد؛ از این رو اعضای سازمانهای الگو گرفته از سازمانهای غربی به صورت خودبه‌خود رفتار مادیگرایانه پیدا می‌کنند؛ به عنوان مثال نظام بانکداری ربوی، فرد را بتدریج متناسب با آنچه در نظام خود به عنوان ارزش می‌داند، منفعت طلب و مادیگرا رشد می‌دهد حال اینکه با مروری اجمالی بر احادیث و قوانین مفصلی که اسلام برای کسب و کار بیان می‌کند، واضح است که اسلام به کسب و کار به عنوان بخش مهمی از زندگی انسانی دید متعالی دارد و هیچ‌گاه منفعت شخصی دنیوی را مبنای کار و معیشت قرار نداده است.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، ادبیات اسلامی جایگاه ویژه و فعالی برای اداره امور جامعه پیدا کرد؛ بنابراین سازمانهای جدیدی به وجود آمدند که روح حاکم بر آن سازمانها ادبیات اسلامی و جهادی بود؛ سازمانهایی چون جهاد سازندگی، کمیته امداد امام خمینی، بنیاد مسکن انقلاب، بنیاد مستضعفین، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. بعضی از این سازمانها به مرور زمان هویت خود را از دست دادند و تبدیل به سازمانی بروکرات و غیر جهادی شدند و از طرفی شاهد آن هستیم که به مرور زمان سازمانهای نوپایی در حوزه‌های مختلف مثل موشکی، هسته‌ای، اقتصادی و... با همان ادبیات جهادی به وجود آمدند.

در این پژوهش سعی داریم مؤلفه‌های سازمانهای جهادی را، که در این گونه سازمانها جاری بوده و کارایی و اثربخشی لازم را متناسب با ادبیات جهادی داشته است، شناسایی و تدوین کنیم تا اول ملاکی شود برای سازمانها تا خود را به سازمان جهادی نزدیک کنند و دوم نقشه راهی باشد تا متناسب با آن سازمانهای جهادی تشکیل شوند.

## ادبیات پژوهش

### سازمان و ابعاد سازمانی

در ابتدا لازم است سازمان مشخصاً تعریف شود. استیفن رابینز در کتاب تئوریهای سازمان خود، سازمان را این‌گونه تعریف می‌کند: «سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که آگاهانه هماهنگ می‌شود و دارای حدود و ثغوری نسبتاً مشخص است و برای تحقق هدف یا اهدافی براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند» (رابینز، ۱۳۸۶: ۲۱). ریچارد ال دفت در کتاب تئوری و طراحی سازمان خود سازمان را این‌گونه تعریف می‌کند: «سازمان به صورت مجموعه‌ای در قالب نهاد اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد که بر هدف مبتنی است، ساختار آن آگاهانه طرح‌ریزی شده، و دارای سامانه‌های فعال و هماهنگ است. و با محیط خارج ارتباط دارد» (دفت، ۱۳۸۳: ۱۹). اندیشمندان مختلف تعاریف متفاوتی از سازمان ارائه کرده‌اند اما این تعاریف مختلف اجزای نسبتاً مشترکی دارند که به دو مورد از آن اشاره شد.

برای درک سازمان باید به ابعادی توجه شود که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان است. این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می‌کند که شخصیت و ویژگیهای فیزیکی معرف افراد است (دفت، ۱۳۸۳: ۲۸).

ابعاد سازمانی<sup>۱</sup> به دو گروه تقسیم می‌شود: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری<sup>۲</sup> بیان‌کننده ویژگیهای درونی هر سازمان است. آنها مبانی می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمانها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی<sup>۳</sup> بیانگر کل سازمان است؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط و هدفهای آن. آنها معرف جایگاه سازمان است و بر ابعاد ساختاری تأثیر می‌گذارد. ابعاد محتوایی می‌تواند مبهم باشد؛ زیرا آنها نشان‌دهنده سازمان و محیطی است که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد. برای ارزیابی و درک سازمان هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است. ابعاد سازمان با یکدیگر رابطه متقابل (تعامل) دارد و برای تأمین اهداف سازمانی، یکی از آنها خود را با دیگری وفق می‌دهد (دفت، ۱۳۸۳: ۲۸).

ساختار سازمان ابعاد متعددی دارد که اندیشمندان مدیریت در مورد تعداد و تعریف آنها اتفاق

1 - Organizational Dimantions  
2 - Structural Dimentions  
3 - Contextual Dimentions

نظر کاملی ندارند؛ مثلاً ریچارد آل. دفت در فصل اول کتاب خود آنها را هشت عدد ذکر می‌کند (دفت، ۱۳۸۳: ۳۰). استیفن پی رایینز سیزده مورد ذکر می‌کند (رایینز، ۱۳۸۶: ۸۰ و ۷۹) و جو ماری هچ نیز هشت مورد برمی‌شمارد (هچ، ۱۳۸۵: ۲۶۵).

### جهاد

جهاد در لغت از ریشه «جهد و جُهد» به معنای مشقت و زحمت و هم‌چنین به معنای توان و طاقت است (راغب اصفهانی، ۱۳۸۳: ۱۰۱). صاحب قاموس می‌گوید: «اصل کلمه جهاد از «جهد» (به فتح جیم و ضم آن) است و به معنای تلاش همراه با رنج و زحمت است. جهاد مصدر باب مفاعله و به معنی بسیار تلاش کردن، و نیز اسم است به معنی جنگ. جنگ را به این دلیل جهاد گویند که تلاش همراه با رنج است» (قرشی بنابی، ۱۳۵۲: ۷۷ و ۷۸).

استاد شهید مطهری ذیل عنوان «هجرت و جهاد» در کتاب «آزادی معنوی»، معنی جهاد را با این مضمونها بیان می‌کند: هنگامی که انسان برای رسیدن به هدف و غایت تعیین کرده برای خود با یک مانع روبه‌رو می‌شود که از رسیدن فرد به هدف و غایت نهایی جلوگیری می‌کنند، انسان جهاد می‌کند به این معنی که با تلاش و کوشش مضاعف سعی در برداشتن این مانع دارد. استاد شهید مطهری با تبیین مفهوم جهاد به‌عنوان یکی از مفاهیم ارزشی در دین اسلام، اشاره می‌کند که جهاد فقط به معنی قتال و جنگ نیست و از ابعاد مختلفی برخوردار است و جهاد، مفهومی جاری در زندگی روزمره مسلمانان است (مطهری، ۱۳۸۰).

توجه به این نکته، که جهاد در قتال و جنگ منحصر نیست از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. متأسفانه بعضی از مفاهیم عمیق اسلامی به یک مصداق محدود شده، و ماهیت اصلی خود را از دست داده که جهاد از زمره این مفاهیم است.

در ادبیات دینی بویژه قرآن کریم و روایات اهل بیت علیهم السلام نیز اهمیت ویژه‌ای به جهاد و جهادگر داده شده است.

با تأمل در روایات نورانی معلوم می‌شود که اولاً جهاد از اهمیت و جایگاه والایی در ادبیات اسلامی برخوردار است. شاید با نگاه عمیق‌تر بتوان جهاد را ملاک و میزان دقیق سنجش انسانها قرار داد و ثانیاً جهاد به قتال و جنگ مختص نیست.

جهاد در اندیشه امام خمینی (ره) از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است تا آنجا که اولین پیام عمومی امام خمینی برای آغاز نهضت انقلاب اسلامی با توجه به جهاد و قیام برای خدا شروع

می‌شود.

«کشور ما و ملت ما به سازندگی احتیاج دارد و سازندگی روحی بر همه سازندگیها مقدم است. جهاد سازندگی باید از خود افراد شروع شود. افراد باید خودشان را بسازند و با شیطان باطنی جهاد کنند که این جهاد منشأ همه جهادهایی است که بعد واقع می‌شود» (امام خمینی، ۱۳۷۸: ۳۷۹).

«جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و تلاش و پیکار علیه فقر و رذالت و ذلت است. فرزندان عزیز جهادیم به تنها چیزی که باید فکر کنند به استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی است» (امام خمینی، ۱۳۷۸: ۲۴).

مقام معظم رهبری در سالهای اخیر گفتمان‌ساز ادبیات جهادی در جامعه هستند. ایشان بعد از جنگ ادبیات جهادی را راهگشای چالشهای بعدی انقلاب اسلامی دانستند. ایشان بارها به حفظ روحیه جهادی در کارها تأکید کرده‌اند و مدیریت جهادی و کار جهادی را شاه‌کلید گشایش مشکلات انقلاب اسلامی دانستند.

مقام معظم رهبری در دیدار فرماندهان لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله مورخ ۷۵/۳/۲۰ معنای جهاد را این‌گونه تبیین فرمودند: «جهاد هم فقط به معنای حضور در میدان جنگ نیست؛ زیرا هرگونه تلاش در مقابله با دشمن، می‌تواند جهاد تلقی شود. البته بعضی ممکن است کاری انجام دهند و زحمت هم بکشند و از آن، تعبیر به جهاد کنند؛ اما این تعبیر، درست نیست؛ چون یک شرط جهاد، این است که در مقابله با دشمن باشد. این مقابله، یک وقت در میدان جنگ مسلحانه است که جهاد رزمی نام دارد؛ یک وقت در میدان سیاست است که جهاد سیاسی نامیده می‌شود؛ یک وقت هم در میدان مسائل فرهنگی است که به جهاد فرهنگی تعبیر می‌شود و یک وقت در میدان سازندگی است که به آن جهاد سازندگی اطلاق می‌گردد. البته جهاد با عنوانهای دیگر و در میدانهای دیگر هم هست؛ پس شرط اول جهاد این است که در آن، تلاش و کوشش باشد و شرط دومش اینکه در مقابل دشمن صورت گیرد.»

به‌طور کلی و خلاصه متناسب با بیانات مقام معظم رهبری در کار جهادی به دو نکته باید توجه کرد: اول «حضور دشمن» و دوم «تلاش زیاد برای رضایت خدای متعال».

## پیشینه پژوهش

سابقه پژوهشی را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد: بخش اول مطالعات درباره انواع سازمانها و الگوهای مختلف آن است. در سال ۱۹۹۱ مؤسسه ایاکوکا در گزارش خود برای اولین بار پارادایمی با عنوان سازمان چابک به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن ارائه کرد. پیترو سنکه (۱۹۹۰) الگوی سازمان یادگیرنده (زاینده) را پیشنهاد کرده است که یکی از ساختارهای مناسب برای این سازمانها ساختار شبکه‌ای است که از حالت ارگانیک و پویا برخوردار است. هم‌چنین کولیر (۱۹۹۵) مفهوم سازمان فضیلت‌مدار را ارائه کرده است. هارتمن (۱۹۹۴) سازمان اخلاقی را معرفی کرده است. ونگر و دیگران (۱۹۹۹) موج آینده سازمانها را برای تطبیق با محیط، سازمان معنویت‌گرا می‌دانند.

پژوهشگران ایرانی نیز در سالهای اخیر در این حوزه تحقیقاتی انجام داده‌اند. عابدی جعفری و رستگار (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی مفاهیم، تعاریف و پیشفرضهای الگوهای مفهومی معنویت در سازمانها پرداخته‌اند. جوانعلی آذر (۱۳۸۹) در پایان‌نامه خود با عنوان "تبیین نگاه اسلام به سازمان در پرتوی استعاره امانت" از منظر اسلامی به سازمان نگاه کرده است. حجازی فر (۱۳۹۱) در پایان‌نامه خود با عنوان "بازپردازی مفهوم سازمان فضیلت‌محور در انقلاب اسلامی ایران" با الگوگیری از دو نهاد انقلاب اسلامی بر اساس آموزه‌های اسلامی سازمان فضیلت‌محور را الگوسازی کرده است.

بخش دوم مطالعات درباره مدیریت و فرهنگ جهادی است که در سالهای ۱۳۸۶ و ۱۳۸۸ با برگزاری همایشهای فرهنگ و مدیریت جهادی و در سال ۱۳۹۳ با نام‌گذاری سال به نام اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی صورت گرفته است. در جدول ۱ پژوهشها به صورت مختصر بررسی شده است.

با بررسی پژوهشها معلوم می‌شود اغلب آنها در حوزه مدیریت جهادی انجام شده و یا بازتولید ادبیات کاری جهاد سازندگی در ابتدای انقلاب اسلامی است؛ اما به مؤلفه‌ها و ابعاد سازمان جهادی کارآمد امروزی توجه ویژه‌ای نمی‌شود.

جدول ۱: پیشینه پژوهشهای مرتبط با مدیریت و سازمان جهادی

پژوهشگر	عنوان پژوهش	مضمون اصلی
ایروانی (۱۳۷۶)	نهادگرایی و جهاد سازندگی	بررسی نظریات نهادگرایی و مصداقهای آن در جهاد سازندگی
موحد (۱۳۸۶)	تبیین ویژگیهای مدیریت جهادی	تبیین ویژگیهای مدیریت جهادی در نهاد جهاد سازندگی
قلی‌پور و پورعزت (۱۳۸۸)	بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان	شناسایی عناصر اصلی فرهنگ سازمانی جهادی و روش‌های توسعه آن در سازمان‌های دیگر
ابراهیمی و افشاریان (۱۳۸۸)	مقایسه توصیفی نظامهای مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تأکید بر مدیریت جهادی	مقایسه بین الگوهای کلاسیک و نئوکلاسیک با مدیریت جهادی
صدرالسادات (۱۳۸۸)	ارائه مدلی مفهومی برای بازشناسی جهاد سازندگی به‌عنوان الگوی عملی یک سازمان اخلاقی	شناسایی ویژگیهای الگوی جهاد سازندگی به‌عنوان سازمان اخلاقی
میررحیمی و احمدی (۱۳۸۸)	بررسی تطبیقی روند تحولات فرهنگ و مدیریت جهادی با چرخه حیات سازمانی	ارزیابی مقایسه‌ای شاخصها و معرفی فرهنگ و مدیریت جهادی در چارچوب نظریه چرخه حیات
خواجه نادری (۱۳۹۲)	بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیانگذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمانهای تحول‌آفرین 7S مکنزی	ارائه الگوی مدیریت جهادی در الگوی 7S مک کنزی
لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)	پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی	فهم جوهره پدیده مدیریت جهادی و شناخت تفاوت‌های مبنایی آن با پدیده‌های مشابه
احمدیان (۱۳۹۳)	مدل‌سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری	ارائه الگوی شکل‌گیری مدیریت جهادی بر اساس الگوی چرخه‌ای بعثت، جهاد، راهیابی
سلطانی (۱۳۹۳)	مدیریت جهادی، چالشها و الزامات	شناسایی چالشها و الزامات مدیریت جهادی در کشور
ذاکری و پورصادق (۱۳۹۴)	تأثیر مدیریت جهادی بر اثر بخشی سازمان	تأثیر مدیریت جهادی بر سازه‌های رهبر، پیروان و زمینه جهادی بر اثربخشی سازمان
شماعی کوپائی (۱۳۹۳)	شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با رویکرد نظریه‌سازی داده بنیاد	شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی به روش نظام‌مند

## روش پژوهش

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌هایی غنی

و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون<sup>۱</sup> و کلارک<sup>۲</sup>: ۲۰۰۶). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در بیشتر روشهای کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون روشی است برای

الف - دیدن متن

ب - برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط

ج - تحلیل اطلاعات کیفی

د - مشاهده نظام مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ

هـ - تبدیل داده های کیفی به داده های کمی (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۴)

#### مفاهیم تحلیل مضمون

ابتدا باید از مضمون درک درستی ارائه شود. مضمون یا تم مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۹۸: ۴). به طور کلی مضمون ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشاندهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (کینگ<sup>۴</sup> و هاروکس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۰ به نقل از عابدی جعفری، تسلیمی، ققیهی، و شیخزاده: ۱۳۹۰)

#### فرایند تحلیل مضمون

روشهای گوناگونی برای تحلیل مضمون هست که هر یک از آنها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این پژوهش از الگویی گام به گام و جامع به منظور تحلیل مضمون مرکب از روشهای پیشنهادی کینگ و هاروکس (۲۰۱۰)، براون و کلارک (۲۰۰۶) و آتراید - استیرلینگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام استفاده می‌شود.

فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف - تجزیه و توصیف

- 1 - Braun
- 2 - Clarke
- 3 - Boyatzis
- 4 - King
- 5 - Horrocks
- 6 - Attride-Stirling



متن ب - تشریح و تفسیر متن ج - ادغام و یکپارچه کردن دوباره متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید. فرایند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهای معانی و موضوعات در داده‌ها باشد. البته ممکن است این کار در طول جمع‌آوری داده‌ها اتفاق بیفتد. نقطه پایان این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضمونها در داده‌ها است (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰).

به منظور جمع‌آوری داده‌ها ۳۵ مصاحبه عمیق با دست‌اندرکاران سازمانهای جهادی اعم از سیاستگذار، مدیر، کارمند، پژوهشگر و استاد دانشگاه شامل سازمانهای جهادی اوایل انقلاب و سالهای اخیر صورت گرفت که داده‌های خام پژوهش استخراج شد. نام این افراد و تعداد شناسه‌های مستخرج در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: مصاحبه‌ها

ردیف	نام و نام خانوادگی	سابقه مختصر	اختصار	کد	مفهوم
۱	دکتر روح‌الله ایزد خواه	پژوهشگر در حوزه جهادی و اقتصاد مقاومتی	DA	۳۷	۱۹
۲	دکتر منوچهر محمدی	استاد دانشگاه، پژوهشگر در حوزه مدیریت جهادی، سوابق اجرایی مانند استاندار سیستان و بلوچستان و ....	DB	۱۴	۱۲
۳	سردار خراسانی	فرمانده پیشین سازمان بسیج سازندگی، مشاور اقتصادی فرمانده سپاه پاسداران	DC	۱۳	۱۰
۴	دکتر داوود دانش جعفری	استاد اقتصاد دانشگاه، از مؤسسان جهاد سازندگی، نماینده مردم تهران در مجلس شورای اسلامی، وزیر اقتصاد و دارایی، عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام	DD	۳۳	۱۹
۵	دکتر علی منتظری	استاد دانشگاه، رئیس سابق جهاد دانشگاهی	DE	۴۴	۲۲
۶	دکتر مهدی غضنفری	استاد دانشگاه، وزیر سابق صنعت، معدن و تجارت	DF	۴۹	۲۲
۷	دکتر لطف‌الله فروزنده	معاون سابق توسعه منابع انسانی ریاست جمهوری و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس	DG	۵۵	۲۷
۸	مهندس اسماعیل نجار	استاندار سابق کرمان و کردستان، رئیس سازمان مدیریت بحران کشور	DH	۱۶	۱۱
۹	دکتر رضا فاطمی امین	استاد دانشگاه، معاون پیشین برنامه ریزی وزیر صنعت معدن تجارت	DI	۲۸	۱۵
۱۰	دکتر مصباح الهدی باقری کنی	استاد دانشگاه، مؤسس مرکز رشد دانشگاه امام صادق، پژوهشگر مدیریت جهادی	DJ	۹۲	۳۴

## ادامه جدول ۲: مصاحبه‌ها

ردیف	نام و نام خانوادگی	سابقه مختصر	اختصار	کد	مفهوم
۱۱	سردار سید ضیاء‌الدین حزنی	فرمانده قرارگاه سازندگی قرب کوثر	DK	۹	۶
۱۲	سید هادی هاشمی	از مؤسسان کمیته امداد امام خمینی رحمه‌الله علیه	DL	۶۸	۲۹
۱۳	مهندس سید علی‌رضا شجاعی	معاون سابق برنامه‌ریزی وزارت صنعت، معدن و تجارت	DM	۱۸	۱۰
۱۴	دکتر یحیی آل اسحاق	وزیر پیشین بازرگانی، رئیس اتاق بازرگانی کشور	DN	۴۸	۲۱
۱۵	دکتر جلالی	مدیر سفیر فیلم	DO		اعتبار سنجی
۱۶	دکتر یاسر جلالی مش	مدیر و مؤسس شرکت تترا	DP	۴۳	۲۲
۱۷	دکتر علی‌رضائیان	استاد دانشگاه و رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی	DQ	۲۰	۱۱
۱۸	آقای محمدرضا اعتمادیان	تاجر جهادی	DR	۲۱	۹
۱۹	دکتر رشید قانعی	مؤسس و مدیر شرکت دانش‌بنیان آتیه پردازان ظهور شریف	DS	۶۴	۲۴
۲۰	سردار علی‌رضا افشار	از مؤسسان جهاد سازندگی و از فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	DT	۵۴	۲۶
۲۱	دکتر حمزه قطبی نژاد	مسئول پژوهشگاه شهید رضایی	DU	۳۸	۲۲
۲۲	دکتر نادر جعفری	استاد دانشگاه در حوزه بازرگانی	DV	۲۶	۹
۲۳	سرهنگ سید محمد قاری نیا	رئیس مرکز رشد جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	DW	۲۱	۱۴
۲۴	سردار محسن رفیق‌دوست	وزیر سپاه، مسئول لجستیک جنگ	DX	۲۹	۱۷
۲۵	دکتر برزگر	معاون بنیاد مستضعفین و رئیس بنیاد علوی	DY	۲۶	۱۴
۲۶	آقای قربانی	معاون استاندار مازندران و از اعضای جهاد سازندگی، معاون بنیاد مسکن انقلاب اسلامی			نبودن مفهوم جدید
۲۷	آقای فلاحتی	از پیشکسوتان جهاد سازندگی و معاون بنیاد مسکن انقلاب اسلامی			نبودن مفهوم جدید
۲۸	آقای روحانی	از پیشکسوتان جهاد سازندگی استان قم			نبودن مفهوم جدید
۲۹	مهندس عظیمی	محقق و فعال در جهاد سازندگی			استفاده به منظور اعتبارسنجی
۳۰	دکتر علی‌آبادی	مدیرعامل گروه صنعتی مپنا			

ادامه جدول ۲: مصاحبه‌ها

ردیف	نام و نام خانوادگی	سابقه مختصر	اختصار	کد	مفهوم
۳۱	دکتر محسن حامدی	معاون تحقیق و توسعه گروه صنعتی مپنا	استفاده به منظور اعتبارسنجی		
۳۲	دکتر علی نوراللهی	معاون منابع انسانی گروه صنعتی مپنا			
۳۳	مهندس وحید معیر	مدیر بخش نفت و گاز گروه صنعتی مپنا			
۳۴	مهندس هومن شیرازی	معاون سیستم‌ها و کیفیت گروه صنعتی مپنا			
۳۵	دکتر علی رضا یزدانی زاده	معاون کنترل و راهبردی گروه صنعتی مپنا			
				۸۷۶	۴۲۲

### یافته‌های پژوهش

در این بخش تمامی مفاهیمی که از مصاحبه‌های مختلف به دست آمد در کنار هم قرار گرفته که در مجموع ۴۲۲ مفهوم از ۸۷۶ شناسه استخراج شده است. البته همپوشانی زیادی در این مفاهیم هست که خود موجب اعتبار پژوهش است. در مرحله بعدی این مفاهیم به ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده تقسیم‌بندی شد که مؤلفه‌های اصلی سازمان جهادی است. این تقسیم‌بندی از جهت موضوعات مرتبط بیان شده است و صرفاً برای تحلیل این تقسیم‌بندی صورت می‌گیرد. جدول مضمونها نشان‌دهنده یافته‌های پژوهش است که متناسب با روش تحقیق تحلیل مضمون به دست آمده است.

جدول ۳: مضمونهای مستخرج از مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	تعداد مفاهیم	تعداد شناسه
مؤلفه‌های سازمان جهادی	راهبردها	مردم پایه	۱۲	۳۹
		احیای ظرفیتها و انتقال آنها	۴	۹
		نوآوری و جسارت	۱۵	۲۳
		نگاه عمیق، بلند مدت و جامع	۳	۳
		یادگیرنده و دانش محور	۵	۱۱
		احیا و گذر	۲	۹
		مسئله واقعی	۳	۳
		صرفه جویی	۱	۳
	سیاستهای کلان	انجام دادن کار زمین مانده و دشوار	۱۱	۲۹
		اتصال به ولایت معظم فقیه	۵	۹
		وسواس در بیت المال	۳	۵
		خدمت به مستضعفین	۳	۴
		هشیاری نسبت به دشمنی دشمنان و مقاومت	۱	۱
		مخالفت با تشریفات غیر ضروری	۱	۱
		تکنیر سازمان جهادی و عدم مرزبندی	۲	۴
	ویژگیهای نیروی انسانی	قصد قربت در کار	۲۴	۹۲
		دانستن سلسله روابط تا هدف غایی	۲	۴
		ما می‌توانیم.	۷	۲۲
		تلاش و استقامت بی منت	۱۱	۲۹
		تشکیل زندگی یکپارچه جهادی	۷	۱۱
		آزادی و حریت عنصر جهادی	۲	۳
		علاقه کاری	۴	۱۰
		احساس مالکیت و مسئولیت	۲	۴
		رفتار تشکیلاتی	۲	۶
	ویژگی تعاملات	رابطه ولایی	۱۳	۳۳
		شناخت کامل تواناییها	۱	۱
		ارزش عهد و پیمان	۱	۱
		تعاملات زیاد خارجی	۴	۱۴

ادامه جدول ۳: مضمونهای مستخرج از مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	تعداد مفاهیم	تعداد شناسه
مؤلفه‌های سازمان جهادی	فرهنگ سازمانی	گزینش فرهنگی	۵	۸
		کار برای کسی عار نیست.	۲	۴
		کار گروهی	۲	۲
		گزینش و جذب	۳	۵
		مدیر هم، نیروی جهادی	۳	۵
		فرهنگ جهادی	۵	۱۴
	ویژگی مدیران	مدیر پیشرو و الگو	۶	۱۹
		هماهنگی و نظارت	۲	۳
		عدم نگاه اربابانه و تأکید بر نگاه برادرانه	۱	۳
		مدیریت اقتناعی و اقتضایی	۳	۴
		اغماض و تغافل	۳	۵
		اعمال مدیریت به سبک رهبری	۱	۲
		سلسله مراتب ولایی	۱	۲
		ارتقای خودبه‌خودی تنها با ملاک توانایی	۶	۱۹
	آموزش و رشد	بستر رشد و آموزش	۹	۲۷
		رشد و آموزش در بستر کار متناسب با نیاز	۱۲	۳۵
		آموزش و رشد ذو ابعاد	۲	۲
		مدرسه جهادی	۱	۳
	ویژگیهای ساختاری	ساختار جوششی اقتضایی	۷	۱۷
		تضاد با بروکراسی	۱۳	۲۸
		ساده، کم و شفاف	۹	۲۹
		استقلال بالغ	۲	۱۰
		خطای موردی	۱	۱
	تصمیم‌گیری	نزدیکی مسئله، تصمیم و اجرا «چابکی»	۵	۹
		تصمیم‌گیری اقتناعی و شورایی	۷	۱۸
		تصمیم‌گیری ارزشی	۳	۷
		تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	۳	۶

ادامه جدول ۳: مضمونهای مستخرج از مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	تعداد مفاهیم	تعداد شناسه
مؤلفه‌های سازمان جهادی	ارزیابی و نظارت	خودکنترلی	۵	۱۰
		نظام کنترلی تعاملی	۳	۸
		نظارت پنهان و آشکار خارجی	۲	۳
		نظارت و ارزیابی طبقه کار	۱	۳
		رضایت ذی‌نفعان	۱	۱
	ویژگیهای نظام حقوق و دستمزد	نگاه ابزاری به حقوق و دستمزد	۳	۵
		تأمین معاش عنصر جهادی	۷	۱۴
		عدالت شرط لازم نظام جبران خدمات	۵	۱۵
		خود اظهاری	۴	۱۴
		اصالت نیاز، کارایی و ضرورت	۷	۲۰
	توصیف پیرامونی	توصیفی مختصر از سازمان جهادی	۲۲	۴۲
		حضور روحانیت	۱	۳
		عدم دخالت مخرب از خارج	۱	۳
		واسط تعادلی	۱	۲
		کارایی و اثربخشی زیاد	۶	۹

### تبیین مؤلفه‌های سازمانهای جهادی

در ادامه با توجه به گستردگی مطالب در این مقاله تنها به تعدادی از مؤلفه‌های سازمانهای

جهادی پرداخته می‌شود:

#### ۱ - راهبردها

##### سازمان مردم پایه

سازمان جهادی مردم پایه است؛ یعنی از درون و دل مردم به صورت خودجوش به وجود آمده است؛ سعی در استفاده و احیای ظرفیتهای مردمی برای رسیدن به اهداف خود دارد؛ تعاملات قوی و مؤثری با مردم دارد؛ سعی در جلب اعتماد مردم دارد و به دنبال رفع نیازهای واقعی مردم است؛ ارزیابی سازمان جهادی توسط مردم صورت می‌گیرد.

### احیا و انتقال ظرفیتها

یکی از راهبردهای سازمان جهادی احیای ظرفیتها است؛ یعنی سازمان جهادی به دنبال ظرفیتهای جامعه اسلامی می‌گردد تا آنها را در جهت اهداف خود احیا کند و تواناییها را به عرصه ظهور برساند. ممکن است در جایی ظرفیت مازاد وجود داشته باشد. سازمان جهادی این ظرفیتها را با شبکه اطلاعاتی خود به‌جای مورد نیاز خود انتقال می‌دهد.

### نوآوری و جسارت سازمانی

یکی از راهبردهای اصلی سازمان جهادی برای گذر و عبور از موانع، نوآوری و جسارت سازمانی است که ناشی از عوامل مختلف سازمان جهادی است. فضای آزاد و ساختار اقتضایی سازمان جهادی همراه با اختیار و اعتماد زیاد به اعضای سازمان در بستر نظام ارزشی و اعتماد به نفس اعضای سازمان، عواملی است که دست به دست هم می‌دهد تا جسارت و نوآوری سازمان جهادی افزایش پیدا کند و سازمان جهادی در حوزه‌های تجربه نشده قدم گذارد و به سازمان «پیشرو» تبدیل شود. در سازمان جهادی فکر و نوآوری معمولاً از بدنه می‌جوشد و سازمان، بستر تقویت و تحقق افکار است.

### احیا و گذر

یکی از راهبردهای اصلی سازمان جهادی احیا و گذر است به این معنی که سازمان جهادی ظرفیتی پیدا می‌کند؛ با استفاده از اطلاعات و دانش خود آن را احیا می‌کند. هنگام احیا ظرفیت نیروی انسانی و عوامل وابسته برای بهره‌وری و استفاده از آن ظرفیت را رشد می‌دهد و به بلوغ می‌رساند. در این قسمت مدیران و اعضا هیچ کوتاهی در اختیار قراردادن تجربه به اعضا نمی‌کنند؛ سپس هر زمان که احساس کنند عوامل پیرامون توان اداره فضا را دارند واگذار می‌کنند و به دنبال ظرفیت جدید می‌روند؛ با این کار شبکه هم‌جهت ارزشی جهادی به وجود می‌آید.

## ۲ - تحلیل سیاستهای کلان

### توجه به مسائل واقعی نظام

سازمان جهادی به دنبال حل مسائل واقعی نظام اسلامی است و کارهای دشوار انقلاب اسلامی را انجام می‌دهد که کسی اشتیاقی برای آن کار را ندارد ولی برای حکومت اسلامی ضروری و نیاز جامعه است. معمولاً این سنخ کارها سود کمتری دارد و بسیار دشوار است. این نوع رفتار ناشی از تفکر عدم اصالت سازمان جهادی در مقابل اهداف است. معمولاً در این حوزه‌ها رقیب خاصی

برای سازمان جهادی وجود ندارد و سازمان جهادی پیشتاز است. قطعاً دستیابی به فناوریهای ملی یکی از ضروریات سازمانهای جهادی است

اتصال پیوسته به ولایت فقیه

اعضا در سازمان جهادی خود را پیگیری کننده دغدغه‌های رهبری در زمینه اقتصادی می‌دانند و سازمان جهادی متناسب با دغدغه‌های رهبری حرکت می‌کند. این عامل باعث ایجاد انگیزه در عنصر جهادی می‌شود. برخی از انواع سازمان جهادی مثل سازمان جهادی عمومی باید به رهبری متصل باشند.

خدمت به مستضعفین

یکی از سیاستهای اصلی سازمان جهادی توجه به مستضعفین و بهبود وضع آنان است. این سیاست معمولاً در تصمیم‌گیریهای سازمان جهادی خود را نمایان می‌کند. اصولاً سازمان جهادی به دنبال فعال‌سازی نگاه‌های مناطق محروم کشور است.

هشیاری نسبت به دشمنی دشمن

یکی از سیاستهای اصلی سازمان جهادی توجه ویژه به دشمن است؛ یعنی اعضا در سامان جهادی همواره خود را در جنگ با دشمن می‌بینند و تصمیمات خود را متناسب با این دشمن واقعی و به گونه‌ای می‌گیرند که بتوانند کشور خود را قدرتمند کنند و بر دشمن فائق آیند. این گونه فعالیتها هدفمندتر می‌شود و بصیرت و آگاهی افراد را برای کار بهتر افزایش می‌دهد.

تکثیر سازمان جهادی

سازمان جهادی متناسب با مأموریت اصلی خود، که کمک به حکومت اسلامی است به دنبال گفتمان‌سازی و تکثیر الگوی خود است و با نگاه پدرا نه سعی در جذب دیگر سازمانها به ادبیات جهادی دارد. سازمان جهادی از مرزبندی خود با سازمانهای دیگر خودداری می‌کند و رقابت با دیگر سازمانها را به رفاقت برای جذب آنها تبدیل می‌کند. یکی از ملزومات این دیدگاه این است که الگویی که سازمان جهادی ارائه می‌کند به گونه‌ای باشد که در فضای عمومی کشور قابل تکثیر باشد.

### ۳ - ویژگیهای نیروی انسانی

قصد قربت در کار

انگیزه اصلی افراد در سازمان جهادی، قصد قربت و عمل به وظیفه الهی است و هیچ انگیزه



مادی و دنیایی ترغیب‌کننده فرد برای حضور در سازمان جهادی نیست؛ به عبارت دیگر عنصر جهادی با مشاهده مسئله در حکومت اسلامی احساس وظیفه می‌کند تا با حداکثر توان خود و به بهترین صورت به وظیفه خود عمل کند. این نگاه باعث ایجاد روحیه ایثار و شهادت در اعضای سازمان جهادی می‌شود.

#### دانستن سلسله روابط تا هدف غایی

در سازمان جهادی عنصر جهادی سلسله روابط نتیجه کار خود از هدف اولیه، که انجام دادن درست مأموریت است و هدف بالاتر را یعنی کمک به حکومت اسلامی تا هدف غایی می‌داند که رضایت خدای متعال است. بنابراین انگیزه افراد برای کار بسیار زیاد است و افراد احساس رضایت و عمل به تکلیف می‌کنند.

#### اعتماد به نفس

عنصر جهادی چون پشتیبان اصلی خود را قدرت علی الاطلاق جهان می‌داند، اعتماد به نفس و جسارت ویژه‌ای برای کارهای بزرگ و دور از انتظار دارد؛ نیروی جهادی خود را برای مشکلات بزرگ در کار آماده کرده است و با جسارت خاصی پیش می‌رود و با مشکلات روبه‌رو می‌شود. این جسارت و اعتماد به نفس به وجود آورنده روحیه "ما می‌توانیم" در سازمان جهادی است.

#### تلاش مضاعف و بی‌منت

روحیه جهادی و نگاه ارزشی عنصر جهادی موجب می‌شود اعضای سازمان جهادی پرکاری ویژه و خستگی‌ناپذیری با استقامت زیاد در برابر سختیها داشته باشند. با توجه به این روحیه سختی معقول کشیدن برای رسیدن به هدف، ارزش به‌شمار می‌رود، با این دید همه‌چیز وارونه می‌شود؛ به این معنی که در سازمانهای عادی، کارمندان به دنبال این هستند که کار کمتری انجام دهند مگر کاری که برایشان سود داشته باشد و در جایگاه شغلی یا دستمزد آنها تأثیر داشته باشد ولی در سازمان جهادی افراد خود را جلو می‌اندازند که کار را از دست اعضای دیگر بگیرند؛ زیرا موجب تعالی آنها می‌شود و محاسبه‌گر اصلی رفتار خود را خدای متعال می‌دانند. این تلاش و پرکاری اعضا بی‌منت و بدون هیچ چشمداشتی نسبت به دیگران است.

#### تشکیل زندگی یکپارچه جهادی

عنصر جهادی به دنبال تشکیل زندگی مفید و مؤثری در همه ابعاد با رنگ و بوی جهادی است. با این نگاه، کار در سازمان جهادی هم بخشی از زندگی جهادی است و فضای کاری و فضای

زندگی از هم جدا نیست. بنابراین عنصر جهادی فرد ذوابعاد با تواناییهای مختلف در ابعاد مختلف زندگی است و تعادلی صحیح بین ابعاد مختلف زندگی مثل خانواده، فضای کاری، پیگیری دغدغه‌های اجتماعی، علم‌اندوزی، بصیرت اجتماعی و... برقرار کرده است. یکی از وظایف سازمان جهادی کمک به عنصر جهادی برای به وجود آوردن این تعادل عمومی در زندگی فرد و توانمندسازی او در تمام ابعاد مفید و لازم زندگی جهادی است.

#### آزادی و حریت عنصر جهادی

عنصر جهادی فقط با انگیزه الهی وارد سازمان جهادی می‌شود و دست به کار می‌زند. او نه بنده پول است و نه بنده جایگاه شغلی؛ پس استعمار نیروی انسانی با انگیزه‌های مالی و دنیایی باطل است. یکی از خطاهای بزرگ در سازمان جهادی تهدید و یا تطمیع عنصر جهادی برای کار کردن است که این موجب سرخوردگی و شکست شخصیتی عنصر جهادی می‌شود

#### احساس مالکیت و مسئولیت

در سازمانهای معمول، مسئولیت هر فرد متناسب با وظایف و اختیارات واگذار شده به آن فرد است؛ اما در سازمان جهادی این گونه نیست. همه افراد متناسب با توان خود، خود را در سازمان مسئول می‌دانند؛ به عبارت دیگر سازمان جهادی برای فرد خاصی نیست؛ همه نسبت به تمامی ابعاد سازمان جهادی خود را مسئول می‌دانند و دغدغه‌مندانه پیگیر ارتقای وضع موجود هستند. کسی در سازمان جهادی حق بیشتری دارد که به آرمانها و ارزشهای جهادی بیشتر عمل کند.

#### رفتار تشکیلاتی

در سازمان جهادی شناخت تشکیلات و رفتار تشکیلاتی بسیار مهم است. رفتار تشکیلاتی کاملاً با عمل کورکورانه متفاوت است اما لازمه بقای سازمان قدرتمند انجام داخلی است. افراد در تشکیلات بموقع نظر خود را مطرح، و با استدلال از آن نظر دفاع می‌کنند؛ سپس با سازوکارهای بخصوص سازمان تصمیم می‌گیرند و هنگام اجرای تصمیم همگی تلاش می‌کنند که وظیفه خود را در اجرایی شدن تصمیم به بهترین نحو انجام دهند. روحیه تشکیلاتی اعضا در سازمان جهادی موجب می‌شود عمق نفوذ هر دستور، که شاید به صورت آیین‌نامه و بخشنامه تصویب شده در جلسه مرکزی نباشد بسیار بیشتر باشد. اخلاق تشکیلاتی لازمه مدیریت شورایی است.

## ۴ - ویژگی تعاملات سازمانی

## رابطه ولایی و نتایج آن

یکی از تفاوت‌های مهم و محسوس سازمان جهادی نسبت به سازمانهای معمول بوروکراتیک و اداری کشور این است که افراد در سازمانهای اداری روابطشان بر مبنای کارمندی است و افراد با حکم رئیس کنار هم قرار می‌گیرند و از همدیگر دور می‌شوند؛ اما روابط درونی اعضا در سازمان جهادی به علت سنخیت و اهداف مشترک و ارزش افراد، که به منبع محبت متصل است بر اساس ولایت و اخوت است. افراد چون اعضای یک پیکر واحدند که قرار است به یک مقصد واحد برسند؛ به همدیگر وابستگیهای عاطفی و احساسی دارند؛ نسبت به همدیگر حس برادری و اخوت دارند؛ همدیگر را بخوبی درک می‌کنند و به دنبال محبت کردن به همدیگر هستند. این رابطه عمیق ولایی باعث می‌شود فضای سازمان جهادی بسیار صمیمی و گرم باشد. افراد، گروهی یکپارچه و درهم‌تنیده را تشکیل می‌دهند که مشکلات همدیگر را می‌پوشانند و در کار و مسائل شخصی زندگی به همدیگر کمک می‌کنند. تلاش برای رشد و تعالی همدیگر دارند؛ چون رشد دیگری را رشد خود می‌دانند و به او علاقه دارند. مفهوم رقابت سازمانی تغییر می‌کند و به رفاقت سازمانی تبدیل می‌گردد. افراد فارغ از روابط کاری و سازمانی با یکدیگر رفت‌وآمد دارند و معمولاً این رفت‌وآمدها خانوادگی می‌شود.

روابط ولایی، حاکمیت ارزشها و تجری فرهنگ ایثار و جهاد در سازمان جهادی باعث می‌شود اختلافات میان اعضا در سازمان جهادی به کمترین میزان برسد و اگر هم اختلافی باشد سرعت حل، و به دوستی تبدیل شود.

## تعاملات خارجی

سازمان جهادی به علت مردم‌پایه بودن، تعامل و ارتباطات زیادی با مردم دارد. این تعامل با توجه به نگاه خدمت به مردم و همراه با علاقه و محبت به مردم است. این تعامل سازنده باعث اعتماد مردم به سازمان جهادی است که در نتیجه سازمان جهادی شبکه اطلاعاتی با مردم دارد تا بازخورد عملکرد خود را بخوبی بگیرد؛ از نیازهای جامعه آگاه باشد و بتواند در سطح جامعه به صورت مؤثرتری حاضر شود.

## ۵ - فرهنگ سازمانی

### گزینش فرهنگی

مقوله فرهنگ سازمان جهادی به دلیل اینکه زائیده نظام ارزشی و نظری است از ثبات و اتقان ویژه‌ای برخوردار، و برپایه نظام ارزشی اسلامی استوار شده است. از طرفی هدف حضور افراد در سازمان جهادی همین ارزشهای اسلامی است؛ بنابراین فرهنگ سازمان جهادی بسیار قوی و مهم است. فرهنگ سازمان جهادی تا آنجا ذی‌نفوذ است که خود نقش گزینش را انجام می‌دهد؛ یعنی افراد خاصی به حضور در سازمان جهادی تمایل دارند و در مرحله بعدی کسانی که در سازمان جهادی حضور پیدا می‌کنند اگر با مبانی ارزشی سازمان جهادی انحراف قابل اصلاحی داشته باشند، معمولاً در این فرهنگ قوی هضم می‌شوند و تغییر نظام ارزشی می‌دهند؛ اما در مرحله آخر اگر کسی خود را با فرهنگ سازمان جهادی وفق ندهد به دلیل تعاملات زیاد اعضا و ارزشی بودن این تعاملات فرد به ترک سازمان جهادی مجبور می‌شود.

### کار جهادی برای کسی عار نیست

برخلاف سازمانهای معمول کشور، که پست سازمانی برای افراد شخصیت‌آور است در سازمان جهادی هیچ کاری برای هیچ کسی عار نیست؛ چون اعضا به منظور کار برای خدا در سازمان جهادی حاضر شده‌اند و اگر وظیفه باشد تفاوتی بین این کار نیست و افراد شأنیت سازمانی به دور از نظام ارزشی برای خود قائل نیستند. فردی در سازمان جهادی ارزشمندتر است که جهادیت رفتار، و جهادیت کار کند.

یکی از فرهنگهای اصلی سازمان جهادی کار گروهی منسجم است که نتیجه نظام تعاملاتی بسیار قوی سازمان جهادی است.

### مدیر هم نیروی جهادی

مدیران در سازمان جهادی فقط در جایگاه مدیریت خود با دیگر اعضای سازمان جهادی متناسب با شأن رهبری خود تفاوت دارند و در بقیه کارهای عادی زندگی تفاوت محسوسی بین مدیر و اعضا وجود ندارد. مدیر مثل دیگران وارد سازمان جهادی می‌شود؛ مثل دیگران غذا می‌خورد و مثل دیگران کارهای شخصی خود را خودش انجام می‌دهد و همه به یک میزان در برابر اصول شرعی و نظام ارزشی سازمان جهادی مسئول هستند؛ اما متأسفانه در اغلب سازمانهای کنونی خود شاهد هستیم که افراد متناسب با پست سازمانی خود شأنیت ویژه‌ای پیدا می‌کنند؛ مثلاً

فلان ماشین برای مدیر است و فلان ماشین برای معاونان و....

#### ۶ - ویژگی مدیران

##### مدیر پیشرو و الگو

وظیفه مدیران در سازمان جهادی دمیدن روح جهادی در سازمان است. یکی از بهترین راه‌های نهادینه کردن روحیه جهادی در سازمان، پیشتازی خود مدیر است به این معنی که مدیر در عمل به ارزشهای جهادی از همه جلوتر است. در میزان کار از همه جلوتر است و در سازمان جهادی مدیریت، واقعی است نه مدیریت صرفاً تحکمی. همه مدیر را به‌عنوان الگوی پیشتاز جهاد در عرصه کار و عمل به ارزشهای جهادی قبول دارند و اگر سازمان هم نباشد، مدیر به‌عنوان مرجع و الگوی افراد به شمار می‌رود.

##### هماهنگی و نظارت

در سازمان جهادی وظیفه مدیر رشد بخشهای مختلف سازمان و سپس هماهنگی کارها بین بخشهای مختلف و نظارت بر عملکرد بخشها است. مدیر در قسمت‌هایی که به بلوغ نسبی رسیده‌اند به دخالت نیاز ندارد.

##### عدم نگاه اربابانه و تأکید بر نگاه برادرانه

در سازمان جهادی مدیر نگاه اربابانه به اعضا ندارد؛ بلکه خود را مثل تمامی اعضای سازمان جهادی می‌داند که فقط یک سنخ مسئولیت دیگر به او واگذار شده است؛ بنابراین مدیران در برخورداری از امکانات سازمان جهادی، و جایگاه و شئون متفاوتی با دیگر اعضا ندارند و فقط در مسائل کاری از اختیارات بیشتری برخوردارند. تمام کارهای شخصی مدیران با خودشان است.

##### اغماض و تغافل

در سازمان جهادی مدیران با توجه به قاعده وسع و توان فرد برای پاسخ با اشتباهات برخورد می‌کنند؛ یعنی ممکن است افراد کم‌تجربه‌تر کارهای خطایی انجام دهند که از آنها اغماض شود یا در مواردی مدیر صلاح بداند که فرد خودش به اشتباه خود پی ببرد و باید تغافل کرد. این نگاه موجب ایجاد فضای آرامش روانی سازمان جهادی می‌شود.

##### اعمال مدیریت به سبک رهبری

در سازمان جهادی مدیران پاسبان ارزشهای سازمان هستند. از طرفی هم‌جنس ارزشهای سازمانی فرهنگ است و به‌صورت دستور و بخشنامه قابل تغییر نیست؛ بنابراین مدیران در سازمان

جهادی از طریق جریان‌سازی و فرهنگ‌سازی در بسیاری از موارد اعمال مدیریت می‌کنند. توجه به این نکته هم خالی از لطف نیست که مدیر خود پیش‌تاز واقعی در سازمان جهادی است و فردی بسیار قدرتمند از لحاظ چهره‌سازمانی است که به آنها در این فرهنگ‌سازی کمک می‌کند

#### سلسله مراتب ولایی

در سازمان جهادی برخلاف سلسله مراتب، که بر حکم و دستور مبتنی است، سلسله مراتب بر مبنای قبول داشتن، دوست داشتن و در یک کلمه بر مبنای ولایت است؛ یعنی اگر روابط کاری و سازمانی به پایان برسد، اعضا بخواهند کاری کنند و کسی را به‌عنوان مدیر برگزینند، قطعاً مدیر کنونی انتخاب خواهد شد. فضای صمیمی سازمان جهادی موجب می‌شود رابطه دوستی و محبت در سلسله مراتب جاری باشد.

#### ارتقای خود به خودی تنها با ملاک توانایی

در سازمان جهادی برخلاف سازمانهای رایج کنونی، که نقاط قوتی چون مدرک تحصیلی، سابقه کاری، رابطه‌ احسن با مدیران ارشد موجب ارتقای سازمانی فرد می‌شود در سازمان جهادی نظام دقیقی برای ارتقای سازمانی وجود دارد که هر کس در سازمان جهادی فعالیت بیشتری داشته باشد و خود را در معرض چالشهای کاری قرار دهد که معمولاً در سازمان جهادی به علت حضور در عرصه‌های تجربه نشده زیاد است، خودبه‌خود آموزش می‌بیند و متناسب با استعداد فردی رشد می‌کند و توانمندتر می‌شود. این توانایی موجب می‌شود فرد، مورد مراجعه دیگر اعضای سازمان قرار گیرد و نقش محوری در سازمان پیدا کند و او به‌صورت معلوم در جایگاه مدیریت بنشیند. به قول بیشتر مصاحبه‌شوندگان بسیار معلوم است که چه کس در هر جمعی باید مدیر شود؛ چون در سازمان جهادی تعاملات بسیار زیاد است و همه نسبت به همدیگر ارزیابی مشخصی دارند که بر ایند این ارزیابیها مدیر سازمان را مشخص می‌کند؛ حتی اگر فرد دیگری به‌عنوان مدیر انتخاب شود او عرصه را برای فرد شایسته خالی می‌کند و کسی به دنبال مدیریت نیست. مزایای این نوع نگاه این است که هر فرد احساس می‌کند که اگر کار را خوب انجام دهد، رشد می‌کند و بستر رشد برای همه باز است. این نگاه مدرک‌گرایی، سابقه‌گرایی و رابطه‌گرایی را، که عوامل نگهدارنده نیروی انسانی در سازمان جهادی است، کنار می‌گذارد و بستر بازی ایجاد می‌کند.

#### ۷ - آموزش و رشد

یکی از وظایف اصلی سازمان جهادی ایجاد بستر مناسب شکوفایی استعدادهای عناصر جهادی

است. در سازمان جهادی با توجه به اختیارات زیاد اعضای سازمان جهادی، که فرد را در بوته آزمایش قرار می‌دهد و از طرفی حضور افراد ارزشی و متخصص که نقش مربی را ایفا می‌کنند در کنار وجود فضای فرهنگی ارزشی بسیار مناسب و تعاملات زیاد و دوستانه اعضا در سازمان جهادی موجب می‌شود بستری بسیار مناسب و فعال برای رشد و توانمندی اعضا به وجود آید. حال فضای این بستر با توجه به نوع و اعضای سازمان جهادی متفاوت است؛ یعنی ممکن است در بعضی وضعیت‌ها و سازمانها آرامش و تدریج جوابگوی رشد عنصر جهادی باشد یا بالعکس.

نگاه سازمان جهادی کاملاً با دانشگاه متفاوت است که افراد باید سر کلاس بروند تا آموزش ببینند و رشد کنند؛ اما در سازمان جهادی رشد در بستر کار صورت می‌گیرد؛ یعنی افراد هنگام مأموریت متناسب با نیاز آموزش می‌بینند، که ناشی از حرکت سریع سازمان جهادی و قدم نهادن در عرصه‌های تجربه نشده است. سازمان در این وضعیت برای پیشبرد کار به علم و فناوری نیاز دارد. افراد احساس نیاز می‌کنند و به دنبال کسب علم می‌روند و احساس می‌کنند که باید توانمندتر شوند؛ خود به دنبال متخصص می‌روند؛ در داخل و یا خارج از سازمان اطلاعات خود را تا حد مورد نیاز افزایش می‌دهند؛ نتیجه را اعمال، و ارزیابی می‌کنند. در این سبک آموزش نهادینه می‌شود و عمق بسیار بیشتری پیدا می‌کند. در مورد رشد فردی هم به همین صورت است؛ یعنی فرد تمرین می‌کند برای خدا در نظام ارزشی جهاد کند و این بزرگترین تربیت معنوی و روحی می‌شود. سازمان جهادی باید همانند مدرسه عمل کند تا نیروی جهادی و توانمند برای حکومت اسلامی و مدیریت کلان کشور تربیت کند. با این نگاه سازمان جهادی از اینکه نیروی توانمندش را برای کار دیگر ارزشمندی بخواهند ناراحت نمی‌شود و به دنبال تربیت نیروی جدید می‌رود؛ فقط در صورتی که به سازمان ضربه جدی وارد نشود.

## ۸ - ویژگیهای ساختاری

### ساختار جوششی اقتضایی

در سازمانهای معمول کشور، ساختار، شالوده بسیار محکم سازمانی است که به دشواری قابل تغییر است. افراد متناسب با جایگاه ساختاری خود نسبت خود را با سازمان پیدا، و متناسب با همین جایگاه ساختاری تشخیص پیدا می‌کنند و حقوق دریافت می‌کنند. اما نگاه سازمان جهادی کاملاً متفاوت است. در سازمان جهادی ساختار، کاملاً جوششی و اقتضایی است که متناسب با نیاز براهتی به وجود می‌آید و متناسب با نیاز براهتی اصلاح، و متناسب با نیاز براهتی حذف می‌شود.

جوششی بودن سازمان جهادی به این معنی است که افراد به صورت مشورتی و گروهی به این نتیجه می‌رسند که وجود این سازمان لازم است؛ نه صرفاً با حکم و مصوبه دولت ساختار سازمان طراحی و ابلاغ شود؛ حتی در بعضی از سازمانهای جهادی دیده شده است که سازمان هیچ ساختار رسمی ندارد و خودبه‌خود افراد برای هر طرحی ساختاری را قرارداد می‌کنند و سپس آن ساختار از بین می‌رود. در نتیجه اهمیت اصلی در سازمان جهادی روابط غیر رسمی و کار گروهی است که بدنه‌ای منسجم را به وجود می‌آورد.

#### تضاد با بروکراسی

معمولاً از ابزار بروکراسی، که دربردارنده ساختار و قوانین است به‌عنوان ابزار نظارتی برای کاهش خطای سازمانی استفاده می‌شود که در نتیجه آن کار در سازمانهای بروکراسی همراه با سختی و مشقت است؛ اما سازمان جهادی بر مبنای اعتماد سازمانی نگاه آسان و روان‌کننده به قوانین و ساختار دارد. این نگاه موجب می‌شود سازمان جهادی به سازمانی چابک و سریع تبدیل شود؛ به عبارت دیگر نگاه سازمان جهادی با بروکراسی در تضاد است و بروکراسی و قوانین دست و پاگیر، کشنده سازمان جهادی است؛ چون انگیزه نیروی انسانی ارزش سازمان را از بین می‌برد و کار را به فرسایش می‌رساند.

#### ساختار ساده و شفاف

در سازمان جهادی با توجه به مبنای اعتماد سازمانی معمولاً ساختار، قوانین و سلسله مراتب بسیار ساده، کم و شفاف است به گونه‌ای که همه افراد با نگاه اولیه تسلط لازم را بر ابعاد سازمان پیدا می‌کنند و پیچیدگی در سازمان جهادی وجود ندارد. تلاش می‌شود سلسله مراتب متناسب با نیاز به حداقل برسد و فاصله سازمانی در سازمان جهادی وجود نداشته باشد. این ویژگی سازمان جهادی موجب می‌شود تا سازمان جهادی به سازمانی کاملاً چابک متناسب با نیاز و توان تبدیل شود.

#### استقلال بالغ

یکی از سیاستهای سازمان جهادی تکثیر خود و شبکه‌سازی از سازمانهای ارزشی است. با توجه به این سیاست هر زمان که سازمان جهادی احساس کند یک بخش و یک گروه خود به بلوغ نسبی رسیده است، ابتدا کار را دست اعضای بخش می‌سپارد و نظارت می‌کند؛ اگر آن گروه کار را بخوبی انجام داد و توانست مأموریت را به صورت کامل، مستقل و جدا انجام دهد. از طرفی هم



فضای رشد درون‌سازمانی برای آن بخش کم است به آن بخش استقلال کامل می‌دهد تا بتواند بهتر خود را رشد دهد و مأموریت سازمان جهادی را پیگیری کند.

## ۹ - تصمیم‌گیری

### تصمیم‌گیری افناعمی و شورایی

تصمیم‌گیری در سازمان جهادی کاملاً شورایی است به این مفهوم که تمام افرادی که می‌توانند در بررسی و یا روند اجرای تصمیم تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشند در جلسه حضور پیدا می‌کنند و هر کس استدلالهای خود را برای نظر خود بیان می‌کند و سعی در اقناع دیگران با توجه به اصول و روشها دارد. در سازمان جهادی به این گونه نیست که تصمیم را فردی بگیرد و بقیه به اجرای آن موظف باشند؛ یعنی افراد خود را در روند تصمیم، حاضر و مؤثر می‌دانند. در انتها یک تصمیم کلی با توجه به نظر جمع گرفته می‌شود و همه با توجه به اخلاق تشکیلاتی خود را به اجرای بهینه تصمیم موظف می‌دانند.

### تصمیم‌گیری ارزشی

تصمیم‌گیری در سازمان جهادی در مرحله اول و قبل از بررسیها و اعتبارسنجی‌های تخصصی و بهره‌وری باید با سه شاخص کلی همخوانی داشته باشد که همراه با این سه معیار سنجیده می‌شود:

اول) رضایت خدای متعال باید در این تصمیم سازمانی دیده شده باشد.

دوم) مصالح حکومت اسلامی باید لحاظ شده باشد.

سوم) تصمیم باید بر اساس مصالح واقعی مردم باشد.

### تصمیم‌گیری غیرمتمرکز

برخلاف عرف کنونی سازمانهای رایج کشور، که معمولاً کوچکترین تصمیم‌ها به صورت متمرکز و توسط مدیران ارشد سازمانی گرفته می‌شود و موجب عدم چالاکی سازمان و کاهش مسئولیت‌پذیری اعضا می‌شود، جایگاه و مکان تصمیم‌گیری در سازمان جهادی غیرمتمرکز است و رده کارشناسی، که خود مجری و دست‌اندر کار است با توجه به اعتماد زیاد سازمان جهادی، که موجب اختیارات زیاد اعضا می‌شود در رده کارشناسی با در نظر گرفتن نظام ارزشی حاکم بر سازمان جهادی تصمیم گرفته می‌شود و خود فرد مسئولیت تصمیمات را قبول می‌کند. این امر موجب می‌شود روند تصمیم‌گیری تسریع بیشتر پیدا کند؛ افراد رشد سازمانی بیشتری کنند؛ مسئولیت‌پذیری افراد بیشتر باشد؛ به علت نزدیکی فرد به مسئله خطا و اشتباه کاهش پیدا کند؛

مسئولیت در سازمان توزیع شود. در سازمان جهادی فاصله تصمیم، برنامه‌ریزی و اجرا زیاد نیست.

## ۱۰ - ارزیابی و نظارت

### خودکنترلی

نظام ارزشی حاکم بر سازمان جهادی و حضور داوطلبانه اعضا، که با روحیه دلسوزانه برای بهبود وضع سازمان جهادی همراه است، عواملی است که بهترین و قویترین نظام کنترلی را، که کنترل خود فرد نسبت به رفتار خود است به وجود می‌آورد. در صورتی که اگر با نگاهی عمیقتر سازمان جهادی را بررسی کنیم، ارزش کنترل‌های معمول بسیار کم‌رنگ می‌شود؛ زیرا اصل بر این است که فرد وارد سازمان شده است تا کار کند. حال کنترل کردن او که کار می‌کند یا نه نسبتاً بیهوده است. بنابراین کنترل و نظارت از درجه اهمیت کمتری در سازمان جهادی برخوردار است و کنترل اصلی توسط خود فرد انجام می‌شود.

### نظام کنترلی تعاملی

نظام دیگر کنترل و ارزیابی سازمان جهادی ناشی از تعامل زیاد اعضا، حس مسئولیت نسبت به کار همدیگر و کار گروهی است. با این توضیح که در سازمان جهادی افراد با یکدیگر تعاملات زیاد و عمیقی دارند. این تعاملات باعث می‌شود از کار همدیگر باخبر، و از وضعیت همدیگر آگاه باشند. از سوی دیگر افراد احساس مسئولیت نسبت به کل اتفاقات داخلی سازمان جهادی می‌کنند؛ در نتیجه اگر انحرافی به وجود آید در آغاز شروع انحراف، اعضای سازمان جهادی با تذکر و یاری همدیگر به صورت گروهی مشکل را حل می‌کنند. این فضای متعامل زیاد باعث می‌شود اعضا نسبت به عملکرد همدیگر ارزیابی کیفی خوبی داشته، و سعی در ارتقای همدیگر داشته باشند. مزیت ویژه این نوع کنترل و نظارت با دلسوزی و اصلاح انحراف همراه است.

### نظارت پنهان و آشکار خارجی

به علت حساسیت سلامت فضای کاری، نظارت خارجی به صورت پنهان و آشکارا وجود دارد؛ اما این نظارتها پسینی است تا چابکی سازمان گرفته نشود و به گونه‌ای باشد که به عزت و روحیه نیروی جهادی خدشه وارد نشود.

### نظارت و ارزیابی روش کار

از آن رو که یکی از اهداف سازمان جهادی، تربیت نیروی ارزشی انقلاب اسلامی است، مدیران فقط به کار نگاه نمی‌کنند بلکه روش کار هم برایشان مهم است که فرد به روش جهادی به هدف

رسیده است یا نه، صرفاً با هر روشی کار را به نتیجه رسانده است. درباره کار چه کرده و چه تأثیری بر محیط داخلی و خارجی سازمان داشته است. آیا ابزاری که فرد استفاده کرده است با مبنای دینی و ارزشی سازمان جهادی همخوانی دارد یا خیر.

#### رضایت ذی‌نفعان

یکی از ملاکهای ارزیابی سازمان جهادی رضایت ذی‌نفعان سازمان جهادی است؛ به این معنی که مردم و حکومت اسلامی آیا از رفتار و فعالیتهای سازمان جهادی رضایتمند هستند یا خیر. این ملاک ارزیابی برای سازمان جهادی بسیار مهم است.

#### ۱۱ - ویژگیهای نظام حقوق و دستمزد

هیچ‌یک از عناصر جهادی با هدف دریافت حقوق و دستمزد و به دست آوردن سود مادی به سازمان جهادی نیامده است. عنصر جهادی صرفاً به حقوق و مزایای سازمانی نگاه ابزاری دارد تا بتواند معیشت خود را بگرداند و به زندگی جهادی خود ادامه دهد.

عنصر جهادی بسیار ارزشمند است؛ بنابراین سازمان جهادی وظیفه دارد نیازهای گذران زندگی عادی او را در حد معقول بشناسد و زندگی متعادل و ساده در حد عرفی را برای عنصر جهادی تأمین، و دغدغه گذران معیشت را از ذهن عنصر جهادی باز کند.

سازمان جهادی به‌عنوان مجموعه ارزشی حتماً باید عدالت سازمانی را در جبران خدمات در نظر گیرد؛ یعنی با طراحی شاخصهایی که مبنای عادلانه و بهره‌ورانه دارد، حقوق و دستمزد را عادلانه بین اعضای سازمان جهادی توزیع کند. نباید در سازمان جهادی اختلاف سطح دریافت پایه‌زیادی و بدون مبنای نیاز فرد یا کارکرد داشته باشیم.

در سازمان جهادی برخلاف سازمانهای رایج کنونی، که میزان حقوق بر مبنای مدرک تحصیلی، سابقه کاری، جایگاه شغلی و ساعت کاری است در سازمان جهادی متناسب با سه اصل کارایی فرد، نیاز واقعی فرد و ضرورت زندگی فرد میزان دستمزد بر اساس خود اظهاری حساب می‌شود.

اول نیاز واقعی: قسمتی از حقوق که معمولاً پایه حقوق است بر اساس نیاز واقعی زندگی فرد متناسب با ارزشها به شمار می‌رود؛ به عنوان مثال کسی که متأهل است و تعداد چهار فرزند دارد، مقدار پایه حقوق بیشتری را باید دریافت کند؛ چون به ارزشهای جهادی پایبند بوده است و قطعاً نیاز مالی بیشتری دارد.

دوم کارایی: اصل در تعیین میزان حقوق، کارایی و ارزیابی فرد است و قطعاً این به جبران خدمات و عدالت نزدیکتر است که کسی که بیشتر و مفیدتر کار می‌کند، حقوق بیشتری به او پرداخت شود و باعث انگیزه‌مندتر شدن افراد به کار و حرکت می‌شود.

سوم ضرورت زندگی: عنصر جهادی با دلسوزی و از خودگذشتگی تمام، عمر خود را برای آرمانهای سازمان جهادی وقف کرده و با وفاداری تمام برای تحقق آرمانها تلاش ویژه کرده است؛ حال ممکن است مشکلی برایش پیدا شود و یا نیاز ضروری واقعی برایش به وجود آید، باید سازمان جهادی را چون پدر مهربانی بداند که در مشکلات و سختیها پشت‌وپناه او خواهد بود.

### نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا به تعمیق مسئله پژوهش پرداخته شده است؛ سپس با مطالعه ادبیات سازمانی رایج، مجموعه‌ای از سؤالات در زمینه مؤلفه‌های سازمانی استخراج شده و با مصاحبه با نخبگان، مجموعه‌ای از داده‌های خام کیفی به دست آمده است؛ سپس با شناسه‌گذاری باز داده‌ها ۸۲۷ شناسه در مرحله اول استخراج، و با تجمیع شناسه‌های استخراج‌شده جدول مفاهیم متناسب با هر مصاحبه شونده تشکیل شد که نشاندهنده نظام فکری هر فرد در زمینه سازمان جهادی است. در نهایت با تجمیع مفاهیم ۷۰ مضمون پایه، که همان مؤلفه‌های سازمان جهادی است، استخراج گشت که این مقولات در ۱۲ حوزه راهبردها، سیاستهای کلان، ویژگی نیروی انسانی، تعاملات، فرهنگ، ویژگیهای رهبران، آموزش و رشد، ساختار، تصمیم‌گیری، ارزیابی و نظارت، نظام حقوق و دستمزد و توصیف پیرامونی سازمان جهادی تقسیم‌بندی گردید. همپوشانی و یکپارچگی داده‌ها نشاندهنده اتقان و اعتبار پژوهش است.

سازمان جهادی ابزار تحقق تفکر جهادی به منظور اداره کشور و جامعه است. در سازمان جهادی عنصر جهادی نقش اصلی را بر عهده دارد. هدف از تشکیل سازمان جهادی، حل مشکلات و کمک به حکومت اسلامی برای اداره بهتر جامعه اسلامی است که صاحبان اصلی حکومت اسلامی مردم و بویژه قشر مستضعفین هستند. سازمان جهادی نقش سیاستگذاری ندارد بلکه پیگیری‌کننده و تحقق‌بخش سیاستهای کلان نظام اسلامی است که توسط رهبر انقلاب تعیین می‌شود. هدف تک‌تک اعضای سازمان جهادی تقرب به خدای متعال است که از ابزار و بستر

سازمان جهادی برای تحقق این هدف استفاده می‌کنند. بنابراین سازمان جهادی خود موضوعیت ندارد و هدف سازمان جهادی اصل است. سازمان جهادی خاصیت هلوگرافیک دارد به این معنی که اجزای سازمان جهادی، که همان نیروی انسانی است، ویژگی کل سازمان جهادی را دارد. البته عکس این گزاره نیز صادق است که نظام ارزشی حاکم بر اعضای سازمان جهادی بر کلیت سازمان جهادی تأثیر دارد. سازمان جهادی متناسب با مأموریت‌های خود اهدافی را برای خود مشخص می‌کند؛ ولی تفاوت عمده سازمان جهادی با دیگر سازمانها در این است که سازمان جهادی برای رسیدن به اهداف خود حتماً از مسیر جهادی عبور می‌کند و از شیوه‌های جهادی برای کارهای خود کمک می‌گیرد. سازمان جهادی بستری است تا نیروی انسانی به وظایف خود عمل، و با رشد فردی تقرب به خدای متعال پیدا کند. سازمان جهادی انواع و اقسام مختلفی دارد؛ هم می‌تواند دولتی باشد و هم خصوصی و متناسب با مأموریتها تفاوت‌های جزئی در این سازمانها وجود دارد. با این نگاه سازمان جهادی پیوندی بین واقعیات و آرمانها است. صرف وجود عنصر جهادی برای تشکیل سازمان جهادی کفایت نمی‌کند؛ بلکه لازم است این افراد با قواعد و نظام ارزشی خود تعاملی سازنده داشته باشند. پر واضح است که برعکس این گزاره نیز صدق می‌کند؛ اما سازمان جهادی متشکل از رفتار نیروی انسانی خود است. بنابراین ممکن است در بازه‌ای جهادی باشد و در بازه‌ای نباشد. تنها عامل انگیزاننده برای کار و فعالیت در سازمان جهادی تقرب به خدای متعال است. بنابراین سازمان جهادی از ویژگیهای نفسانی مثل حسد، تکبر، خودبزرگ‌بینی، طمع و... برای ترغیب اعضا به کار استفاده نمی‌کند. در سازمان جهادی افراد با هدف پیگیری دغدغه‌های فردی خود آمده‌اند و در صورتی که سازمان را مکان مناسبی برای پاسخگویی به دغدغه‌های خود نبینند، سازمان را ترک خواهند کرد. بنابراین ما معمولاً انباشت نیروی انسانی بیکار در سازمان جهادی نداریم و بهره‌وری نیروی انسانی بسیار زیاد است.

#### منابع

ابراهیمی، رحمت‌الله؛ افشاریان، رحیم (۱۳۸۸) مقایسه توصیفی نظام‌های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تأکید بر مدیریت جهادی. ج ۲. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.

احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۳) مدل سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری. سیاست دفاعی. س ۲۲. ش ۸۷: ۱۲۷-۱۶۹.

- ایروانی، محمد جواد (۱۳۷۸). *نهادگرایی و جهاد سازندگی*. تهران: مشتاقان فلاح.
- پورصادق، ناصر؛ ذاکری، زهرا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه. *پژوهشهای مدیریت منابع انسانی*. دوره ۷. ش ۴. ۹۵-۱۱۶.
- پور عزت، علی اصغر؛ قلی پور، آریین (۱۳۸۸). *بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان*. ج ۲. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- جوانعلی آذر، مرتضی (۱۳۸۹). *تبیین نگاه اسلام به سازمان در پرتوی استعاره امانت*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه امام صادق (ع)
- حاجی احمدی، امیر؛ حاجی میررحیمی، سید داوود (۱۳۸۸). *بررسی تطبیق روند تحولات فرهنگ و مدیریت جهادی با چرخه حیات سازمانی بررسی چرخه حیات فرهنگ و مدیریت جهادی*. ج ۲. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- حجازی فر، سعید (۱۳۹۱). *بازپردازی مفهوم سازمان فضیلت محور در انقلاب اسلامی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه امام صادق (ع).
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۵). *بیانات در دیدار فرماندهان لشکر ۲۷ محمد رسول الله (ص)* - ۷۵/۳/۲۰. پایگاه اینترنتی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای. <http://farsi.khamenei.ir>
- خمینی، روح الله (۱۳۷۸). *صحیفه امام*. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- خواجه نادری، مصطفی (۱۳۹۲). *بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیانگذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان های تحول آفرین 7S مکتزی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان.
- دفت، ریچارد آل (۱۳۸۱). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. فرهنگ مدیریت. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راغب اصفهانی (۱۳۸۳). *ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ القرآن*. ترجمه غلامرضا خسروی حسینی، تهران: المکتبه المرتضویه لاحیاء آثار الجعفریه.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). *مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات*. مدیریت اسلامی. س ۲۲. ش ۲. ۳۹ تا ۹.
- شماعی کوپائی، میلاد (۱۳۹۳). *شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با رویکرد نظریه‌سازی داده بنیاد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی.
- صدرالسادات، سید علی (۱۳۸۸). *ارائه مدلی مفهومی برای بازشناسی جهاد سازندگی به‌عنوان الگوی عملی یک سازمان اخلاقی*. ج ۲. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- عابدی جعفری، حسن؛ رستگار، عباسعلی (۱۳۸۶). *ظهور معنویت در سازمان‌ها، مفاهیم، تعاریف، پیش فرض‌ها، مدل مفهومی*. فصلنامه علوم مدیریت ایران. س ۵. ش ۲. ۹۹-۱۲۱.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). *تحلیل مضمون و*

- شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی. س ۵، ش ۲: ۱۵۱-۱۹۸.
- قرشی بنابی، علی اکبر (۱۳۵۲). قاموس قران. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- لطیفی، میثم؛ سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی. راهبرد فرهنگ. س ۷، ش ۲۸: ۹۱-۱۲۲.
- محمدی، مهدی (۱۳۸۸). تبیین فرهنگ و مدیریت جهادی و شاخصهای آن. ج ۲. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۵۶). ده گفتار. تهران: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۰). آزادی معنوی. تهران: انتشارات صدرا.
- ملکی زوارم، حسین (۱۳۸۸). مقایسه تطبیقی سبک مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریتی. ج ۲. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- موحد، خسرو (۱۳۸۶). تبیین ویژگی‌های مدیریت جهادی. اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.
- نقی پورفر، ولی الله؛ پالوج، مجتبی (۱۳۸۶). نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی. ج ۱. اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.

- Boyatzis, R. E. (1998), **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**, Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Collier, J. (1995). **The Virtuous Organization. Business Ethics: A European Review**. 4: 143-149.
- Hartman, E. M. (1994). **The Commons and the Moral Organization**. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4. No. 3. pp. 253-26
- Hatch, M. J & Cunliffe, A. L. (2006). **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. OUP Oxford
- King, N., & Horrocks, C. (2010), **Interviews in qualitative research**, London: Sage.
- Robbins, S. P. (1990). **Organization theory: structure, design, and applications** New Jersey: Prentice Hall
- Wanger, M. F. & Conley, J. (1999). **The Fourth ware : The Spirituality – Based Firm**, *Journal of organizational change management* , 12 , 4 : 292-301.

