

فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی  
دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

سال دهم، شماره ۳۷ (بهار ۱۴۰۰) صص ۱۶۲-۱۳۳

## راهکارهای پیاده سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی نیروهای مسلح

■ علیرضا تنهایی

استادیار گروه علوم پایه دانشکده علوم و فنون فارابی

■ یحیی نامجو

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰

### چکیده

در سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی که امروزه به تعبیر رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) خط مقدم درگیری با دشمنان نظام تلقی می‌شود احیاء، توسعه و تعمیق سبک مدیریت جهادی، به علت حجم انبوه توطئه‌های رنگارنگ دشمن در براندازی نظام در فضای جنگ سخت، جنگ نرم و جنگ اطلاعات امری لازم از دیگر عرصه‌های نظام تلقی می‌شوند بر همین اساس محققین در نظر دارند تا در این پژوهش راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی نیروهای مسلح را شناسایی نمایند. نوع پژوهش کاربردی و روش انجام آن آمیخته است. جامعه آماری پژوهش در دو بخش کیفی و کمی از بین صاحب‌نظران و خبرگان حوزه پژوهش، معاونین و مدیران دفتر نظارت و سیاست گذاری ساحفاهای نیروهای مسلح و ساحفاهای انتخاب شده‌اند. محققین در راستای نیل به هدف پژوهش، بعد از مطالعه ادبیات تحقیق و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل محتوا، پرسشنامه تحقیق را تهیه و در بین جامعه آماری پژوهش توزیع نمودند. تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده با استفاده از آزمون‌های  $T$  و فریدمن بیانگر آن است که این سازمان‌ها در راستای پیاده سازی مدیریت جهادی در همه سطوح خود باید راهکارهایی همانند تعمیق اعتقادات، جوان‌گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی، ریسک پذیر، کاهش دغدغه‌های معیشتی، الگوسازی، توسعه کار تیمی، بهره‌گیری از علوم، فناوری و دانش روز و آسیب شناسی انحناهای سازمانی را بکار گیرند.

**کلید واژگان:** مدیریت، مدیریت جهادی، سازمان‌های امنیتی

**مقدمه:**

بعد از پیروزی انقلاب، جبهه استکبار در کنار ستیزهای آشکار، جنگ پنهان اطلاعاتی پرحجم و بی‌وقفه‌ای را بر جمهوری اسلامی ایران تحمیل نموده است. در زمان حیات انقلاب کمتر کشوری در دنیا یافت می‌شود که به اندازه این نظام با توطئه‌های گسترده در زمینه‌های جاسوسی، براندازی، خرابکاری و... از سوی دنیای استکبار مورد تهاجم واقع شده باشد. برای صیانت از این نظام الهی، پا در رکاب بودن نیروهای مسلح به‌عنوان بازوانی مقتدر، کارآمد و توانمند با مدیریتی متفاوت از سبک‌های مرسوم و جاری، ضروری و لازم است. در مقابل حمله‌های سنگین نظامی و اطلاعاتی و امنیتی دشمن، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بودند که با اتکا به خدا و گوش به فرمان فرماندهی معظم کل قوا و پشتیبانی مردم توانستند در فرایند حرکت رو به جلو نظام، در ناامنی‌های مرزی، تحرکات ضد انقلاب، جنگ تحمیلی و... با دشمنان مقابله و از گردنه‌های سخت عبور کنند. نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، با اقتدار در برابر این تهدیدها در طول چهار دهه گذشته همواره مقابله نموده است. بدون شک سلامت امنیتی و حفاظتی این بازوی مقتدر با رهنمودهای بنیان‌گذار انقلاب و فرماندهی معظم کل قوا از ابتدای پیروزی انقلاب تاکنون توسط سازمان‌های حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح تأمین شده است. سازمان‌های حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح نقش تعیین‌کننده و راهبردی در زمینه‌های امنیت‌سازی و تأمین سلامت امنیتی نیروهای مسلح و به‌تبع آن حفظ و تحکیم امنیت ملی برعهده دارند (کرمی و حبیبیان، ۱۳۹۵: ۳).

با وجود تأکید مقام معظم رهبری مبنی بر نهادینه‌کردن مدیریت جهادی در تمامی سطوح مدیریتی در کشور و به‌ویژه در ارکان نظام و نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به‌علت حجم گسترده تهدیدات امنیتی، تاکنون به این موضوع به‌صورت جدی توجه نشده است. در حال حاضر این برداشت وجود دارد که این روش مدیریت اثربخش و برگرفته از ارزش‌های انقلاب اسلامی به‌صورت تجربی و خودجوش در سازمان‌های حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح تا حدود زیادی ساری و جاری است؛ اما به‌صورت علمی و با نگاه راهبردی مطالعه نشده است. از این رو، با وجود اهتمام و انگیزش در به‌کارگیری و اقدام بر اساس این سبک مدیریتی، سازمان‌ها از نظر علمی و تئوری با کاستی‌های جدی مواجه‌اند که این سبک‌های جاری و متداول مدیریتی حاکمه، به‌طور طبیعی، کارآمدی و اثربخشی لازم را در راستای مقابله با جنگ اطلاعاتی همه‌جانبه و حجم گسترده تهدیدهای سرویس‌های اطلاعاتی دشمن ندارند. بر اساس دغدغه مطرح‌شده، مسئله اصلی

این پژوهش شناسایی راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح است.

مروری بر پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه مبین آن است که ابعاد و مؤلفه‌های اهداف مدیریت جهادی در این دیدگاه عبارت است از: لقای «الله» که هدف غایی مدیریت جهادی است و سعادت دنیایی و آخرتی فردی و جمعی را در پی دارد. حاکمیت «الله» و اسلام هدف بنیادی است که در این رابطه اقامه حدود الهی و اعتلای کلمه «الله» (تحصیل حاکمیت «الله» و گسترش دین خدا) مورد توجه است. همچنین تحول، تعالی، تکامل و پیشرفت همه‌جانبه جامعه، هدف اجتماعی مدیریت جهادی است که در آن اقامه حق و قسط و عدل، تزکیه اخلاقی، استقرار ولایت الهی، الگوبودن، استقلال و عزت ملی، دفاع از دولت اسلامی، عقب‌نشاندن دشمنان از صحنه، برخورداری از علم، دفاع از ملت‌های مستضعف، مبارزه با ظلم و فساد و تبعیض، نجات مستضعفان از ظلم و تبعیض دنبال می‌شود.

سعید حجازی‌فر (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی» عنوان داشته که بعد نظام ارزشی در مقایسه با سایر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جهادی از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است. اسلام‌گرایی و دین‌محوری، ولایت‌مداری و ارزش‌محوری نقش اساسی دارد. اعتماد به خود و خودباوری (خواستن، توانستن است)، اخلاص و وحدت‌اندیشه و عمل، خودشناسی و خودسازی (جهاد اکبر)، جرئت و جسارت از ویژگی‌های مدیران و نیروهای جهادی است.

اصلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «درآمدی بر نظریه مدیریت جهادی» به این نتیجه رسیده است که تئوری یا نظریه معادل برقراری ارتباط میان مفاهیم توصیف‌کننده واقعیت تعریف‌شده است. نظام ارزشی حاکم بر وظایف مدیریت است و به‌عنوان عامل زمینه‌ای، تمامی شئون وظیفه‌ای مدیر و سازمان جهادی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. ایشان در آخر، جمع‌بندی عملیاتی از وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و سرپرستی، بسیج منابع و امکانات، کنترل و نظارت ارائه نموده‌اند.

کیانی‌زاده (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت جهادی در فرایند سیاست‌گذاری امنیتی» عنوان نموده است که مدیریت جهادی در جمهوری اسلامی ایران توانسته است در طول دوران مقدس خود را نشان دهد و ضمن تبیین نظریه‌های دفاعی امنیتی، آن‌ها را با شرایط و مقتضیات جمهوری اسلامی ایران منطبق کرده و توصیه‌های راهبردی را در این زمینه ارائه کند. بومی‌سازی

نظریه‌ها، نقش بسیار حیاتی در ارتقای سطح کیفی سیاست‌های اتخاذی داشته و ضامن پیشینه‌سازی منافع و افزایش ضریب امنیتی کشور است.

با نگاهی به پیشینه تحقیق‌های انجام‌شده درمی‌یابیم تحقیقات قبلی بیشتر جنبه نظری داشته؛ در صورتی که این پژوهش با نگاه راهبردی، تحقیقی کاربردی است و درصدد شناسایی راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی نیروهای مسلح است. بر این اساس، می‌کوشد راهکارهای عملی را برای پاسخگویی به دغدغه‌های مقام معظم رهبری در خصوص نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های حفاظت‌اطلاعات نیروهای مسلح، شناسایی کند و به نهادینه‌سازی این شیوه مدیریتی در این سازمان‌ها کمک نماید.

## ادبیات و مبانی نظری پژوهش

### چیستی و معانی مدیریت جهادی

مدیریت جهادی، مقوله‌ای است همزاد انقلاب اسلامی که آثار مبارک آن در فرازهایی از دوران دفاع مقدس ظهور و بروز پیدا کرده است؛ فرایندی که از ویژگی‌های شاخص آن، ادای تکلیف و هم‌راستایی با اراده الهی در راستای تشکیل و حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی برآمده از اسلام ناب محمدی بوده است. مدیریت جهادی، یادگاری است گران‌سنگ از دوران دفاع و حماسه که در آن، تهیه و تجهیز سرمایه‌های انسانی و مادی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات، همه در فضایی برگرفته از آموزه‌های اصیل دینی صورت می‌گرفته و مهم‌ترین ویژگی آن، ذوب اراده انسان در اراده الهی بوده و البته نماد این امتزاج عاشقانه، فرمان‌بری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است (مرتضوی و عراقی، ۱۳۸۸: ۸۸).

تلاش بی‌وقفه در به‌کارگیری مؤثر و کنترل فعالیت‌های افراد، مبتنی بر مبارزه در تمام عرصه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... با نیت الهی، به‌منظور نیل به اهداف والای جامعه و رفع موانع موجود، «مدیریت جهادی» نام دارد (کریم‌زاده، ۱۳۹۳: ۸۹).

مدیریت جهادی همان مدیریت بر مبنای ارزش‌هاست که بر اساس نظام‌بندی‌ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت نوین می‌بایستی نوسازی گردد. به‌علاوه اینکه مبنای آن را نظام ارزشی‌اعتقادی می‌سازد؛ از این رو، در روش‌های عملی مدیران اثر می‌گذارد و به حرکت آن‌ها جهت ارزشی می‌بخشد. در یک جمع‌بندی، می‌توان تعریف مدیریت جهادی را در دیدگاه مقام معظم رهبری چنین ارائه کرد: مدیریت جهادی عبارت است از فراگرد به‌کارگیری منابع مادی و انسانی با نگاه احساس،

روحیه و حرکت جهادی با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت بر مبنای نظام ارزشی اسلامی. به عبارتی، مدیریت جهادی همان حاکم‌شدن کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت است (مرادی دادخواه، ۱۳۹۶: ۹۶).

جدول ۱: چیستی و معانی مدیریت جهادی

چیستی مدیریت جهادی	معانی مدیریت جهادی
مدیریت جهادی، مقوله‌ای است همزاد انقلاب اسلامی	تلاش بی‌وقفه در به‌کارگیری مؤثر و کنترل
مدیریت جهادی همان مدیریت بر مبنای ارزش‌هاست	فعالیت‌های افراد، مبتنی بر مبارزه در تمام
بر روش‌های عملی مدیران اثر می‌گذارد و به حرکت آن‌ها جهت ارزشی می‌بخشد.	عرصه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... با نیت الهی، به‌منظور نیل به اهداف والای جامعه و رفع موانع موجود، «مدیریت جهادی» نام دارد.
	مدیریت جهادی عبارت است از فراگرد به‌کارگیری منابع مادی و انسانی با نگاه احساس، روحیه و حرکت جهادی با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت بر مبنای نظام ارزشی اسلامی.
	مدیریت جهادی همان حاکم‌شدن کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت است.

### ماهیت مدیریت جهادی

ماهیت مدیریت جهادی ناظر بر ماهیت مدیریت خردمندان مبتنی بر فرهنگ جهادی به‌منظور ایفای نقش سازمانی است. مدیر جهادی موفق کسی است که در تقابل با دشمن و رفع موانع، اصول و یافته‌های علمی و مهارت‌های فنی را هنرمندانه در چارچوب موازین اعتقادی و اخلاقی در محیط کار خود به‌کار گیرد و ضمن حل مشکلات، در حرکت به جلوی سازمان موفق باشد.

مدیریت جهادی بیانگر خردورزی، خطرپذیری، روحیه حماسی و کار مضاعف در حرکت به جلو و مدیران جامعه مبتنی بر آرمان‌ها، ارزش‌ها و سیاست‌هایی است که در اسناد فرادستی نظام درج و ابلاغ گردیده است و مدیران برای تحقق آرمان‌ها و ارزش‌ها از دانشمندان و متخصصان رشته‌های

مختلف علوم کمک می‌گیرند.

مدیریت جهادی برخاسته از فرهنگ جهادی است و واجد ویژگی‌هایی است که می‌تواند در تعالی و حرکت به جلو سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید. این ویژگی‌ها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به‌کارگرفته‌شده توسط پیشوایان دین، حضور و وجود عینی داشته است. در این راستا، به‌منظور استفاده از آن‌ها در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آن‌ها در سازمان‌ها، نیازمند مرور عوامل و مؤلفه‌های اساسی فرهنگ و مدیریت جهادی هستیم (رشیدزاده، ۱۳۹۳: ۲۳۳).

عوامل و مؤلفه‌های اساسی فرهنگ و مدیریت جهادی شامل این مقوله‌ها می‌شود:

- جهاد درونی (جهاد اکبر و تزکیه)؛ نیت خالص؛ ارتباط با خداوند؛ خشوع در مقابل پروردگار و زاویه‌پیدانکردن با اهداف الهی؛ حل‌شدن در ایمان و آرمان و خدمت به دیگران و به‌فراموشی سپردن خود؛ اعتماد به کمک الهی؛ توکل به خدا؛ استمداد از توفیقات و تأییدات الهی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس.  
- حضور مردم و عزم ملی؛ کمک مردمی؛ مردمی‌بودن؛ مغتنم‌شمردن فرصت کار صادقانه برای مردم و اصلاح امور کشور.

- مدیریت و تدبیر درست و کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر درایت، کار علمی و نظم تشکیلاتی؛ به‌کارگیری عقل، علم، تخصص و تجربه، بدون شکل‌اداری و ایستا و متحجر و منجمد؛ با سرعت و کارایی مضاعف؛ داشتن دانش، هوش، پشتکار، ابتکار و عزم راسخ؛ تعامل دانش و ارزش در خدمت به همدیگر.

- همراه‌کردن آرمان‌گرایی با واقع‌بینی و واقع‌گرایی؛ اجتناب از سیاست‌زدگی و سیاست‌زدایی به معنای ارجحیت منافع و مصالح ملی بر منافع فردی و جناحی.

- درنظرگرفتن آرمان‌ها و اهداف نظام، راهبردهای عمومی و کلی آن؛ آرمان‌گرایی با نگاه به واقعیت‌ها در همه تصمیم‌گیری‌ها و همه کارها؛ ایستادگی و مقاومت با توحید کلمه و کلمه توحید.

- مبارزه با فساد و ظلم؛ برخورد با اسراف و زیاده‌خواهی و تجمل‌گرایی.

- تشویق نیروهای با استعداد؛ شایسته‌سالاری.

- تحمل سختی‌های مبارزه؛ نداشتن احساس انفعال و ناامیدی و به‌بن‌بست‌رسیدن؛ جوشش و تحرک و نشاط و ورود به میدان عمل، آن‌هم فقط به‌منظور خدمت‌کردن.

- قوی‌شدن و به‌کارگیری وجود و همه امکانات و توان و همه ظرفیت دستگاه تحت مدیریت در

دفاع از آرمان‌ها و ارزش‌ها.

- اثرگذاری و نفوذناپذیری.

- جدوجهد همراه با زحمت و چالش با موانع در مقابل دشمن؛ مبارزه و پیکار با همه توان، با همه وجود، با قصد خالص، با فهم و بصیرت (رشیدزاده، ۱۳۹۳: ۲۳۰).

جدول شماره ۲: ماهیت مدیریت جهادی (رشید زاده، ۱۳۹۳: ۲۳۰)

گویه	گزاره
ماهیت مدیریت جهادی	توکل به خدای متعال
	تشویق نیروهای با استعداد؛ شایسته‌سالاری
	ایستادگی و مقاومت با توحید کلمه و کلمه توحید
	پشتکار و ابتکار و عزم راسخ
	خودباوری و اعتمادبه‌نفس
	همراه‌کردن آرمان‌گرایی با واقع‌بینی و واقع‌گرایی
	مبارزه با فساد و ظلم؛ برخورد با اسراف و زیاده‌خواهی و تجمل‌گرایی
	جهاد اکبر و تزکیه
	جدوجهد همراه با زحمت و چالش در برابر موانع و در مقابل دشمن
	مبتنی بر علم و درایت و نظم تشکیلاتی
	فراموش‌نکردن آرمان‌ها
	مدیریت و تدبیر درست
	قوی‌شدن و به‌کارگیری همه توان و ظرفیت دستگاه تحت مدیریت
	اثرگذاری و نفوذناپذیری
	عزم ملی و مشارکت مردمی
	سرعت و کارایی مضاعف
	مبارزه با همه توان، با فهم و بصیرت
	تحمل سختی‌های مبارزه

## روش‌شناسی تحقیق

نوشتار حاضر را می‌شود با توجه به ملاک هدف تحقیق به سه دسته بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها به دو روش آزمایشی و توصیفی (غیر آزمایشی) تقسیم کرد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۶: ۷۹).

با توجه به اینکه پژوهش حاضر درصدد ارائه طرح راهبردی نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در سازمان حفاظت اطلاعات ارتش جمهوری اسلامی است، یافته‌های آن به حل چالش‌ها و آسیب‌های فراروی نظام مدیریتی ساحفاهای نیروهای مسلح کمک خواهد نمود؛ لیکن پژوهش از نوع کاربردی است. از طرف دیگر، این تحقیق توسعه‌ای است؛ زیرا با واکاوی و مطالعه مبانی، اصول، رویکردها و الزامات نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، یافته‌های طرح مدنظر به تولید ادبیات در این زمینه کمک می‌کند و به غنای مبانی نظری در این حوزه منجر می‌گردد.

روش این پژوهش روش ترکیبی (کیفی و کمی) است. روش‌های پژوهش ترکیبی، روش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه داده‌های بسته و باز و متغیرهای کیفی و کمی، با استفاده از روش علمی به انجام می‌رسند. شیوه‌های پژوهش آمیخته را جنبش سوم روش‌شناختی نامیده‌اند. این روش از سال ۱۹۵۰ مطرح شد. در حل یک مسئله یا به‌دست‌آوردن حقایق، فقط به کاربردن متغیرها و داده‌های کیفی کفایت نمی‌کند، بلکه برای کسب فهم بیشتر باید به داده‌ها و متغیرهای کمی نیز توجه کرد (شورینی، ۱۳۹۲: ۵۶ تا ۵۸).

در این پژوهش بخش کیفی در خدمت بخش کمی قرار می‌گیرد. پس از جمع‌آوری، تدوین و ساختاربندی طرح راهبردی از طریق روش کیفی نوبت به اعتباریابی طرح می‌رسد که برای اعتباریابی مقوله‌های استخراج‌شده از نرم‌افزار PLS معیار فورنل - لارکر و آلفای کرونباخ استفاده شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی شامل کلیه خبرگان، اندیشمندان، صاحب‌نظران و مدیران حوزه مدیریت جهادی است که واجد این ویژگی‌ها هستند: جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از هیئت‌رئیس و معاونان دفتر سیاست‌گذاری و نظارت راهبردی سازمان‌های حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح، هیئت‌رئیس و مسئولان ساحفاهای نیروهای مسلح و استادان و خبرگان حوزه پژوهش به شرح جدول زیر است.

جامعه آماری بخش کمی شامل ۵۰ نفر از متخصصان حوزه پژوهش به شرح جدول زیر هستند:



ملاحظات	مؤلفه‌های مدنظر	موضوع
۵۰ نفر	آشنایی با موضوعات مدیریتی	ویژگی‌های جامعه آماری؛ بخش کمی
	جایگاه شغلی ۱۶ تا ۱۹	
	سن خدمتی بیشتر از ۲۵ سال	
	مدرک کارشناسی و بالاتر	
	داشتن تألیف یا مقاله و تحقیق در زمینه مدیریت جهادی	
	داشتن سابقه کار در ساحفاهای نیروهای مسلح	

از آنجا که پژوهش کیفی راه‌های رسیدن به محتوای ذهنی افراد است و نمی‌توان آن را از طریق روش‌های سخت و دقیق کمی انجام داد، ابزارها و روش‌های آن نیز بسیار متفاوت است. در پژوهش کمی تأکید بسیار زیادی بر انتخاب تصادفی و شانس برابر برای همه اعضای جامعه مورد پژوهش وجود دارد؛ اما در پژوهش کیفی نمونه پژوهش انتخاب یا دعوت می‌شوند (بلوم و کرابتری، ۲۰۰۶). بنابراین در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی تا حد تحصیل اشباع نظری استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق و در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال‌های مطرح‌شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد، سپس مصاحبه‌شوندگان، خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری ادامه یابد.

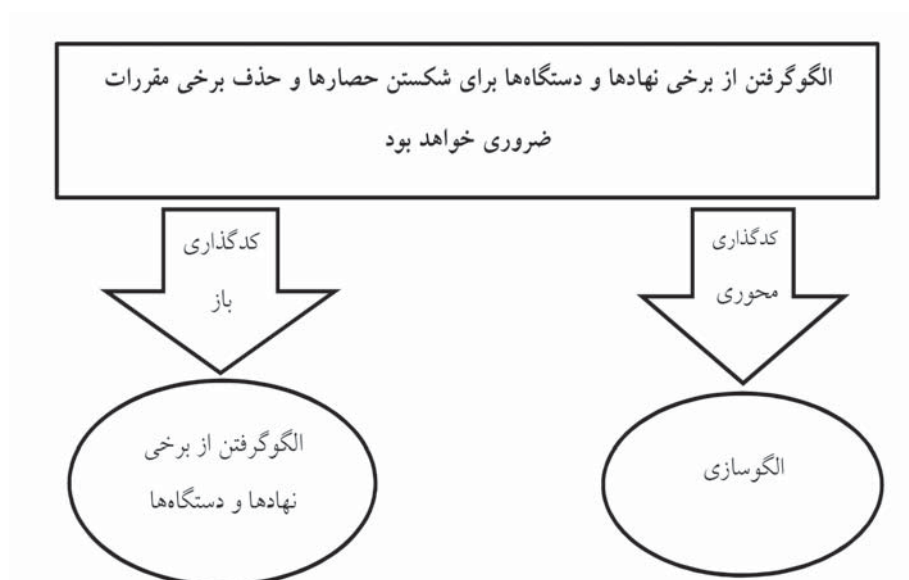
شایان ذکر است برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق با استفاده از مدل‌ها و شیوه‌های تحلیلی، تحلیل محتوا صورت گرفته و در این روش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت آگاهانه و هم‌زمان انجام گردید. در این روش برای گردآوری، تحلیل بر اساس داده‌ها، رویه‌های نظام‌مند صورت پذیرفت. تحلیل داده‌ها در روش کیفی مستلزم انجام سه فعالیت تلخیص داده‌ها، عرضه داده‌ها و نتیجه‌گیری است که به صورت کدگذاری و تحلیل مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها صورت گرفت.

به‌طور کلی، تحلیل محتوا بیانگر رویکردهای تحلیل گوناگون است و از رویکردهای برداشت‌گرایانه حدسی و تفسیری تا رویکردهای نظام‌مند و دقیق را دربر می‌گیرد و هر محقق با توجه به نوع مطالعه و

علاقه خود می‌تواند نوع ویژه‌ای از تحلیل محتوا را اعم از کمی و کیفی برگزیند (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۱۸). در این پژوهش نیز ابتدا مصاحبه‌ها به صورت نوشتار درآمد و سپس به دقت مطالعه شد. در مرحله اول ضمن مطالعه دقیق متن، عبارات و واژگانی که به نظر می‌رسید با هدف پژوهش و سوالات مطرح‌شده قرابت بیشتری دارد، مشخص شد (کدگذاری باز) و در مرحله بعد عبارات مشابه تحت یک مقوله نام‌گذاری شد (کدگذاری محوری).

کدگذاری باز مشخصاً به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود. به عبارت بهتر، در این نوع کدگذاری، مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شدند. نتیجه این مرحله چنین بود که تقطیر و خلاصه‌کردن انبوه اطلاعات کسب‌شده از مصاحبه‌ها و اسناد، به درون مفاهیم انجام گرفت.

هدف از کدگذاری محوری، ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. اساس ارتباطی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌هاست. در این مرحله کدهایی که با یکدیگر هم‌مفهوم هستند، در قالب یک مفهوم مشخص می‌شود و به عبارتی، به مفهوم‌سازی منتهی می‌شود. در ادامه، بر اساس ویژگی‌های مفاهیم و خصایص آن‌ها، هر یک از مفاهیم در قالب یک مقوله سازمان‌دهی شدند. کدگذاری محوری به مرتبط‌کردن و دسته‌بندی مفاهیم حول محور موضوع اصلی می‌پردازد (ایمان و غفاری نسب، ۱۳۸۶: ۹۵). در ادامه یک نمونه از کدگذاری انجام‌شده بیان شده است.



شماره کدها	زیرمقاله	مقاله محوری
-۲۴-۹-۸-۷-۶-۱ -۴۹-۴۴-۴۳-۳۲-۳۱ ۵۷-۵۶-۵۴-۵۳-۵۱	گسترش روحیه خودباوری و توکل به خدا	تعمیق اعتقادات
	تقویت مبانی دینی و اعتقادی کارکنان	
	ارتقای فرهنگ جهادی کارکنان	
	نهراسیدن در مقابل دشمن	
۱۴-۴-۵	پیشتازی در نظریه پردازی و تولید اندیشه	جوان گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی
	تعدیل نیروهای قدیمی ناکارآمد و ضعیف	
	آشنانمودن نسل جوان با شاخص‌های مدیریت جهادی	
۴۰-۳۵-۱۹-۱۸	ارتقای فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان	ریسک‌پذیری
	ارتقای فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان	
	دادن ابتکارها به صحنه و ساختارها	
	پذیرش درصدی از ریسک و ضرر در امورات عملیاتی و امنیتی	
	عدم برخورد چکشی با خطاهای غیر عمد مدیران	
۴۵-۶۲-۳۹	تلاش برای رفع دغدغه‌های معیشتی کارکنان و مدیران برای پرداختن به کارهای پرحجم، بی‌وقفه و جهادی	کاهش دغدغه‌های معیشتی
	کاهش مشکلات و گرفتاری‌های معیشتی کارکنان و مدیران	
۵۸-۴۶-۱۵-۱۰	الگوسازی مدیریت جهادی	الگو سازی
	تلاش در راستای توسعه و تعمیق فرهنگ سازمانی مبتنی بر فرهنگ جهادی	
	الگوگرفتن از برخی نهادها و دستگاه‌ها	
	گسترش فرهنگ خودباوری	
	الگوسازی برای اولویت‌دهی به منافع سازمانی	

۶۱-۴۸-۱۲	تقویت و رشد همبستگی و همدلی درون و برون سازمانی	توسعه کار گروهی
	ارتقای تعاون و همکاری‌های هم‌افزا و بهره‌گیری از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها	
-۴۱-۲۰-۱۶-۳-۲ ۴۷-۶۰-۶۳-۶۵-۶۴	تسلط بر فن‌آوری‌های روز	بهره‌گیری از علوم، فن‌آوری و دانش روز
	توسعه دانش تئوری و مبانی علمی مدیریت بومی و خاص سازمان حفاظت اطلاعات در حوزه مدیریت جهادی	
	به‌روزرسانی دانش و مهارت کارکنان و مدیران	
	بازتعریف وظایف اصلی سازمان (پیشگیری و ضد جاسوسی) بر اساس علوم و فن‌آوری روز	
۵۰-۶۶-۶۷-۳۴-۲۵	اصلاح فرایندهای سنجش و ارزیابی بر اساس علوم و دانش روز	آسیب‌شناسی انحراف‌های سازمانی
	برخورد اصولی، منطقی و قاطع با ناهنجاری‌های موجود در محیط سازمان	
	شناسایی علمی موانع تحقق مدیریت جهادی	
	آسیب‌شناسی دقیق انحنای کارکنان و مدیران	
	آسیب‌شناسی وضعیت گذشته و موجود	
تلاش به‌منظور توسعه و تحقق بیش‌ازپیش عدالت‌محوری در سازمان		

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل: مقوله‌های استخراج‌شده از یافته‌های ادبیات و مصاحبه‌های تحقیق در رابطه با

راهکارهای اجرای مدیریت جهادی در ساحفاهای نیروهای مسلح

### تحلیل‌های مرتبط با بررسی تأثیر راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در ساحفاهای نیروهای مسلح

در نتیجه مطالعه عمیق ادبیات مرتبط با موضوع، راهکارهایی که بتواند بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در سطح ساحفاجا سودمند واقع گردند در قالب هشت مؤلفه دسته‌بندی شدند: تعمیق اعتقادات؛ جوان‌گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی؛ ریسک‌پذیری؛ کاهش دغدغه‌های معیشتی؛ الگوسازی؛ توسعه کار گروهی؛ بهره‌گیری از علوم و دانش روز؛ آسیب‌شناسی انحرافات سازمانی.

شاخص‌ها در قالب پرسشنامه‌ای تهیه و در اختیار جامعه پاسخ‌دهنده قرار گرفت و سپس داده‌ها به کمک آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت از حیث اینکه آیا شاخص‌ها به‌عنوان بخشی از راهکارهای کلی نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، مؤثر هستند یا خیر، تحلیل شدند. نتایج تحلیل‌ها در ادامه بیان شده است.

### آزمون‌های مرتبط با بررسی تأثیر راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی

H0: راهکار تعمیق اعتقادات بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1: راهکار تعمیق اعتقادات بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه‌شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد پایین	حد بالا			
قبول H1	/۰۰۱	۳۳/۸۰۱	۱/۳۳۵	۱/۹۱۶	نهادینه‌سازی مدیریت جهادی	راهکار تعمیق اعتقادات جهادی	T یک‌نمونه‌ای
$P < 0/05$ *, $P < 0/01$ ** و $N = 51$							

به‌منظور بررسی تأثیر راهکار تعمیق اعتقادات بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک‌نمونه‌ای) استفاده گردید. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰۰۵/ محاسبه گردید، فرض H1 تأیید شد. این بدان معناست که راهکار تعمیق اعتقادات بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

H0: راهکار جوان‌گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1: راهکار جوان‌گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد پایین	حد بالا			
قبول HI	/۰۰۰	۲۶/۳۱۱	۱/۰۵۲	۱/۸۳۴	نهادینه سازی مدیریت جهادی	راهکار جوان گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی	T یک نمونه ای
$P < 0/05$ *, $P < 0/01$ ** و $N = 51$							

به منظور بررسی تأثیر راهکار جوان گرایی و اینکه اهمیت به سرمایه انسانی بر نهادینه سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک نمونه ای) استفاده گردید. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ محاسبه شد، فرض HI تأیید گردید. این بدان معناست که راهکار جوان گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی بر نهادینه سازی مدیریت جهادی تأثیر دارند.

H0: راهکار ریسک پذیری بر نهادینه سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1: راهکار ریسک پذیری بر نهادینه سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد پایین	حد بالا			
قبول HI	/۰۰۰	۲۰/۸۳۱	۱/۳۰۱	۱/۴۸۷	نهادینه سازی مدیریت جهادی	راهکار ریسک پذیری	T یک نمونه ای
$P < 0/05$ *, $P < 0/01$ ** و $N = 51$							

به منظور بررسی تأثیر راهکار ریسک پذیری بر نهادینه سازی مدیریت جهادی، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک نمونه ای) استفاده شد. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ محاسبه گردید، فرض HI تأیید شد. این بدان معناست که راهکار ریسک پذیری بر نهادینه سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

H0 : راهکار کاهش دغدغه‌های معیشتی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1 : راهکار کاهش دغدغه‌های معیشتی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه‌شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد بالا	حد پایین			
H <sup>1</sup> قبول	/۰۰۰	۳۳/۸۰۱	۱/۲۳۷	۱/۵۰۹	نهادینه‌سازی مدیریت جهادی	راهکار کاهش دغدغه‌های معیشتی	T یک‌نمونه‌ای
P<0/05* , P<0/01**و N =51							

به‌منظور بررسی تأثیر راهکار کاهش دغدغه‌های معیشتی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک‌نمونه‌ای) استفاده گردید. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای /۰۵ محاسبه گردید، فرض H1 تأیید می‌شود. این بدان معناست که راهکار کاهش دغدغه‌های معیشتی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

H0 : راهکار الگوسازی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1 : راهکار الگوسازی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه‌شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد بالا	حد پایین			
H1 قبول	/۰۰۰	۱۹/۶۱۱	۱/۰۹۹	۱/۵۲۶	نهادینه‌سازی مدیریت جهادی	راهکار الگوسازی	T یک‌نمونه‌ای
P<0/05* , P<0/01**و N =51							

به‌منظور بررسی تأثیر راهکار الگوسازی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک‌نمونه‌ای) استفاده گردید. مطابق نتیجه جدول چون سطح معناداری کمتر از

میزان خطای ۰/۵ / محاسبه گردید، فرض H1 تأیید می‌شود. این بدان معناست که راهکار الگوسازی بر نهاده‌سازی فرهنگ مدیریت جهادی تأثیر دارد.

H0: راهکار توسعه کار گروهی بر نهاده‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1: راهکار توسعه کار گروهی بر نهاده‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه‌شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد بالا	حد پایین			
H1 قبول	/۰۰۰	۱۹/۳۳۲	۱/۸۰۱	۱/۰۴	نهاده‌سازی مدیریت جهادی	راهکار توسعه کار گروهی	T یک‌نمونه‌ای
$P < 0/05^*$ , $P < 0/01^{**}$ و $N = 51$							

به منظور بررسی تأثیر راهکار توسعه کار گروهی بر نهاده‌سازی مدیریت جهادی، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک‌نمونه‌ای) استفاده شد. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۵ محاسبه گردید، فرض H1 تأیید می‌شود. این بدان معناست که راهکار توسعه کار گروهی بر نهاده‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

H0: راهکار بهره‌گیری از علوم و دانش روز بر نهاده‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1: راهکار بهره‌گیری از علوم و دانش روز بر نهاده‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه‌شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			حد بالا	حد پایین			
H1 قبول	/۰۰۰	۱۹/۱۰۱	۱/۳۳۱	۱/۱۰۶	نهاده‌سازی مدیریت جهادی	راهکار بهره‌گیری از علوم و دانش روز	T یک‌نمونه‌ای
$P < 0/05^*$ , $P < 0/01^{**}$ و $N = 51$							



به منظور بررسی تأثیر راهکار بهره‌گیری از علوم و دانش روز بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک‌نمونه‌ای) استفاده شد. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ / محاسبه گردید، فرض H1 تأیید می‌شود. این بدان معناست که راهکار بهره‌گیری از علوم و دانش روز بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

H0: راهکار آسیب‌شناسی انحرافات سازمانی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر ندارد.

H1: راهکار آسیب‌شناسی انحرافات سازمانی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار t محاسبه‌شده	حدود اطمینان		متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون
			پایین	بالا			
H1 قبول	۰/۰۰۰	۱۸/۲۱۱	۱/۰۴۹	۱۱/۲۲۱	نهادینه‌سازی مدیریت جهادی	آسیب‌شناسی انحرافات سازمانی	T یک‌نمونه‌ای
P<0/05* ، P<0/01** و N=51							

به منظور بررسی تأثیر راهکار آسیب‌شناسی انحرافات سازمانی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی، از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت (T یک‌نمونه‌ای) استفاده گردید. مطابق نتیجه جدول، چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ / محاسبه گردید، فرض H1 تأیید می‌شود. این بدان معناست که راهکار آسیب‌شناسی انحرافات سازمانی بر نهادینه‌سازی مدیریت جهادی تأثیر دارند.

### اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی بر مبنای آزمون فریدمن

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار جوان‌گرایی و اهمیت

به سرمایه انسانی

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0013 3	1.60
VAR0013 4	2.22
VAR0013 5	2.18

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	22.296
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش  $\chi^2$  مشاهده شده (۲۲/۲۹۶) در درجه آزادی ۲ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوسی و چهار با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۲/۲۲) و سؤال صدوسی و سه با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱/۶۰) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق آمده است.

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار ریسک‌پذیری

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0013 6	2.76
VAR0013 7	3.28
VAR0013 8	2.73
VAR0013 9	3.18
VAR0014 0	3.05

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	۲3.582
df	4
Asymp. Sig.	.00۰

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش خی دوی مشاهده شده (۲۳/۵۸۲) در درجه آزادی ۴ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوسی و هفت با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۳/۲۸) و سؤال صدوسی و هشت با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۲/۷۳) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق بیان شده است.

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار کاهش دغدغه‌های معیشتی

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0014 1	1.53
VAR0014 2	1.47

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	۱۸.818
df	1
Asymp. Sig.	.۰۰۰

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش خی دوی مشاهده شده (۱۸/۸۱۸) در درجه آزادی ۱ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوچهل و یک با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱/۵۳) و سؤال صدوچهل و دو با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱/۴۷) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق نشان داده است.

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار الگوسازی

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0014 3	2.97
VAR0014 4	3.27
VAR0014 5	2.41
VAR0014 6	3.52
VAR0014 7	2.83

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	26.761
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش‌های دوی مشاهده‌شده (۲۶/۷۶۱) در درجه آزادی ۴ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوچهل‌وشش با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۳/۵۲) و سؤال صدوچهل‌وپنج با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۲/۴۱) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق آمده است.

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار توسعه کار گروهی

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0014 8	1.43
VAR0014 9	1.57

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	3.267
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش‌های دوی مشاهده‌شده (۱/۵۷) در درجه آزادی ۱ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوچهل‌ونه با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱/۵۷) و سؤال صدوچهل‌وهشت با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱/۴۳) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق نشان داده شده است.

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار بهره‌گیری از علوم، فناوری و دانش روز

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0015 0	3.34
VAR0015 1	2.79

VAR0015	3.47
2	
VAR0015	2.76
3	
VAR0015	2.64
4	

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	23.658
df	4
Asymp.	
Sig.	.000

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش  $\chi^2$  مشاهده شده (۲۳/۶۵۸) در درجه آزادی ۴ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوپنجاه و دو با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۳/۴۷) و سؤال صدوپنجاه و چهار با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۲/۶۴) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق بیان شده است.

اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط با راهکار آسیب‌شناسی انجمن‌های سازمانی

Friedman Test Ranks	Mean Rank
VAR0015	2.97
5	
VAR0015	3.09
6	
VAR0015	2.78
7	

VAR0015	2.87
8	
VAR0015	3.29
9	

Test Statistics<sup>a</sup>

N	50
Chi-Square	۲7.507
df	4
Asymp.	
Sig.	....

a. Friedman Test

داده‌های جدول آزمون فریدمن نشان می‌دهد که ارزش خی دوی مشاهده شده (۲۷/۵۰۷) در درجه آزادی ۴ معنی‌دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد؛ به طوری که سؤال صدوپنجاهونه با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۳/۲۹) و سؤال صدوپنجاهوهفت با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۲/۷۸) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق آمده است.

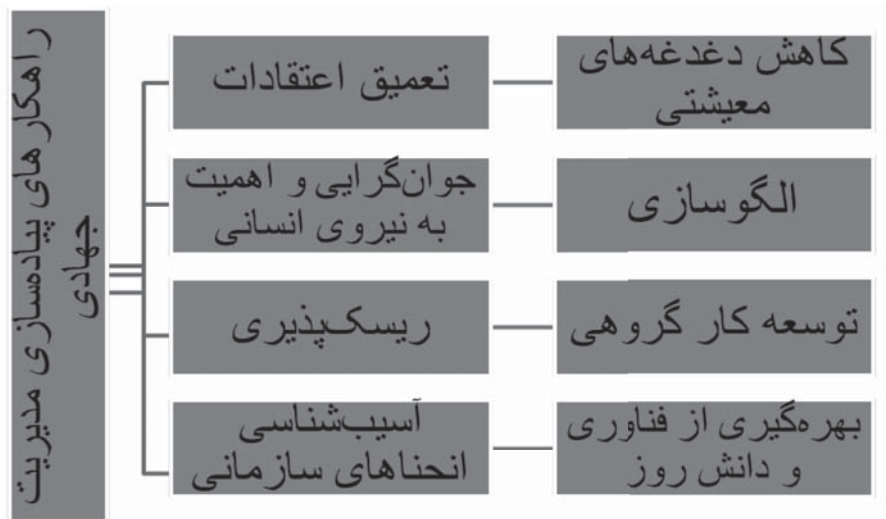
### نتیجه‌گیری

در سازمان‌های اطلاعاتی امنیتی که امروزه به تعبیر رهبر معظم انقلاب، خط مقدم درگیری با دشمنان نظام تلقی می‌شود، احیا و توسعه و تعمیق سبک مدیریت جهادی، امری لازم از دیگر عرصه‌های نظام تلقی می‌شوند. زیرا انبوه توطئه‌های رنگارنگ دشمن در براندازی نظام در فضای جنگ سخت، جنگ نرم و جنگ اطلاعات عمدتاً در این عرصه کلیدی می‌خورد و توسط سازمان‌های اطلاعاتی و جاسوسی دشمنان برنامه‌ریزی می‌شود. بنابراین فعالیت در چنین فضایی که تقابل دائمی و آشکار با دشمن تلقی می‌شود، نیازمند مدیریت جهادی است.

مدیر جهادی مدیری است که همواره در حال جهادگری در خط مقدم جبهه اطلاعاتی با دشمنان نظام باشد. در این راستا، شرط اساسی برای توفیق در این جهاد، برخورداری از روحیه ایثارگری است که مدیر امنیتی با احساس تکلیفی که از عمق اعتقاداتش سرچشمه می‌گیرد و با توکل بر

ذات الهی و امید به وعده‌ها و سنت‌های الهی، از تمام داشته‌های ارزشمند مادی و معنوی خود چشم‌پوشی نماید و قدم در راه این جهاد الهی بگذارد. زیرا تهدیدهای عرصه دفاع و امنیت ناشی از تضادهای نظام سلطه با جمهوری اسلامی است و منافع نظام را در ابعاد مختلف دفاعی امنیتی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی فرهنگی و... به چالش می‌کشد. این تهدیدها با هدایت مستقیم یا غیر مستقیم سرویس‌های اطلاعاتی و سازمان‌های جاسوسی نظام سلطه برنامه‌ریزی می‌شود که مسئولیت مقابله با این تهدیدات که بسیار پرفشار، پیچیده و باظرافت اعمال می‌شوند، مسلماً مدیری جهادی می‌خواهد. در واقع پر حجم‌ترین عرصه تهاجم دشمن به جمهوری اسلامی در این حوزه، از طریق پروژه‌های مختلف براندازی، ناکارآمدسازی، نفوذ و انواع توطئه‌ها و دسیسه‌های دشمن صورت می‌گیرد. بنابراین مدیریت دستگاه‌های اطلاعاتی امنیتی (ساحفاها) به‌عنوان متولی حفاظت و صیانت از نهادهای حساس، از جمله نیروهای مسلح نظام اسلامی، به‌عنوان قدرت دفاعی و مولدان بخش اصلی امنیت (به‌دلیل پیچیدگی، پنهان‌کاری، فریبنده‌بودن، ضرورت رعایت موارد شرع و قانون، حجم زیاد اقدامات ضد امنیتی دشمنان و عدم امکان نظارت دقیق بر امور)، کاری به‌مراتب دشوارتر از مدیریت‌های عادی جامعه و نیازمند سبک مدیریت جهادی است. بر همین اساس، محققان در این پژوهش درصدد بودند تا با شناسایی راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در ساحفاجا به اجرایی‌شدن این مهم کمک نمایند. از این رو، بعد از مطالعه ادبیات تحقیق، مصاحبه با صاحب‌نظران در دستور کار قرار گرفت. نتیجه اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل مبانی نظری پژوهش و مصاحبه‌های انجام‌شده در غالب پرسشنامه، در اختیار اعضای جامعه آماری قرار گرفت. اعضای جامعه آماری معتقدند این سازمان‌ها در راستای نهادینه‌نمودن مدیریت جهادی در همه سطوح خود باید راهکارهایی همانند تعمیق اعتقادات، جوان‌گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی، ریسک‌پذیری، کاهش دغدغه‌های معیشتی، الگوسازی، توسعه کار گروهی، بهره‌گیری از علوم، فناوری و دانش روز و آسیب‌شناسی انحنای سازمانی را به کار گیرند.





نمودار ۱: راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی

در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد تعمیق اعتقادات در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحق‌ها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:

- گسترش روحیه خودباوری و توکل به خدا؛

- ارتقای فرهنگ جهادی کارکنان؛

- نهراسیدن در مقابل دشمن؛

- تقویت مبانی دینی و اعتقادی کارکنان.

در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد جوان‌گرایی و اهمیت به سرمایه انسانی در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحق‌ها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:

- تعدیل نیروهای قدیمی ناکارآمد و ضعیف؛

- آشنانمودن نسل جوان با شاخص‌های مدیریت جهادی؛

- پیشتازی در نظریه‌پردازی و تولید اندیشه.

در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد ریسک‌پذیری در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحق‌ها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:

- ارتقای فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان؛
  - پذیرش درصدی از ریسک و ضرر در امورات عملیاتی و امنیتی؛
  - عدم برخورد چکشی با خطاهای غیر عمد مدیران؛
  - ارتقای فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان؛
  - دادن ابتکارها به صحنه و ساحفاها.
- در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد کاهش دغدغه‌های معیشتی مؤثر در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحفاها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:
- تلاش برای رفع دغدغه‌های معیشتی کارکنان و مدیران برای پرداختن به کارهای پرحجم، بی‌وقفه و جهادی؛
  - کاهش مشکلات و گرفتاری‌های معیشتی کارکنان و مدیران.
- در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد الگوسازی در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحفاها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:
- گسترش فرهنگ خودباوری؛
  - الگوسازی مدیریت جهادی؛
  - تلاش در راستای توسعه و تعمیق فرهنگ سازمانی مبتنی بر فرهنگ جهادی؛
  - الگوسازی برای اولویت‌دهی به منافع سازمانی؛
  - الگوگرفتن از برخی نهادها و دستگاه‌ها.
- در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد توسعه کار گروهی در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحفاها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:
- ارتقای تعاون و همکاری‌های هم‌افزا و بهره‌گیری از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها؛
  - تقویت و رشد همبستگی و همدلی درون و برون‌سازمانی.
- در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد بهره‌گیری از علوم و فناوری روز در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحفاها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:
- به‌روزرسانی دانش و مهارت کارکنان و مدیران؛

- تسلط بر فناوری‌های روز؛
- توسعه دانش تئوری و مبانی علمی مدیریت بومی و خاص سازمان حفاظت اطلاعات در حوزه مدیریت جهادی؛
- بازتعریف وظایف اصلی سازمان (پیشگیری و ضد جاسوسی) بر اساس علوم و فناوری روز؛
- اصلاح فرایندهای سنجش و ارزیابی بر اساس علوم و دانش روز.
- در ارتباط با راهکارهای مرتبط با راهبرد آسیب‌شناسی انحنای سازمان در راستای نهادینه‌سازی مدیریت جهادی در ساحفها، اعضای جامعه آماری بر این باورند که راه‌های زیر به ترتیب اولویت بر مبنای آزمون فریدمن از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند:
- تلاش به منظور توسعه و تحقق بیش از پیش عدالت‌محوری در سازمان؛
- شناسایی علمی موانع تحقق مدیریت جهادی؛
- برخورد اصولی، منطقی و قاطع با ناهنجاری‌های موجود در محیط سازمان؛
- آسیب‌شناسی دقیق انحنای کارکنان و مدیران؛
- آسیب‌شناسی وضعیت گذشته و موجود.
- در ادامه راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی به همراه شاخص‌های احصاشده به شرح نمودار زیر بیان شده است:



### پیشنهاد‌های پژوهش

- ترویج گفتمان مدیریت جهادی در بین مدیران و کارکنان سازمان با ادبیات مستند و سوق دادن تمامی مدیران و مسئولان سازمان در تبلیغ و تشویق به سمت حرکت در مسیر مدیریت جهادی و اقناع‌سازی همه بخش‌های سازمان در ضرورت ورود جدی به مدیریت جهادی؛
- پرورش نیروهای انسانی و مدیران با تفکر جهادی برای مدیریت آینده واحدها و دفاتر سیاست‌گذاری و نظارت راهبردی در حال و آینده؛
- ایجاد بستر مناسب برای افزایش کارایی منابع انسانی به واسطه نظامات مطلوب و هم‌جهت با ارزش‌های واحدها و نهادینه‌نمودن ارزش‌ها در روش‌های سازمانی؛
- آسیب‌شناسی مدیریت جهادی در واحدها، کشف مسائل و چالش‌های پیش روی مدیریت جهادی در تمامی عرصه‌ها و سطوح و حوزه‌ها به صورت میدانی و مستمر و تلاش برای حل آن‌ها؛
- سازمان‌دهی بر اساس انطباق‌پذیری منعطف و چالاک، تمرکززدایی، توسعه تفویض اختیار و بهره‌مندی از مشارکت همگانی در واحدها؛
- میدان‌دادن به جوانان بانگیزه و پرشور با روحیه انقلابی و انتصاب بر اساس شایسته‌سالاری و تکیه بر انگیزه‌های قوی الهی.

## منابع و ماخذ

### الف) منابع فارسی

- استراوس، آنسلم و کوربین، ۱۳۸۷، *اصول و روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*، ترجمه بیوک میرزایی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اصلی‌پور، حسین و همکاران، ۱۳۹۵، *درآمدی بر نظریه مدیریت جهادی*، تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، معاونت علم و فناوری.
- ایمان، محمدتقی و محمودرضا نوشادی، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، «*تحلیل محتوای کیفی*»، مجله پژوهش، س ۳، ش ۲.
- ایمان، محمدتقی و اسفندیار غفاری‌نسب، ۱۳۸۹، «*مبانی روش‌شناختی تحقیق میدانی و چگونگی انجام آن*»، مجله پژوهش، ش ۵.
- بی‌بی، ارل، ۱۳۸۴، *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*، ترجمه رضا فاضل، تهران: سمت.
- حجازی‌فر، سعید، ۱۳۹۴، «*چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی*»، فصلنامه علمی پژوهشی *مدیریت اسلامی*، ش ۳.
- رشیدزاده، فتح‌الله، ۱۳۹۳، *فرماندهی و مدیریت جهادی در اندیشه فرماندهی معظم کل قوا*، ج ۱، چاپخانه ستاد آجا.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه، ۱۳۸۵، *روش تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: آگاه.
- کریمی، رضا؛ حبیبیان، محمدحسن، زمستان ۱۳۹۵، «*مدیریت جهادی در سازمان‌های اطلاعاتی/امنیتی ج.ا.ا.*»، اجلاس ملی مدیریت جهادی و امنیت ملی، تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.
- کیانی‌زاده، میثم، ۱۳۹۴، «*نقش مدیریت جهادی در فرایند سیاست‌گذاری امنیتی*»، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرضا.
- مرادی دادخواه، حسن، ۱۳۹۶، «*ارائه الگوی راهبردی حوزه فرماندهی و مدیریت جهادی از طریق تدوین تجارب نظام جمهوری اسلامی ایران بر اساس گفت‌وگوهای ولایت فقیه و قانون اساسی*»، پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی.
- مرتضوی، محمود؛ عراقی، جلال، ۱۳۸۸، «*عنصر مراقبت در فرهنگ و مدیریت جهادی*»، مجموعه مقالات اجلاس ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، [بی‌جا]: [بی‌نا].

