

## فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

صفحات: ۱-۲۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۱۶

مقاله مروری

# ارائه مدل مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در پرتو بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)

<sup>۱</sup> بهنام عبدی

<sup>۲</sup> مجیدملکی

<sup>۳</sup> علی اصغر سالارنژاد

## چکیده

سرمایه های انسانی، اساس حرکت جامعه/ سازمانها و تحقق اهداف مرتبط هستند. با توجه به ماموریت و رسالت نیروهای مسلح، مدیریت سرمایه های انسانی در بخش دفاع اهمیتی دوچندان دارد. در این امتداد، پژوهش حاضر به تبیین مختصات رویکرد جهادی در مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی در پرتو بیانات مقام معظم رهبری پرداخته است. رویکرد پژوهش، استقرایی و نحوه انجام آن، کیفی بوده و بر اساس راهبرد تئوری داده بنیاد، مضامین و ابعاد مربوطه استخراج و مدل مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی ارائه شده است. یافته ها نشان می دهند که عزم راسخ مدیریتی، دشمن شناسی، اولویت بندی اهداف و برنامه ها، مدیریت مشارکتی، حفظ و گسترش وحدت، آینده نگری، استعانت همزمان از دو نیروی علم و ایمان، گفتمان سازی، خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی، باور به اقتدار درون زا، بصیرت، مدیریت و سازماندهی بسیجی، تحرک جهادی و رعایت اصول مدیریت جهادی از جمله مهم ترین موارد قابل توجه در این رابطه هستند.

**کلیدواژه ها:** مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)، مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی، رویکرد جهادی، عزم راسخ مدیریتی، اقتدار درون زا

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: abdi۲۲۰@gmail.com

<sup>۲</sup> عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

<sup>۳</sup> مدرس گروه مدیریت دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

## بیان مسئله

سرمایه انسانی کارآمد و خلاق تعیین کننده عملکرد برتر و توان رقابتی است و به عنوان بالارزش ترین سرمایه هر کشور و سازمان محسوب می گردد، زیرا در توسعه پایدار، انسان محور توسعه شناخته می شود. سرمایه انسانی هم به عنوان هدف توسعه و هم مهم ترین عامل توسعه در کانون توسعه پایدار مورد توجه است (نادری و همکاران، ۱۳۹۴: ۵). سرمایه انسانی عبارت است از دانش مهارت ها، ویژگی ها و نیروی فکری کارکنان سازمان (گاناپاسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۲). به اعتقاد بسیاری از اقتصاددانان، یکی از بن مایه های مقابله با بحران های اقتصادی، از دل رفتارهای اقتصادی سرمایه انسانی بیرون می آید (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۸). سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهمترین ابعاد و ظرفیت های موجود در رشد و توسعه ی اقتصادی هر کشور است که این موضوع در بیشتر مطالعات داخلی و خارجی که در این زمینه صورت گرفته نیز تأیید شده است (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۲). ضعف رشد سرمایه های انسانی به موازات رشد منابع فیزیکی یکی از دلایل اصلی پایین بودن ظرفیت جذب منابع سرمایه فیزیکی در کشورهای در حال توسعه است (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۸). موفقیت بخش دفاع نیز نیازمند توجه جدی به سرمایه های انسانی است و مزیت رقابتی سازمان های دفاعی، منابع و سرمایه های انسانی کارآمد است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۶).

سرمایه انسانی باعث افزایش تولید و رشد اقتصادی کشورها می گردد و به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی پایدار می باشند (لاری دشت بیاض و همکاران؛ ۱۳۹۶: ۲۴۸). اهمیت سرمایه های انسانی از دید مقام معظم رهبری نیز مغفول نمانده است، تا آنجا که ضمن تأکید مکرر بر نقش منابع انسانی در بیانیه گام دوم انقلاب می فرمایند: «نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی؛ مهم ترین ظرفیت امیدبخش کشور است» و در ادامه عنوان می فرمایند: «نکته مهمی که باید آینده سازان در نظر داشته باشند، این است که در کشوری زندگی می کنند که از نظر ظرفیت های طبیعی و انسانی، کم نظیر است و

---

<sup>۱</sup> - Ganapathy

بسیاری از این ظرفیت‌ها با غفلت دست‌اندرکاران تاکنون بی‌استفاده یا کم‌استفاده مانده است. همت‌های بلند و انگیزه‌های جوان و انقلابی، خواهند توانست آنها را فعال و در پیشرفت مادی و معنوی کشور به معنی واقعی جهش ایجاد کنند. مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور، نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی است» (بیانیه گام دوم انقلاب، ۱۳۹۷/۱۱/۲۲).

در این امتداد، مقام معظم رهبری لازمه استفاده از ظرفیت‌های طبیعی و انسانی را همت و مدیریت جهادی دانسته و می‌فرمایند: "همت جهادی، مدیریت جهادی. با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد"<sup>۱</sup> و همچنین می‌فرمایند: "روحیه جهادی لازم است. ملت ما از اول انقلاب تا امروز در هر جایی که با روحیه جهادی وارد میدان شده، پیش رفته. این را ما در دفاع مقدس دیدیم، در جهادسازندگی دیدیم، در حرکت علمی داریم مشاهده می‌کنیم. اگر ما در بخش‌های گوناگون، روحیه جهادی داشته باشیم، یعنی کار را برای خدا، با جدیت و به صورت خستگی‌ناپذیر انجام دهیم (نه فقط به‌عنوان اسقاط تکلیف)، بلاشک این حرکت پیش خواهد رفت"<sup>۲</sup>.

نظر به تاکید مقام معظم رهبری بر اهمیت مدیریت سرمایه‌های انسانی با رویکرد جهادی و عدم انجام تحقیقی با این موضوع بویژه در سازمان‌های دفاعی و در نتیجه وجود خلاء تحقیقاتی در این زمینه، هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدلی به منظور مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در پرتو بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) است.

۱- بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۲۰ اسفند ۱۳۹۲

۲- بیانات در حرم مطهر رضوی، ۱ فروردین ۱۳۹۰

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. سرمایه انسانی

سرمایه ثروتی مولد، یا منبعی است که شخص یا سازمان می‌تواند جهت ایجاد درآمد یا منابع اضافی دیگر به کار برد. از نظر بوردیو<sup>۱</sup> معنای سرمایه وسیع‌تر از معنای پولی آن در اقتصاد است، سرمایه یک منبع عام است که می‌تواند شکل پولی و غیر پولی و یا ملموس و غیرملموس به خود گیرد (لاری‌دشت‌بیاض و همکاران؛ ۱۳۹۶: ۲۴۹). بیکر (۲۰۰۲) عنوان می‌کند سرمایه انسانی نه یک سرمایه فیزیکی و نه یک سرمایه پولی است بلکه به عنوان دانش، مهارت، خلاقیت و سلامتی افراد تعریف می‌شود (پاسبان و محسنی‌زاده نوجده<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۵۰). اصطلاح سرمایه انسانی اولین بار توسط پیکو<sup>۳</sup>، در سال ۱۹۲۸ مطرح شد؛ اما در ادبیات نئوکلاسیک مدرن توسط مینسر<sup>۴</sup> در سال ۱۹۵۸ بکار گرفته شده و مورد بررسی قرار گرفت. این مفهوم که امروزه با قرار گرفتن در قرن اقتصاد دانش‌بنیان در ادبیات علوم مدیریتی و کسب و کار نیز بکار می‌رود، گویای اهمیت منابع انسانی در سازمان‌هاست (نادری و همکاران، ۱۳۹۴: ۵). به نظر بیکر<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) سرمایه انسانی "سرمایه گذاری در آموزش، آموزش، مهارت، بهداشت و سایر ارزش‌هایی است که نمی‌توان آنها را از افراد جدا کرد." سرمایه انسانی صفتی است که در یک فرد متبلور است و قابل حذف نیست؛ از نظر اوکوجی<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) سرمایه انسانی به "توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی یک کشور" اشاره دارد و به گفته ماریموثا<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سرمایه انسانی به فرایندهایی مربوط به تربیت، آموزش و سایر اقدامات حرفه‌ای به منظور افزایش سطح دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها و دارایی‌های اجتماعی یک کارمند اشاره دارد که منجر به رضایت شغلی و عملکرد کارمند خواهد شد (ایرجوزف و ایبای<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۵۷). سرمایه‌گذاری‌های انجام شده توسط سازمان در

۱- Bourdieu

۲- Pasban, Hosseinzadeh Nojehdeh

۳- Pico

۴- Mincer

۵- Becker

۶- Okojie

۷- Marimuthu et al.

۸- Iyere Joseph and Aibieyi

استعدادها و فناوری‌هایی که منجر به مزیت رقابتی شده و ارزشمند و منحصر به فرد بوده و باید از تیررس سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر حفظ شوند، را سرمایه انسانی می‌دانند (لاری- دشت‌بیاض و همکاران؛ ۱۳۹۶: ۲۵۰). کرافورد<sup>۱</sup> دانش، تحصیلات، آموزش و مهارت‌ها و تخصص کارگران یک شرکت را سرمایه انسانی آن شرکت معرفی می‌نماید؛ بروکینگ<sup>۲</sup> مهارت‌ها و تخصص، توانایی‌های حل مساله، سبک‌ها و توانایی‌های رهبری و هر چیزی که در درون کارکنان وجود دارد را سرمایه انسانی می‌نامد و سربواسمورتی و سریدوی<sup>۳</sup> آموزش، فراگیری، دانش، مهارت کارکنان سازمان را به عنوان سرمایه انسانی تعریف نموده‌اند (نادری و همکاران، ۱۳۹۴: ۹-۸).

## ۲-۲. مدیریت سرمایه‌های انسانی

اگرچه تعاریف زیادی برای مدیریت سرمایه انسانی وجود دارد اما تعریف واحد پذیرفته شده- ای در سطح جهانی از این مفهوم ارائه نگردیده است (سالسبری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۲۲). به نظر بارون و آرمسترانگ، مدیریت سرمایه انسانی به منزله پلی میان منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی می‌باشد. به نظر این دو مدیریت سرمایه انسانی فقط یک سنجش ساده نیست بلکه سنجش حرفه‌ای را شامل می‌شود و لذا مشخصه اصلی مدیریت سرمایه انسانی را استفاده از معیارهایی برای هدایت مدیران به سمت رویکردی به مدیریت افراد است که کارکنان را به عنوان دارایی قلمداد کرده و تاکید دارد که مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری استراتژیک در سرمایه انسانی و پایبندی و نگهداشت کارکنان، مدیریت استعداد، یادگیری و توسعه تحقق می‌یابد (بارون و آرمسترانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۲۱). مدیریت سرمایه انسانی در بعضی مواقع بدون تمرکز بر جنبه "سنجش" تعریف می‌شود. به عنوان مثال، چاتزکل مدیریت سرمایه انسانی را تلاش منسجم برای مدیریت و توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی با هدف دستیابی به سطح بالایی از عملکرد نیروی انسانی تعریف می‌کند (حسین‌نژاد، ۱۳۹۴: ۱۸).

۱- Crawford

۲- Brooking

۳- Srinivasmurthy & Sridevi

۴- Salsbury

۵- Baron and Armstrong

اما سوالی آنچه در این باره به ذهن متبادر می‌شود، تفاوت مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت منابع انسانی است. آیا مدیریت سرمایه انسانی یک فعالیت کاملاً مجزا است یا اینکه یک جنبه از مدیریت منابع انسانی است؟ به زعم مایو، تفاوت اساسی بین این دو در این مسأله نهفته است که مدیریت سرمایه انسانی به افراد به دید "دارایی" می‌نگرد، در حالی که مدیریت منابع انسانی به افراد به دید "هزینه" نگاه می‌کند. نتیجه مورد اتفاق در این مبحث این است که مفهوم مدیریت سرمایه انسانی، مفهوم مدیریت منابع انسانی را تکمیل و تقویت نموده بدون اینکه جایگزین آن شده باشد (حسین‌نژاد، ۱۳۹۴: ۱۷).

## ۲-۳. مدیریت جهادی

اواخر قرن بیستم و شروع هزاره سوم، مصادف با ظهور اصطلاحات گوناگونی مثل عصر فراصنعتی (دانپورت و گراور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) عصر اطلاعات (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹) و جامعه دانشی (دراکر، ۱۹۹۳) بوده است. مدیریت، از جمله مفاهیمی است که پسوندهای مختلف و متنوعی را از انقلاب صنعتی تاکنون مانند مدیریت دانش (نانوکا و تاکوشی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) به خود دیده است. با توجه به تحول مورد نظر کشور در علوم انسانی و تأکیدات مکرر مقام معظم رهبری و سایر مسئولین ذیربط در این رابطه، ارائه مفاهیم جدید و تعاریف عملیاتی مرتبط بر اساس فرهنگی اسلامی - ایرانی و تجربیات غنی موجود امری ضروری و بدیهی است. همانند ارائه تئوری رهبری اثربخش (دانایی فرد و مومنی، ۱۳۸۷)، مفهوم "مدیریت جهادی" از آن دسته مفاهیمی است که می‌تواند با کمک از منابع غنی اسلامی موجود تبیین مختصات شود. مدیریت جهادی یک مفهوم کلی است که از جمله مصادیق آن دین‌محوری، ولایت‌مداری، ایثار و از خودگذشتگی، مردم‌گرایی، ارزش‌مداری، انعطاف‌پذیری، خودباوری، پویایی و مأموریت‌پذیری است. فرهنگ جهادی پدیده‌ای اسلامی است که با دو عامل پیدایش زمینه‌ی وجود فقر و محرومیت و وقوع انقلاب عظیم اسلامی به رهبری حضرت امام خمینی (ره)، با مأموریت توسعه منطقه‌ای در حوزه روستایی و عشایری و با ظهور سربازان حضرت امام راحل، بیش از دو دهه در تاریخ اسلام و ایران، مجدداً فرصت

۱- Davenport & Grover

۲- Nonaka & Takeuchi

تجلی پیدا کرده است (محمودزاده و دیگران، ۱۳۸۸) و با تأکید بر شاخصه‌هایی از قبیل دین‌مداری، ولایت‌محوری، انعطاف‌پذیری، پویایی، خودباوری، مردم‌گرایی، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار، نوآوری، برتری داشتن صفت دینی بر سایر وجوه، آرمان‌گرایی در عین تمایل به واقعیت‌گرایی و عینیت‌گرایی، درک دقیق از زمان و مکان، ترکیب عناصر مادی و معنوی فرهنگ، نگاه خاص و حساسیت نسبت به مفاهیم برجسته و مهم دینی همچون شهامت و شهادت و تحول‌پذیری (مرتضوی و دیگران، ۱۳۸۸)، چارچوبی جدید را در فرهنگ سازمانی ارائه داده است. به عبارت دیگر، منظور از مفهوم مدیریت جهادی، مجموعه‌ای از مبانی فکری و ارزشی است که در رفتار اختیاری و اجتماعی انسان اثر می‌گذارد و دارای عناصر متعددی از شناخت‌ها، باورها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و کردارها است.

#### ۲-۴. پیشینه پژوهش

صفیان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان الگویی برای خط مشی گذاری سرمایه انسانی به دنبال ارائه الگویی برای خط مشی گذاری در حوزه سرمایه انسانی بوده‌اند. در این راستا ابتدا با تحقیق در ادبیات موضوع خط مشی گذاری، خط مشی گذاری سرمایه انسانی و خط مشی گذاری سرمایه انسانی در سازمان های نظامی - امنیتی به شناسایی بیشتر موضوع و دستیابی به پروتکل مناسب جهت مراجعه به خبرگان و مصاحبه از ایشان پرداختند. در گام بعد با استفاده از روش تحقیق کیفی و استراتژی پژوهش گراند تئوری غیرساختار یافته از ۱۲ نفر از خبرگان واجد شرایط مصاحبه صورت گرفت و هریک از مصاحبه ها به صورت یک به یک مورد تحلیل کیفی و کدگذاری قرار گرفت. در پایان و با جمع بندی کدگذاری ها، نظریه ای روایت شده که با نگاه سیستمی شامل پنج بعد اصلی ورودی، فرآیند، خروجی، نتایج و ارزیابی است و همچنین در ذیل این ابعاد نیز ۱۰ طبقه فرعی شکل گرفته است که هریک به نوبه خویش شامل مولفه ها و شاخص هایی هستند.

مختاری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان آسیب شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی بیان نموده‌اند که تنوع سرمایه انسانی، به عنوان فرصتی برای سازمان ها در خلق نوآوری و دانش آفرینی ملاحظه شده است؛ اما سازمان ها از نظر توجه به این

فرصت با هم تفاوت دارند. این پژوهش درصدد آسیب شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی بود. یافته های پژوهش نشان داد تنوع سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی از وضعیت نامطلوبی برخوردار است. نظام آموزش عالی با خلق تنوع و مدیریت آن، می تواند از مزایای تنوع سرمایه انسانی برخوردار شود.

محمد اکبری بورنگ و سمیرا پور (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان هدف پژوهش حاضر، به دنبال تعیین تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی از طریق سرمایه انسانی بودند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نیز نشان داد که شیوه های مدیریت منابع انسانی (شیوه های گزینش، بهبود و بالندگی و ارزیابی بر اساس شایستگی) و سرمایه انسانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین، مشخص شد که سرمایه انسانی در روابط میان این شیوه ها و قابلیت یادگیری، نقش واسطه را ایفا می کند. در انتها نیز با توجه به یافته های تحقیق، پیشنهادهایی ارائه گردید.

آقانظری (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان توسعه سرمایه انسانی بر اساس آموزه های اسلام و تاثیر آن بر توسعه انسانی به دنبال تبیین تمایز بین دو مفهوم توسعه نیروی انسانی و توسعه انسانی و نسبت آن دو بودند. همچنین بر پیشینه تاثیر توسعه نیروی انسانی در فرایند توسعه اجتماعی - اقتصادی و دیدگاه اقتصاددانان مرور کرده و چستی توسعه انسانی برآمده از این دیدگاه ها را نتیجه گیری کرده است. آن گاه توسعه نیروی انسانی در جایگاه بستر ساز همزمان عدالت اقتصادی و توسعه اجتماعی - اقتصادی را مورد پژوهش قرار داده است و چنین یافته که شاخص های توسعه انسانی در ادبیات رایج علمی مناسب با توسعه نیروی انسانی اقتصاد کلاسیک است. تبیین توسعه سرمایه انسانی بر اساس آموزه های اسلامی، توسعه انسانی متناسب با خود را به دنبال دارد و در نتیجه اقتصاددانان اسلامی باید شاخص های سازگار با آن را ارائه دهند.

### ۳- روش شناسی پژوهش

با توجه به خلاء مبانی نظری در رابطه با مفهوم مدیریت سرمایه های انسانی با رویکرد جهادی، این مطالعه از نظر هدف، اکتشافی و به دنبال ایجاد دانش و درک بهتر از پدیده

مورد بررسی است. بر این اساس، اجرای پژوهش به منظور پاسخ به این سوال صورت می-پذیرد که مدل مدیریت سرمایه های انسانی با رویکرد جهادی کدام است؟ پاسخ به این سوال با بررسی و تحلیل محتوای بیانات مقام معظم رهبری صورت گرفته است. رویکرد این پژوهش، استقرایی و نحوه انجام آن، کیفی است. پژوهش های کیفی برای کمک به پژوهش گر به منظور درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی که انسان ها در آن زندگی می-کنند، شکل گرفته اند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶). با توجه به ماهیت پژوهش از راهبرد تئوری داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است که هدف عمده آن، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی آن پدیده است (استراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). از آنجا که در این روش، تئوری ایجاد شده به داده ها بسیار نزدیک است، می تواند توصیف بهتری از پدیده مورد نظر ارائه داده، پیچیدگی های موجود در پدیده را بهتر بازنمایی کرده و در تبیین و پیش بینی پدیده نسبت به تئوری های موجود کارایی بیش تری داشته باشد. در این پژوهش از رهیافت نظام مند استفاده شده است. این رهیافت، که در آثار مشترک استراوس و کوربین در سال های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۸ به آن پرداخته شده، برای تدوین نظریه درباره یک پدیده، به صورت استقرایی مجموعه ای سیستماتیک از رویه ها را به کار می برد. بر اساس رویکرد نظام مند، نظریه پردازی در سه گام اصلی انجام می شود: کدگذاری باز<sup>۳</sup>، کدگذاری محوری<sup>۴</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup> (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). که در بخش بعدی مقاله توضیحات مربوطه ارائه شده است. داده های مورد نیاز از طریق تحلیل محتوای بیانات مقام معظم رهبری جمع آوری شده اند.

#### ۴- تحلیل داده ها

در این مرحله ایجاد بیش از هزار خط کد در مرحله کدگذاری باز و تولید بیش از هزار جزء مرتبط، ۱۲۳ بعد و ۱۸ مضمون (تم) صورت گرفت.

#### ۴-۱- گام اول: کدگذاری باز

۱- Grounded theory

۲- Strauss & Corbin

۳- Open coding

۴- Axial coding

۵- Selective coding

کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان گذاری و مقوله بندی پدیده آن طور که داده‌ها نشان داده‌اند سروکار دارد و نیازمند پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها است. محصول عنوان گذاری و مقوله بندی، "مفاهیم" یعنی ارکان اصلی در ساختن تئوری داده بنیاد هستند. کدگذاری باز شامل تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مشخص نمودن طبقات و تفسیر آنها بر اساس ویژگیهای هر طبقه است. در ضمن کدگذاری باز داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها مورد بررسی قرار می‌گیرند. منظور از خرد کردن و مفهوم‌پردازی این است که به هر کدام از حوادث، رخدادها و ایده‌هایی که در داده‌ها موجود است نامی می‌دهیم. این نام، برچسب یا نشانه‌ای است که به جای آن حادثه، رخداد یا ایده می‌نشیند. در مرحله بعد خود مفاهیم بر اساس شباهت‌هایشان مورد طبقه بندی قرار می‌گیرند که به این کار مقوله پردازی گفته می‌شود. نتایج فرایند کدگذاری باز این تحقیق در قالب مقوله‌های استخراج شده از مفاهیم در جدول ۱ ذکر شده است. به منظور جلوگیری از طولانی شدن حجم مقاله، از ارائه تعاریف تفصیلی مقولات ذکر شده خودداری شده است.

#### جدول ۱- نتایج کدگذاری باز

مضامین	مقوله‌ها	اجزا (مصادیق مستخرج از بیانات معظم له)
دشمن شناسی	تلاش در برابر چالش خصمانه دشمن	هر جور تلاشی جهاد نیست. جهاد عبارت است از آن تلاشی که در برابر یک چالش خصمانه از سوی طرف مقابل صورت می‌گیرد؛ این جهاد است
	ایستادگی در برابر چالش خصمانه دشمن	حرکت علمی کشور و نهضت علمی کشور و پیشرفت علمی کشور مواجه است با یک چالش خصمانه، که در مقابل این چالش خصمانه ... باید بایستید
	تلاش آگاهانه در همه سطوح	این شد حرکت جهادی و مدیریت دستگاه؛ چه مدیریت دانشگاه، چه مدیریت وزارت، چه مدیریت هر بخشی از بخشهای گوناگون این عرصه‌ی عظیم، خواهد شد مدیریت جهادی
	دشمن شناسی	باید دشمن را شناخت، دید دشمنی او را باید فهمید، نقشه‌ی او را باید تشخیص داد
	شناخت دشمن و نقشه‌های او	یکی از نقشه‌های مهم دشمن، متوقف کردن حرکت علمی در کشور است. ... اینجا آن مدیریت جهادی که ما عرض کردیم، معنا پیدا می‌کند
اولویت بندی اهداف و برنامه‌ها	پرهیز از مسایل فرعی و حاشیه‌ساز اولویت بندی اهداف، برنامه‌ها و اقدامات	چالشهای درونی ما اینها است: سرگرم شدن به اختلافات در داخل کشور؛ اختلافات فرعی و اختلافات سطحی، ما را سرگرم بکنند، در مقابل هم قرار بدهد، تعارض به وجود بیاورد، ما را از مسائل اصلی و از خطوط اصلی غافل بکند

مضامین	مقوله‌ها	اجزا (مصادیق مستخرج از بیانات معظم له)
رعایت اصول مدیریت جهادی	انسجام در سطوح مختلف	از دست دادن انسجام ملت از چالشهای ما است
	اولویت نگری	اولویتها را باید نگاه کرد.
	هماهنگی و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل	توصیه‌ی مکرر می‌کنم به مسئولین محترم قوای سه‌گانه که جلساتشان را به‌طور مرتب داشته باشند... این دیدارها... موجب هم‌افزایی است و مسئله‌ی مدیریت جهادی
	در نظر گرفتن کارها به عنوان یک فرایند مستمر	هم عزم ملی و هم مدیریت جهادی برای امسال و برای همه‌ی سالهای پیش‌رو برای ملت ما مورد نیاز است
	مدیریت جهادی در همه سطوح	مدیریت جهادی مخصوص دولت نیست، شامل مجلس هم هست
	مسئولیت پذیری	این مسئولیتها اگر به‌طور جدی، به‌دور از انگیزه‌های شخصی، به‌دور از هر چیزی جز انگیزه‌ی خدمت به مصالح کشور انجام بگیرد، بزرگ‌ترین کار جهادی است؛ کار جهادی یعنی این؛ انگیزه‌های گوناگون را نباید دخالت داد
	جدیت در کارهای مختلف	کارآمدی ناشی از دانش و هوش و پشتکار و ابتکار و عزم راسخ که خوشبختانه ما این را در این مجموعه مشاهده می‌کنیم؛ این نگاه ما به کل حرکت کشور است
	انگیزه خدمت به کشور	عزم ملی و مدیریت جهادی در سال ۹۳ به‌عنوان شعار مطرح میشود، اما این چیزی نیست که مربوط به سال ۹۳ باشد؛ این هویت ما است، این حیثیت ما است، این آینده‌ی ما است، این ترسیم‌کننده‌ی سرنوشت ما است
	کارآمدی ناشی از دانش و هوش و پشتکار	علما، اساتید، روشنفکران انقلابی، هنرمندان متعهد، اینها نگاه نقادانه خودشان را نسبت به اوضاع فرهنگی کشور همچنان داشته باشند و تذکر بدهند
	مدیریت جهادی به عنوان هویت و حیثیت کشور	ارتباط با متن جامعه
	مدیریت جهادی	گاهی می‌شود که مسئول، متوجه نیست چه دارد می‌گذرد در متن جامعه
	نقادی با منطق محکم و با بیان روشن	اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد...
	به‌کار گرفتن عقل و معنویت و توکل	به‌کار گرفتن عقل و معنویت و توکل و حرکت و عمل؛ بلاشک در اوضاع منطقه هم اثر می‌گذارد
	صبر و دوری از شتابزدگی	کارها را با صبر و بدون شتابزدگی انجام دهند؛ گامها را محکم و مطمئن بردارند
	هدف گذاری	اهداف خودمان را بشناسیم، آن اهداف را هم در نظر داشته باشیم
	درس آموزی و بهبود مستمر	هر چه می‌توانیم، باید به استحکام ساخت داخلی قدرت بپردازیم
	کار گروهی	ما همه به این کار موظفیم و باید از اشتباهاتی که کرده‌ایم، یا اشتباهاتی که دیگران کرده‌اند، عبرت بگیریم و ... آنها را برطرف کنیم
	ثبات در مدیریت	ارتقاء روحیه نشاط، امید، خودباوری، نوآوری نظام‌مند، شجاعت علمی و کار جمعی وجود برنامه‌ی خوب، ثبات در مدیریت، اهتمام به فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو سازی
	برنامه ریزی برای پیشرفت	برنامه‌ریزی کنند، محاسبه کنند، امکانات کشور را بسنجند.
	احساس مسئولیت	در همه‌ی رده‌ها مسئولانی که ... با احساس مسئولیت و با عقل و تدبیر کار کنند
مدیریت سازمان یافته	همه‌ی کارها، از جمله مسأله‌ی تحقیق و علم، مدیریت سازمان یافته لازم دارد	
نگاه سیستمی و جامع	اقتدار یک ملت فقط به نیروهای مسلح نیست. اقتدار ملت، یک حقیقت چندجانبه است	

مضامین	مقوله‌ها	اجزا (مصادیق مستخرج از بیانات معظم له)
رعایت اصول مدیریت جهادی	وظیفه شناسی	وظایفمان را بشناسیم و رعایت این وظایف و تکالیف سنگین را بکنیم.
	عدم فراقکنی مشکلات	اگر تورم و کاهش قدرت خرید و کمبود اشتغال هست، ... این تقصیر خود ماست.
	مراقبت مدیر از خود و زیردستان	ما باید مواظب خودمان و زیردست‌هایمان باشیم. .... پس، اولاً اصل انجام گرفتن است؛ ثانیاً در جهت بودن و درست بودن است؛ ثالثاً محکم کاری است؛ رابعاً سرعت عمل است
	سرعت عمل	
	اصلاح و بهبود مستمر	بنده معتقدم که اصلاحات، یک حقیقت ضروری و لازم است و باید در کشور ما انجام گیرد...
	نظارت مستقیم و بلاواسطه بر حوزه مدیریتی	وقتی انسان میرود به یک شهری، می رود به یک استانی، می نشیند با یک مردمی، می نشیند با یک مجموعه‌ی جوانی، می بیند گزارشها با آنچه که واقعیت است، تفاوت‌هایی دارد.
	انجام کار با عقل و تدبیر	آنچه که برای یک ملت اهمیت دارد، این است که در همه‌ی رده‌ها مسئولانی که انگشت آن‌ها می‌تواند گره‌ها را باز کند، با احساس مسئولیت و با عقل و تدبیر کار کنند
	اتخاذ نگرش درست مدیریتی	مسئله‌ی تقویت مهارت‌ها در محیط کار، مسئله‌ی نگرش‌های درست مدیریتی، مسئله‌ی توانمندسازی نیروی کار
	عدم اسراف منابع در اختیار	مجموعه‌ی مسئولین کشور بایستی در شئون مجموعه‌ی تحت مدیریت خودشان به این توجه کنند: اسراف نباشد
	مسئولیت پذیری	همه مسئولند؛ منتها مدیران، مسئولان بخش‌های گوناگون دولتی، مسئولیت بیشتری دارند
عزم راسخ مدیریتی	عملیاتی سازی برنامه‌ها	اگر تفکرات ما، کلیاتی که مورد نظر مسئولان و دلسوزان است، به شکل یک برنامه عملیاتی در نیاید، در عالم ذهنیات خواهد ماند و خواهد پوسید؛ برنامه‌ی عملیاتی لازم دارد
	پایبندی به اهداف	توصیه‌ی من به مسئولین محترم و مدیران محترم این است که سند تحول را جدی بگیریم
	الگوی عملی زیردستان	اگر اسراف در بین سطوح بالا نباشد، در بین مردم هم اسراف کم خواهد شد.
	پرهیز از تنبلی، کم کاری و یاس و ناامیدی	دچار شدن به تنبلی و بی‌روحیگی، دچار شدن به کم کاری، دچار شدن به یاس و ناامیدی، تصور اینکه ما نمیتوانیم، تصور اینکه تا حالا نتوانستیم
	پشتکار و همت بلند	با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای بااستعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد.
	عزم راسخ	
	پیشرفت اقتصاد و فرهنگ در نتیجه مدیریت جهادی	اگر عزم ملی بود، اگر مدیریت جهادی بود، اقتصاد هم پیشرفت میکند، فرهنگ هم پیشرفت میکند
	انجام کارها با جدیت	همه باید کارشان را با جدیت و به نیکی انجام دهند
	پایداری و ثبات قدم	آن ملت‌هایی که مدال لیاقت از تاریخ گرفته‌اند، آنهایی هستند که از مشکلات خسته نشدند، در مقابل چالش‌ها به زانو درنیامدند، در مقابل دشمنان زورگو عقب‌نشینی نکردند
	خودباوری و اعتماد به نفس	خودباوری و اعتماد به نفس
اعتماد به کمک الهی		در همه‌ی کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی [کنیم]؛ به کمک‌های الهی اعتماد کنیم

مضامین	مقوله‌ها	اجزا (مصادیق مستخرج از بیانات معظم له)
	حفظ عزت ملی در همه‌ی عرصه‌ها	راه این ملت بزرگ ما که پرورده‌ی بیانات امام و هدایت‌های امام است، برای رسیدن به اوج اعتلاء و پیشرفت عبارت است از اینکه این عزت ملی را در همه‌ی عرصه‌ها حفظ کند.
	جرات و جسارت	دچار مدیران و مسئولانی بشود که جرأت و جسارت ندارند؛ در خود احساس قدرت نمی‌کنند، در مردم خودشان احساس توانائی و قدرت نمی‌کنند، کار جمهوری اسلامی تمام خواهد بود.
	احساس قدرت در خود	
	اعتماد به توانایی و قدرت سایر همکاران و زیردستان	
	شجاعت	سه خصوصیت در مسؤولان کشور لازم است...: تقوا، شجاعت و خودآگاهی
مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد جهادی	انگیزش نیروهای بااستعداد	با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای بااستعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد.
	توانمندی سازی همه جانبه	خود را هم از لحاظ فکری، هم از لحاظ جسمانی و هم از لحاظ آموزش مجهز کنید
	توجه ویژه به نیروی انسانی ماهر و کارآفرین	کارگر، مغزهای کارگر، انسانهای کارآفرین، نیروی انسانی ماهر در یک جامعه‌ی گرامی داشته شود، آن جامعه پیشرفت خواهد کرد
	توانمندی سازی نیروی کار	مسئله‌ی تقویت مهارت‌ها در محیط کار، مسئله‌ی نگرشهای درست مدیریتی، مسئله‌ی توانمندسازی نیروی کار
	قوت شخصیت	قوت شخصیت [زینب (س)] را ببینید؛ چقدر این شخصیت قوی است.
توکل	اعتماد به خدا و توکل به او	با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای بااستعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد.
	مشارکت مردم در امور مختلف	تلاش مشترکی است میان مسؤولان کشور و آحاد مردم. آنچه برای بنای زندگی و سازندگی آینده مورد انتظار است، بدون مشارکت مردم تحقق‌پذیر نیست
مدیریت مشارکتی	میدان دادن به زیردستان و عامه مردم	مسئولین هم برای اینکه بتوانند کار را به‌درستی پیش ببرند، احتیاج به پشتیبانی مردم دارند
	مشارکت مجاهدانه مردم	آنها هم بایستی با توکل به خدای متعال و با استمداد از توفیقات و تأییدات الهی و کمک مردمی، مجاهدانه وارد میدان عمل بشوند؛ هم در زمینه‌ی اقتصاد و هم در زمینه‌ی فرهنگ
	جدانشدن از مردم	خطر بزرگ برای کشور ما جدا شدن از مردم است
تحرك جهادی	حرکت فوق‌العاده و با حساسیت	با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها سیاست‌های اقتصاد مقاومتی لازم است
	همت جهادی	باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد، و هم مجاهدانه باشد
	حرکت علمی، با برنامه، پر قدرت و مجاهدانه	
باور به اقتدار درون‌زا	اتکا به توانمندی های داخلی	وقتی یک کشوری متکی به نیروی داخلی خودش شد، احساس استغنا خواهد کرد
	همدلی و هم‌زبانی	همه با هم همکاری کنند تا این سنگ بزرگ را بردارند
	خوداتکایی	تحریم به ما نشان داد که باید به خودمان متکی باشیم

مضامین	مقوله‌ها	اجزا (مصادیق مستخرج از بیانات معظم له)
	تکیه بر نیروی جوان	اگر به نیروی داخلی، به ابتکار جوانها، به فعالیت ذهنها و بازوها در داخل، تکیه کنیم
	نگاه درون‌گرا	راه آن این است که به درون نگاه کنند؛ ساخت درونی اقتصاد را تقویت کنند
حفظ و گسترش وحدت	اتحاد و اتفاق	یکی از مهمترین عوامل اقتدار، همین اتحاد و اتفاق است
	اتحاد مدیران و مسولان	شما اگر متحد باشید آنها نخواهند توانست به ملت ایران آسیبی وارد کنند. ایمانتان را حفظ کنید، وحدتتان را حفظ کنید، هوشیاریتان را حفظ کنید
آینده نگری	آرمانگرایی و مثبت اندیشی	من می خواهم بگویم عزیزان من! شما این سطحی را که امروز هستید، بکنید ده برابر
	امیدواری به آینده	امروز ملت ایران، ... هم به آینده‌ی خود امیدوار و مطمئن است
	پیش بینی و مراقبت و آسیب شناسی	یک کار، پیش‌بینی‌های راه برای پیشرفت؛ کار دوم، ملاحظه‌ی نقصها و آفت‌زدائی‌ها و شناخت آسیبها، برای اینکه ضعفها برطرف شود. این هم پیش‌بینی است
	علم و ایمان	آنچه که در درجه‌ی اول در ایجاد قدرت ملی مهم است: یکی علم است، یکی ایمان
	انس با قرآن در گفتار و عملکرد	آموزشهای قرآنی را، درسهای قرآنی را، نصایح قرآنی را، اندازهای قرآنی را، بشارتهای قرآنی را در ذهن داشته باشند، آنها را مرور کنند، آنها را بر دل خودشان فرا بخوانند
	عالم	مدیران و این برنامه‌ریزان، هم باید عالم باشند، هم به معنای حقیقی کلمه باید متدین، پاک‌دامن و بصیر باشند.
استعانت همزمان از دو نیروی علم و ایمان	متدین، پاک‌دامن و بصیر	خطر بزرگ برای کشور ما جدا شدن از مردم است؛ جدا شدن از ارزشهای اسلامی است؛ جدا شدن از خط مبارک امام
	جدا نشدن از ارزشهای اسلامی و خط مبارک امام	ساعاتی را که شما در جلسه حزبی خود صرف می‌کنید متعلق به دولت و مردم است. شما حق ندارید آن را صرف مسائل حزبی و جناحی و گروهی و امثال اینها بکنید
	توجه به بیت‌المال در انواع خود	.... درعین حال که مسؤلیت مهمی در نظام جمهوری اسلامی دارند، نمی‌توانند به آرمانهای نظام جمهوری اسلامی و اصول قانون اساسی اعتقادی نداشته باشند؛ چون اعتقاد انسان در عمل و گفتار او اثر می‌گذارد
	اعتقاد به آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی و اصول قانون اساسی	من توی این چند سال به دانشگاه‌ها مرتب راجع به مسائل علم و تحقیق و پژوهش و نوآوری و جنبش نرم‌افزاری و ارتباط صنعت و دانشگاه و اینها این همه تأکید کردم
	علم محوری برای توسعه و ایجاد امنیت پایدار	تقویت ایمان، تقویت علم، تقویت فناوری، تسلط بر فنون روز، پیشاهنگ شدن در تولید علم، شکوفایی استعدادهای آحاد ملت و جوانان
	تقویت علم و فناوری و تسلط بر فنون روز	تقویت و گسترش گفتمان تولید علم و جنبش نرم‌افزاری در کشور
گفتمان سازی	گفتمان سازی	تقویت و گسترش گفتمان تولید علم و جنبش نرم‌افزاری در کشور
	ایجاد درک مشترک	ایجاد درک مشترک از چشم‌انداز بیست‌ساله و تقویت باور و عزم ملی برای تحقق آن
	تقویت باور و عزم ملی	وجود برنامه‌ی خوب، ثبات در مدیریت، اهتمام به فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی.....این گفتمان‌سازی است؛ این گفتمان‌سازی خیلی مهم است..
	اهتمام به فرهنگ سازی و گفتمان سازی	در این دنیا خیلی باید هوشیار بود
بصیرت	هوشیاری و هوشمندی	در این دنیا خیلی باید هوشیار بود
	امید و انگیزه	امید و انگیزه موج میزند در رفتار و گفتار مردم عزیز ما
	عزم و اراده و ایستادگی	مهم‌تر از آمادگی‌های نظامی..؛ قدرت عزم یک ملت است؛ توان ایستادگی یک ملتی است

مضامین	مقوله‌ها	اجزا (مصادیق مستخرج از بیانات معظم له)
	قاطعیت و شجاعت	هوشمندی و بصیرت شما، ایستادگی و قاطعیت و شجاعت شما می‌تواند ...
	ارتقای رشد سیاسی	ما باید رشد سیاسی خود را بالا ببریم
	خودآگاهی	سه خصوصیت در مسؤولان کشور لازم است: تقوا، شجاعت و خودآگاهی
	همراستایی با مبانی انقلاب	بعضی از مدیریتهای در بخشی از برهه‌های این سی سال زاویه‌هایی با مبانی انقلاب داشتند
تقوا	تقوا	آنچه ما را آسیب‌ناپذیر می‌کند، تقواست
	تقوا و امیدواری به آینده	آنچه ما را به ادامه‌ی این راه تا رسیدن به اهداف عالی‌ه امیدوار می‌کند، تقواست.
	هماهنگی گفتار و عملکرد	رفتارتان، زیانتان با دلتان یکسان نبود
	تقوا	سه خصوصیت در مسؤولان کشور لازم است: تقوا، شجاعت و خودآگاهی
	شجاعت	
مدیریت و سازماندهی بسیجی	نوآوری و ابتکار و اخلاص	معنایش هم عبارت است از نوآوری و ابتکار و اخلاص.
	خوداتکایی	به آمادگی‌های خود، به دانش خود، به تدبیر خود تکیه می‌کنید
	پشتکار، همت، توکل، تشویق نیروهای با استعداد، عزم راسخ	آن سالها به ما می‌گفتند نمی‌شود، اما با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای با استعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد.
	تقرب	این، نعمت بزرگی است که انسان بتواند با کار خود به خدای متعال تقرب جوید اخلاق آن‌ها تعالی پیدا کند، به خدا نزدیک‌تر شوند و قصد قربت کنند. هدف نهائی ماست: تقرب به خدا
قرب الهی		

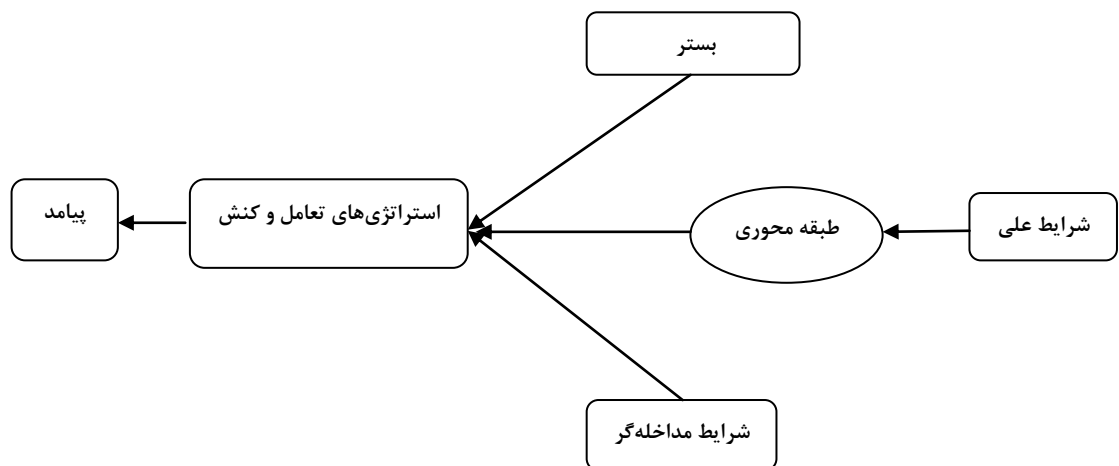
#### ۴-۲- گام دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری گام دوم تئوری سازی داده بنیاد به روایت استراوس و کوربین است هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقولات تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کار بر اساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی موسوم به مدل پارادایم<sup>۱</sup> انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا تئوری فرایند اجتماعی مورد مطالعه را راحت‌تر توسعه دهد (شکل ۲). اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقوله اصلی ارتباط داده می‌شوند

۱- Paradigm model

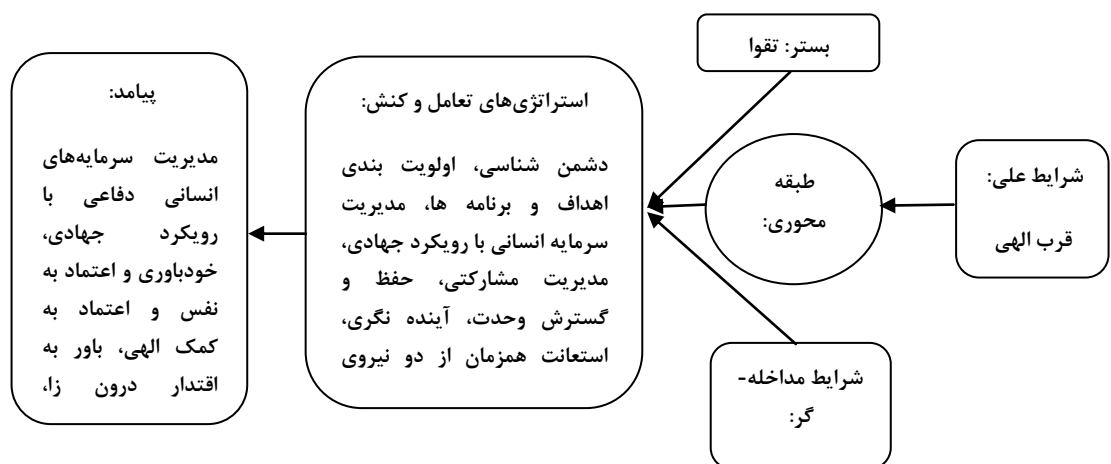
(استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). هدف از کدگذاری محوری، ایجاد رابطه بین طبقات ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در حالی که کدگذاری باز، داده ها را به مفاهیم و مقوله ها تفکیک می کند، کدگذاری محوری از طریق پیوند بین یک مقوله و مقوله های فرعی آن داده ها را بهم پیوند می دهند.

شکل ۱- مدل پارادایم (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)



شکل ۲ که حاصل تجزیه و تحلیل مجدد داده ها بر اساس مدل پارادایم است بیانگر نتایج کدگذاری محوری در این تحقیق می باشد. بر این ترتیب با توجه به ویژگی های فوق که به وسیله استراوس درباره مقوله محوری مطرح شده، مقوله یا بعد «توکل» به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده و سعی شد با استفاده از مقوله های تولید شده در مرحله کدگذاری باز و همچنین داده های جمع آوری شده، شرایط علی، شرایط مداخله گر، بستر و پیامد برای مقوله محوری تعریف شوند.

شکل ۲- کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم



#### ۴-۳- گام سوم: کدگذاری انتخابی

برای این که تحلیل‌ها به نظریه تبدیل شوند مفاهیم باید به طور منظم به یکدیگر ربط یابند. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری (که به‌عنوان مراحل مقدماتی و زمینه ساز برای تئوری پردازی، مقوله‌ها و روابط مقدماتی را به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی تئوری در اختیار می‌گذارند) به تولید تئوری می‌پردازد. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیش‌تری نیاز دارند، اصلاح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

۴-۳-۱- شکل‌گیری تئوری مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در پرتو بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی): توصیف روایتی<sup>۱</sup> برابر فرمایش امام علی (ع)، فرمانروایی، میدان مسابقه مردان است، بنابراین، مدیریت یعنی آزمایش. آزمایشی که به منظور قرب الهی آغاز می‌شود و محور و اساس آن، توکل است. مدیر جهادی باور دارد که هر کس که بر خدا توکل کند، پس همان برای او کافی است<sup>۲</sup>، پس نه از چیزی می‌ترسد و نه محزون می‌شود<sup>۳</sup>. بر همین اساس، در بستر تقوا و پرهیزگاری، آینده را مد نظر قرار داده و با امید به خداوند متعال، با شجاعت و جسارت در مسیر خود حرکت می‌نماید و در طی مسیر و به منظور دستیابی به اهداف نهایی، گفتار خود را با عملکردش هماهنگ نموده تا مشمول آیه شریفه "ای کسانی که ایمان آورده اید، چرا می‌گویید چیزی را که خودتان عمل نمی‌کنید"<sup>۴</sup> نشوند. با عزم راسخ مدیریتی، مدیر جهادی با تحلیل موقعیت و شرایط حال و آینده و شناخت کافی از دشمنان و نقشه‌های ایشان، با دو بال علم و ایمان و با نگاه به آینده حرکت کرده و به منابع انسانی، اهداف و برنامه‌های اولویت دار و اشاعه وحدت توجه دارد تا بتواند با بصیرت، مدیریت و سازماندهی بسیجی را اعمال و تحرک جهادی را در سایه اعتماد به کمک الهی و باور به اقتدار درون‌زا ایجاد نماید. گفتمان سازی و انتقال

۱- Narrative discription

۲- طلاق، ۳

۳- یونس، ۶۲

۴- صف، ۲

دغدغه ها و موارد قابل توجه کشور و سازمان تحت امر به مردم و کارکنان به صورت فرهنگ سازی و ایجاد گفتمان و ذهنیت مشترک برای اهداف مشترک از ویژگیهای اصلی مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی است.

۴-۳-۲- قضایای تئوریک<sup>۱</sup> پیشنهادی بر اساس تئوری مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در پرتو بیانات مقام معظم رهبری

قضایای تئوریک، روابط کلی بین طبقه محوری و سایر طبقات را نشان می دهند، به شکلی که در نهایت به نتیجه و پیامد نهایی منجر خواهند شد. قضایا شامل روابط و ساختار مفهومی هستند که در تئوری مطرح در شکل ۲ بیان شده است. در این مقاله بر اساس داستان پژوهش<sup>۲</sup> و مدل تئوری مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در پرتو بیانات مقام معظم رهبری، شش قضیه به شرح زیر مطرح می شوند. از آنجایی که تئوری داده بنیاد منجر به تولید روابط مفهومی می شود، هر یک از قضایای زیر در قالب فرضیه و در پژوهش‌های بعدی قابل بررسی و سنجش هستند.

**قضیه ۱:** قرب الهی به عنوان شرایط علی بر طبقه محوری (توکل) تاثیر گذار است.

**قضیه ۲:** توکل به عنوان طبقه محوری بر راهبردهای تعامل و کنش (مطرح شده در قضیه ۵) تاثیرگذار خواهد بود.

**قضیه ۳:** عزم راسخ مدیریتی به عنوان عامل مداخله گر بر راهبردهای تعامل و کنش تاثیرگذار خواهند بود.

**قضیه ۴:** تقوا به عنوان بستر و زمینه ساز مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی بر راهبردهای تعامل و کنش موثر خواهند بود.

**قضیه ۵:** مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی پیامد و نتیجه دشمن شناسی، اولویت بندی اهداف و برنامه ها، مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد جهادی، مدیریت

---

۱- Theoretical propositions

۲- Research story

مشارکتی، حفظ و گسترش وحدت، آینده نگری، استعانت همزمان از دو نیروی علم و ایمان، گفتمان سازی و رعایت اصول مدیریت جهادی است.

**قضیه ۶:** مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی به طور خاص با خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی، باور به اقتدار درون زا، بصیرت، مدیریت و سازماندهی بسیجی و تحرک جهادی مشخص می گردد.

### ۵- نتیجه گیری

انقلاب اسلامی ایران که با تلاش بسیار و تقدیم خون هزاران شهید از صدر اسلام تا زمان انقلاب و پس از آن، در هشت سال دفاع مقدس به ثمر رسیده است و ان شاءالله به قیام نهایی حضرت ولی عصر (عج) متصل خواهد شد، نیازمند حفظ و حراست، بهبود مستمر و دستیابی به آرمان های مقدسی است که در دین مبین اسلام از آن یاد شده است. این مهم جز با تلاش خستگی ناپذیر، دانش بنیان و اتکای به نیروی درونی اسلام و کشور محقق نخواهد شد. مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی، یکی از مفاهیمی است که در این راستا می تواند نقش بسیار مهم و قابل توجهی ایفا نماید، چه برابر فرمایش امام علی (ع)، اصلاح زمامداران مقدمه اصلاح جامعه است. بنابراین، تحقق مدیریت سرمایه های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در جامعه اسلامی براساس بیانات مقام معظم رهبری، نیازمند توجه و حرکت مدیران به منظور تقرب به خداوند سبحان است. در این مسیر ناهموار و سخت، توکل به خدا به عنوان محور و اساس حرکت مطرح می شود. مدیران در بستر تقوا، راهبردهایی همچون دشمن شناسی، اولویت بندی اهداف و برنامه ها، مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد جهادی، مدیریت مشارکتی، حفظ و گسترش وحدت، آینده نگری، استعانت همزمان از دو نیروی علم و ایمان، گفتمان سازی و رعایت اصول مدیریت جهادی را اتخاذ نموده و در نهایت مدیری جهادی خواهند شد. مدیری که با ویژگی هایی همچون خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی، باور به اقتدار درون زا، بصیرت، مدیریت و سازماندهی بسیجی و تحرک جهادی مشخص می گردد.

## منابع

- آقایی، مجید؛ رضاقلی زاده، مهدیه؛ باقری، فریده (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر سرمایه انسانی بر رشد اقتصادی در استانهای ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۷، ۲۱-۴۴.
- استونر، جیمز ای. اف، فریمن آر. ادوارد و گیلبرد دانیل آر (۱۳۸۳)، مدیریت: سازماندهی - رهبری کنترل، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اصفهانی، راغب (۱۳۶۳)، مفردات الفاظ القرآن (المکتبۃ المرتضویۃ)، چاپ دوم.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳)، مدیریت عمومی، انتشارات سمت، تهران.
- پایگاه اطلاع رسانی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، قابل دسترس در پایگاه [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)
- حسین‌نژاد، حمید (۱۳۹۴)، مدیریت سرمایه انسانی در صنعت نفت، ماهنامه علمی- ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۲۱، صص ۲۴-۱۶.
- حقیقی، محمدعلی، برهانی بهاء‌الدین، مشعوف، سحر، کرد رستمی، مجید (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه.
- خیر اندیش، مهدی؛ دولتی، حسن؛ قمی، سپیده (۱۳۹۵)، راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۹، صص ۶۷-۷۸.
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۶)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، نشر صفار.

- ساعتچی، محمود و عزیزپور، علی اکبر (۱۳۸۴)، طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، مجله دانشور رفتار، شماره ۱۱.
- قرآن مجید
- قرشی، علی اکبر (۱۳۸۶)، قاموس قرآن، (تهران، دارالکتب الاسلامیه)، جلد دوم، چاپ شانزدهم.
- لاری دشت بیاض، محمود؛ حاجی زاده، فاطمه؛ صوفی، هاشم علی (۱۳۹۶)، بررسی رابطه سرمایه انسانی استراتژیک با بهبود عملکرد مالی در صنعت بانکداری، فصلنامه پژوهش های پولی- بانکی، سال دهم، شماره ۳۲، صص ۲۶۵-۲۴۷.
- لوتانز، فرد (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی (۲)، ترجمه غلامعلی سرمد، مؤسسه بانکداری ایران.
- نادری، ابوالقاسم، حیدری کبریتی، طیبیه، امیری، عبدالرضا (۱۳۹۴)، ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی: مورد پژوهی شعب شرکت بیمه آسیا، فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۵، صص ۳۰-۱.
- نهج البلاغه امیر مومنان امام علی (ع)
- نورث کوت پارکینسون و دیگران (۱۳۶۹)، اندیشه های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۶۹.
- نجفی، محمد حسن (۱۳۶۵)، جواهر الکلام فی شرح شرایع الاسلام، (دارالکتب الاسلامیه)، جلد دوم.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۲)، تفسیر نمونه، جلد چهاردهم.
- هارولد کونتز و همکاران (۱۳۸۰)، اصول مدیریت، ترجمه محمدهادی چمران، چاپ سوم، موسسه انتشارات علمی.
- Avolio Bruce J. Gardner, William L. (۲۰۰۵). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership Quarterly, ۱۶- ۳۱۵-۳۳۸.
- Business Dictionary. Retrieved ۲۹ November ۲۰۱۲.

- Baron, Angela; Armstrong, Michael. (۲۰۰۷). Human capital management: achieving added value through people, London and Philadelphia, kogan-page.
- Barrett, Richard (۲۰۰۳). Vocational Business: Training, Developing and Motivating People, Business & Economics, Page ۵۱.
- Boss, Bernard (۱۹۹۹). M. Hand Book of Leadership: theory, research, and managerial applications, Collier Macmillan Publisher, ۳rd ed.
- Brown Michael E. Trevino Linda K, (۲۰۰۶). Ethical Leadership: A review and future directors, leadership Quarterly ۱۷-۵۹۵-۶۱۶.
- Creswell, JW. (۲۰۰۴). Research design: Qualitative and quantitative approaches. California: SAGE publications
- Ganapathy, Venkatesh. (۲۰۱۸). Strategic Management of Human Capital, bookboon.com, ISBN ۹۷۸-۸۷-۴۰۳-۲۰۳۶-۷.
- Iyere Joseph, Alika; Aibieyi, Stan. (۲۰۱۴). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics, Journal of Business Administration and Education, Volume ۵, ۵۵-۷۸.
- Kaplan, Andreas (۲۰۱۴). European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools, European Management Journal.
- Pasban, Mohammad; Hosseinzadeh Nojeh, Sadegheh. (۲۰۱۶). ۳rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, ۲ May ۲۰۱۶, Dubai, UAE.
- Salsbury, Mark P. (۲۰۱۳). Human Capital Management: Leveraging Your Workforce for a Competitive Advantage, Salsbury Human Capital Management, LLC.

- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (۲۰۰۲). Organizational behavior: A management challenge. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sosik, John J., (۲۰۰۵), The role personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study, leadership Quarterly ۱۶-۲۲۱-۲۴۴.
- Spears Larry, Lawrence Michele (۲۰۰۲). Focus on Leadership-Servant-Leadership for the ۲۱st Century, Wiley, Book Reviews, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Strauss, A. & Corbin, J. (۱۹۹۸). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, California: Sage Publications, Inc., second edition.