

## Designing a Model of Jihadi Organization with an Approach on the Experience of Jahade Sazandegi

Mahmoud Zabihzadeh\*

Mohammad Reza Sadoughi\*\*, Nahid Fathi\*\*\*

### Abstract

Introduction: Jahade Sazandegi as one of the revolutionary institutions has played an effective role in the economic and civil development of deprived rural areas as well as war engineering in the eight years of the Holy Defense. Today, despite economic sanctions and also facing natural crises such as floods or earthquakes, modeling structural experiences in this institution is very important. Given the experience of jihadi management in the country and after the Islamic Revolution in organizations such as Jahade Sazandegi, the main activities of these organizations have been to help the deprived sections of society and also the economic and civil development of rural areas. Even now, jihadi management is clearly experienced in situations where natural or human crises occur; for example, many jihadist camps or jihadist projects have been active in recent years, for crises such as earthquakes or floods, in the region. Facing many problems in the country, the jihadist forces in the form of an organization went to the affected areas to solve these crises.

**Aim of the research:** The purpose of this research is to design a model of jihadi organization with an approach to the experience of Jahade Sazandegi. In this regard, the

---

\* PhD in Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), m.zabihzadeh@gmail.com

\*\* PhD in Industrial Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran, mr.sadoughi@gmail.com

\*\*\* PhD Student of Human Resource Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, nahidfathi2005@gmail.com

Date received: 05-03-2021, Date of acceptance: 27-05-2021

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

sub-objectives of the research are determined based on the identification of causal, contextual, intervening factors, strategies and consequences of the jihadist organization.

**Methodology:** The present study is in the paradigm layer of meta-positivism and interpretation. Also, the present study is in the category of developmental research in terms of purpose. In terms of deductive or inductive, due to the qualitative nature of the research approach, it is inductive research. In terms of collecting thematic literature and specialized backgrounds, it is a library study and in terms of collecting qualitative data in a specific community, it is a field research. On the other hand, the strategy of the present study is grounded theory in which a subject is explored and understood. The instrument for collecting qualitative data in this research is interview.

**Participants and sampling method:** The research environment in the present study includes managers and former officials of Jahade Sazandegi who have had managerial experiences as well as participation in eight years of the Holy Defense. The sampling method in this research is theoretical sampling. In this regard, 20 interviews were conducted among members of the research environment.

**Data analysis method:** To design this model, grounded theory strategy with Strauss and Corbin approach has been used. Grounded theory strategy with the approach of Strauss and Corbin is considered as a system of communication in which the researcher can test the interrelated nature of events. In this regard, the stages of grounded theory strategy with the approach of Strauss and Corbin are classified into three steps of open, axial and selective coding. The questions of the present study are based on the paradigm derived from the grounded theory strategy with the approach of Strauss and Corbin, which includes outputs such as causal factors, contextual factors, intervening factors, strategies and consequences.

**Findings:** Based on the results of open and axial coding, the causal conditions of the jihadi organization include factors such as the goals and motives of jihad, structures, physical environment and mental factors. These factors directly affect the central phenomenon in the model of jihadi organization with an approach to the experience of Jahade Sazandegi. On the other hand, in order to implement the organization, interfering factors in the implementation of the jihadist organization with an approach to the experience of constructive jihad, include such issues as managerial challenges, cultural challenges, organizational challenges and legal challenges. As mentioned, these challenges and obstacles also affect the implementation strategies of the jihadi organization with an approach to the experience of Jahade Sazandegi. These strategies include the formation of shadow organizations, mass media, virtual media, and ideological management. On the other hand, in order to implement the jihadi organization with an approach to the experience of Jahade Sazandegi, the foundations and requirements must be created to

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٧١

provide the grounds for creating space for management based on ideology. These factors affect the implementation strategies of the shadow organization with an approach to the experience of Jahade Sazandegi. The underlying factors of implementing a jihadi organization with an approach to the experience of Jahade Sazandegi include such things as jihadi culture, jihadi awareness, and martyrdom. The consequences of jihadi organization also include such things as developing the capacities of jihadi volunteers, improving jihadi strategies, and the sustainable development of deprived areas.

**Keywords:** Jihadi Organization, Jahade Sazandegi, Jihadi Management, Grounded Theory.



## تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء

\* محمود ذبيح زاده

\*\*\* محمد رضا صدوقى\* ، ناهيد فتحي\*\*\*

### الملخص

لعب جهاد البناء كأحد المؤسسات الثورية، دوراً فعالاً في التطوير الاقتصادي والمدني للمناطق الريفية المحرومة وأيضاً في هندسة الحرب، خلال السنوات الثمانية للدفاع المقدس. واليوم مع وجود العقوبات الاقتصادية ومواجهة الأزمات الطبيعية كالفيضانات أو الهزات الأرضية، فإن الاقتداء بالتجارب البنائية في هذه المؤسسة يعد أمراً في غاية الأهمية. على هذا الأساس، إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء تجربة جهاد البناء. والدراسة الحالية من حيث الهدف، هي تطويرية ومن حيث المنهج هي وصفية- استكشافية. من أجل الحصول على البيانات النوعية تمّ توظيف تقنية المقابلة. كان المشاركون في هذا البحث المديرين والمسؤولين السابقين في مؤسسة جهاد البناء والذين كانت لهم سجلاً للحضور في السنوات الثمانية للدفاع المقدس. لتصميم هذا النموذج تمّ استخدام إستراتيجية النظرية الأساسية على ضوء منهج استراوس وكوربين. وبناءً

\* دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة طهران، طهران، إيران (الكاتب المسؤول)، m.zabihzadeh@gmail.com

\*\* دكتوراه في إدارة الصناعية، جامعة تربيت مدرس، طهران، إيران، mr.sadoughi@gmail.com

\*\*\* طالبة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحرة الإسلامية فرع علوم وتحقيقات، طهران، إيران،

nahidfathi2005@gmail.com

تاريخ الوصول: ١٣٩٩/١٢/١٥، تاريخ القبول: ١٤٠٠/٠٣/٠٦

على نتائج الترميز المفتوح والمحوري، إن العوامل السببية للمنظمة الجهادية تشتمل على الأهداف والدوافع، البنى، البيئة المادية والعوامل الذهنية؛ كما أن العوامل الأساسية تتمثل في الثقافة الجهادية، الوعي الجهادي، والاستشهاد. العوامل المتداخلة تتكوّن من التحديات الإدارية، التحديات الثقافية، التحديات التنظيمية والتحديات القانونية. إن إستراتيجيات التنفيذ لدى المنظمة الجهادية تشتمل على إيجاد منظمة الظل (سايه)، وسائل الإعلام الجماهيرية، الوسائط الافتراضية والإدارة القائمة على الإيديولوجية. ونتائج المنظمة الجهادية تتمثل في تنمية قدرات المتطوعين الجهاديين، تحسين الإستراتيجيات الجهادية والتنمية المستدامة للمناطق المحرومة.

**الكلمات الرئيسية:** المنظمة الجهادية، جهاد البناء، الإدارة الجهادية، النظرية الأساسية.

## ١. المقدمة

عقب الثورة الإسلامية في إيران، أنشئت بعض المؤسسات الثورية مثل جهاد البناء، وأصبحت مصدر خدمات مختلفة وكثيرة للمجتمع ولاسيما للبؤساء. وسرعان ما أصبحت إدارة هذه المؤسسات نوعاً من الثقافة وأسلوباً للإدارة حتى أن علاوة على أنها اكتسبت مكانة عالية القيمة في الأوساط العلمية، فقد اعتبرت ثقافة فعالة وأسلوباً خاصاً للإدارة. وهذه المؤسسات، التي من سماتها: التوجه نحو الله، الجهاد، المرونة، الشعبوية، الإبداع والابتكار، تعرضت لتحديات وإصابات خطيرة بسبب الحكم البيروقراطي للمنظمات؛ لأن النظام البيروقراطي، بسبب خصائصه، تسبب في جعل المؤسسات التي كانت متوافقة مع الهياكل المرنة والعضوية، أقل كفاءة وأقل فعالية، كما أنه جعل بعضها تنفك أو تندمج في منظمات أخرى وبعضها تتخذ وظيفة تنظيمية مع مرور الوقت. (سلطاني، ١٣٩٣: ٢).

نظراً إلى أن في البلدان النامية، ضرورة متابعة طريق التنمية الاقتصادية والعقبات والمشاكل التي تقف في طريقها، جعل المديرون يلجأون لا محالة إلى الاعتماد على نظريات خاصة؛ والتي علاوة على أن تصميمها ينتمي إلى المسائل الموجودة في الجوامع الغربية، ممكن أن لا تتناسب بصورة مقبولة مع أصل المسائل وسياقات إدارتها. هذا الأمر يبدو أكثر وضوحاً في البلدان

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٧٥

النامية التي نرى فيها أن السياسات الكلية والمبادئ التي توجّه أنشطتها متجذرة في تطلعات قيمة ورفيعة. في مثل هذه البلدان، من جهة، المحاولة في تحقيق المثل القيمة، ومن جهة أخرى، عدم التجانس بين هذه المثل والأهداف والسياسات الكلية للنظام الرأسمالي الذي يحكم البلدان المتقدمة، يشكل لهم في مجال السياسة الخارجية نوع من الصراع غير المرغوب فيه. ونتيجة لذلك يواجهون قيوداً اقتصادية من الدول المعارضة. إن انتشار الأفكار الرأسمالية في هياكل المنظمات وكذلك انتشار الأنظمة البيروقراطية في المنظمات وتزايد قوة البيروقراطية أدى إلى تدهور المؤسسات مثل مؤسسة جهاد البناء (الهياري بوزنجاني وآخرون، ١٣٩٦: ٣).

في السنوات الأخيرة، أجريت في المنظمات، العديد من الدراسات حول الإدارة الجهادية وحل المشكلات في هذا النمط من الإدارة. في هذا الصدد، ظهرت دراسات متعددة حول الثقافة الجهادية في المنظمات كأحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب الإدارة الجهادية. وعلى سبيل المثال، أجرى الباحثون التاليون دراسات في حقل الثقافة الجهادية:

مرتضوي وآخرون (١٣٩١): خصائص الثقافة الجهادية حسب الوضع المحلي؛ تورابي وآخرون (٢٠١٤): خصائص الثقافة الجهادية القائمة على القيم الإسلامية؛ فرهي وآخرون (١٣٩٥): مؤشرات الثقافة الجهادية؛ مرتضوي ونصيرآبادي (١٣٩١): خصائص الثقافة الجهادية في حقل المجتمع الإسلامي؛ صادقي وقاسمي (١٣٨٨): الخصائص الثقافية للإدارة الجهادية.

ومن ناحية أخرى، هناك نموذجين من الدراسات الهامة التي تم إجراؤها في مجال الإدارة الجهادية والتي لها أهمية بالغة في توفير السياقات التنظيمية للإدارة الجهادية، وتتعلق بتحديد مكونات التنظيمات الجهادية، وهي مذكورة أدناه: حسيني وآخرون (١٣٩٥): أبعاد، أركان ومؤشرات التنظيمات الجهادية؛ لطيفي وآخرون (١٣٩٥): مكونات ومؤشرات المنظمة الجهادية.

وأيضاً من أهم الدراسات حول خصائص القادة الجهاديين، من الممكن الإشارة إلى هذه الأبحاث: نعمتي بير علي (١٣٩٣): خصائص القادة الجهاديين في ثلاث حقول من الخصائص الشخصية والدينية والتنظيمية؛ لطيفي وسعد آبادي (١٣٩٣): خصائص المدير

الجهادي في ثلاثة أبعاد: هيكلية وسلوكية وسياقية؛ سلطاني (١٣٩٣): معرفة مؤشرات الإدارة الجهادية.

من الانتقادات التي توجهت نحو الأصول النظرية المتعلقة بمفهوم الإدارة الجهادية، هي تشابه المؤشرات والنماذج المقترحة مع أساليب الإدارة الغربية. كثيراً من هذه الدراسات التي عالجت خصائص القادة الجهاديين، طرحت مؤشرات موجودة أيضاً في نماذج سلوك المواطن. هذا الأمر متناهي مع أمر الجهاد العلمي الذي أصدره المقام القائد الأعلى. في الجهاد العلمي الهدف هو الصراع العلمي والبحثي مع العلوم الغربية وإلقاء نظرة نقدية عليها. مع أن في العديد من الأبحاث والدراسات التي أجريت في مجال الإدارة الجهادية، أُستخدم شكل وبنية النماذج الموجودة في أساليب الإدارة الغربية تحت عنوان خصائص المديرين الجهاديين.

من الانتقادات الأخرى على الأصول النظرية المتعلقة بمسألة الإدارة الجهادية، هي أن قبل عام ١٣٩٣ تقريباً كانت جميع الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم، تتناول فقط خصائص وكفاءات القادة الجهاديين. وهذا الأمر الذي سبب في أن خلال عشر سنوات من الدراسات العلمية في حقل الإدارة الجهادية، تتخذ العديد من هذه المؤشرات حالة انتراعية وشبه الشعارات. مع هذا، فمنذ منتصف التسعينيات، أظهرت بداية الدراسات حول الثقافة الجهادية والمنظمة الجهادي، فهماً جديداً لمفهوم الإدارة الجهادية للمجتمع العلمي وأدت إلى أن الإدارة الجهادية تتجلى ليس فقط كأسلوب إداري بل كنموذج.

ومع أن في الأبحاث التي أُجريت في مجال التنظيمات الجهادية، الهيكل التنظيمي المقترح لأسلوب الإدارة الجهادية هو هيكل بيروقراطي، وتم رفض البيروقراطية وفقاً لمقدمة المادة (٣) من الدستور، وبالتالي المؤسسات المناهضة للبيروقراطية مثل جهاد البناء وتعبئة البناء تشكلت في الأيام الأولى للثورة، لكن في هذه الدراسات لا يتعين في المنظمات الكبيرة التي تضطر لا محالة إلى استخدام البيروقراطيات، كيف يمكن تشكيل منظمة جهادية لإجراء أسلوب الإدارة الجهادية؟

ومن حيث أهمية موضوع المنظمة الجهادية لأهالي المناطق الريفية المحرومة، نستطيع الإشارة إلى إنجازات التنظيمات مثل جهاد البناء. جهاد البناء بأقل الإمكانيات، أظهر من تلقاء



تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٧٧

نفسه دوراً بالغاً، يتجاوز تصور علماء الإدارة في البلاد في ذلك الوقت. علاوة على هذا، توجهت الأنظار من بين طبقات المجتمع المختلفة إلى الشخصية الأخلاقية للجهاديين، وكان هؤلاء الأشخاص مصداقاً للأخلاق بين الناس. إن الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية والمادية لجهاد البناء، علاوة على أنها ما كانت قادرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى، بل في كثير من الأحيان، كانت أقل أو حتى تافهة. واستطاع جهاد البناء في فترة وجيزة تحقيق أعلى مستوى من القبول والكفاءة والفاعلية بين سكان الريف مقارنة بالمنظمات والإدارات التي كان لها وجود لمدة ٥٠ عامًا في القرى. وفي قياس ميل القرويين لجهاد البناء، ٨٦.٧٪ من القرويين لديه اتجاه إيجابي للغاية أو إيجابي نحو جهاد البناء و فقط ٥.١٪ منهم كان لديه موقف وتقييم سلبي (قائد علي وعاشوري، ١٣٩٣: ١٠).

التجارب المسجلة من إدارة وإعادة إعمار القرى المتضررة من زلزال عام ١٣٦٩ في رودبار ومنجیل ومقارنتها بزلزال عام ١٣٨٢ في بم، تظهر فوارق رئيسية في عمليات الإنقاذ والإغاثة والإسكان في حالات الطوارئ وإعادة الإعمار والإسكان الدائم للأسر الريفية. في عام ١٣٦٩ عندما كان جهاد البناء المؤسسة الحكومية الأكثر نفوذاً وشعبية في المجتمع الريفي، فقد اتجه اتجاهها فعالاً نحو الإدارة والسيطرة على الأزمة التي سببها الزلزال ومن خلال توفير إمكانية مشاركة القرويين في جميع مراحل وعمليات الإنقاذ إلى الإسكان الدائم، قدم سجلاً ناجحاً. لكن عقب زلزال بم، لم يكن من الممكن تنسيق وإدارة الأزمة بسبب فقدان الإدارة الريفية وتشنت الأنشطة الجهادية البناء، مما أدى إلى رؤية ومشاهدة إعادة العمل، وتداخل المهام، والغموض الوظيفي في جميع مراحل وعمليات الإنقاذ حتى الإسكان. ولم يكن للقرويون دوراً في تصليح وإعادة بناء. والقضية ليست فقط عدم استخدام العمالة فحسب، بل المواد المحلية أيضاً ما كانت تستخدم في إعادة الإعمار، مما أدى إلى تكاليف باهظة. إن أهم إنجاز جهاد البناء هو التجربة الناجحة لنموذج محلي يعالج الاختناقات والحرمان القائم على الناس وليس الطائفية؛ ومع علمه بقيمة الأهداف القطاعية للإنتاج وزيادة رأس المال، ألا أنه جعلها كأهداف فرعية وتابعة في مرحلة ثانوية (قائد علي وعاشوري، ١٣٩٣: ١٠).

إن مؤسسة جهاد البناء مع أنها بقيت في الساحة لفترة زمنية قصيرة لعدة سنوات، إلا أنها في هذه الفترة الزمنية القصيرة حصلت على إنجازات ملحوظة في مجالات مثل: إنشاء الطرق الريفية، إيصال المياه للقرى، إيصال الكهرباء للقرى وطرح دراسات تحسن في المناطق المحرومة (حسيني وآخرون، ١٣٩٥: ٢).

بيان الغرض في هذه الدراسة يدرس من هذا المنظور أن وجود وثيقة جامعية استراتيجية وجعل تجربة الإدارة الجهادية كأحد الموضوعات العشرة لسياسات كلية وبحثية في كلية العلوم الإدارية وإدارة الأعمال في جامعة طهران خلال أعوام الحرب المفروضة، جلب أنظار المتلقين إليها. وفي المبحث السادس من هذه السياسة هناك رسالة معنونة بخطة لشرح وتنظير الإدارة الجهادية والتي هي بمثابة موضوع بحثي وتدريسي أستطاعت أن تشير إلى موضوعات مثل: دراسة وبحث حول العمليات التنفيذية والكفاءة بنوعها الكلاسيكي والحديث والتكنولوجي ومقارنتها مع جيش غير كلاسيكي وتعبئي، شرح وتنظير وإنباش إدارة الحرب المفروضة في مسائل أخرى بالإضافة إلى دراسة الإدارة الجهادية في الهياكل الأخرى للجمهورية الإسلامية (لطيفي وسعد آبادي، ١٣٩٣: ٤).

على أساس أهمية القدرة الاقتصادية وضرورة اقتصاد مقاوم للتعامل مع العقوبات الاقتصادية، فإن دور المنظمات الجهادية في البلاد له أهمية كبيرة. إن تجربة جهاد البناء في مواجهة الأزمات الطبيعية والحروب من الممكن أن تقدم نموذجاً مؤثراً في المواقف الحرجة. بالنظر إلى أن الأزمات الطبيعية يمكن أن تسبب أضراراً كبيرة للقطاعات الاقتصادية والمدنية في المناطق الحضرية والريفية، بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن توفير البنية التحتية اللازمة لنمو الأعمال الريفية في قطاع الزراعة والحيوانية أو الصناعات الصغيرة مهمة جداً في النمو الاقتصادي للبلاد وكذلك مواجهة العقوبات السياسية والاقتصادية، لذلك فإن تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على أساس تجارب جهاد البناء يمكن أن يلعب دوراً فعالاً في التنمية والتطور الاقتصادي والمدني في المناطق المحرومة وكذلك التعامل مع الأزمات الطبيعية والبشرية. في هذا المجال، فإن الهدف الأساسي من هذا البحث هو تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء تجارب جهاد البناء في التنمية الاقتصادية والمدنية للمناطق الريفية المحرومة.

## ٢. الأسس النظرية وخلفية البحث

### ١.٢ المنظمة الجهادية

للمنظمة الجهادية خاصية ثلاثية الأبعاد، بمعنى أن مكونات المنظمة الجهادية، التي هي نفس القوة البشرية الجهادية، لها خصائص التنظيم الجهادي بأكمله. على الرغم من أن نظام القيم الذي يحكم أعضاء المنظمة الجهادية يؤثر على كلية المنظمة الجهادية. إن المنظمة الجهادية تجعل لنفسها أهدافاً متناغمةً مع مهماتها؛ لكن الاختلاف الرئيسي بين المنظمة الجهادية مع المنظمات الأخرى يتمثل في أن المنظمة الجهادية للوصول إلى أهدافها تسير على الطريق الجهادي لأمحالة وتستخدم الأساليب الجهادية للقيام بأعمالها. المنظمة الجهادية هي الحقل الذي من خلاله تتمكن القوى الشعبية الجهادية أن تؤدي واجباتها وتقترب من الله عز وجل من خلال النمو الشخصي. للمنظمة الجهادية أنواع مختلفة؛ من الممكن أن تكون عامة أو خاصة ومتناسبا مع المهام، هناك فوارق جزئية في هذه المنظمات. وعلى أساس هذه الرؤية، فإن المنظمة الجهادية تعتبر حلقة وصل بين الحقائق والأحلام (لطيفي وآخرون، ١٣٩٥ : ٢٩).

في الدراسات التي تمت في مجال الهياكل التنظيمية بواسطة هنري منتسبرغ (١٩٨٨)، قد كشف أشكالاً متميزة للنماذج الميكانيكية والعضوية للمنظمة، بحيث أنه مميّز بين الأشكال الثلاثة الأكثر شيوعاً للمنظمات الميكانيكية، يعني البيروقراطية الآلية والبيروقراطية الاحترافية والبيروقراطية القطاعية. يعد استخدام البيروقراطية الآلية أمراً شائعاً في مؤسسات التصنيع الكبيرة والتنظيمات الحكومية. ومن جانب آخر، عندما يكون لدى المنظمة عدد كبير من الموظفين المحترفين والمدربين تدريباً جيداً من الممكن رؤية البيروقراطية المحترفة هناك. في مخطط البيروقراطية القطاعية، مع توظيف طريقة تصميم مزدوج، إن عدد من الوحدات الداخلية المستقلة نسبياً، تعمل بشكل بيروقراطي تحت رعاية المنظمة. هناك أيضاً نوعان متميزان من التنظيم العضوي، يشتمل على الهيكل البسيط والهيكل المؤقت الخاص (الأدمقراطية). يتعلق الهيكل البسيط بمنظمات ريادية صغيرة تتكون من مدير أول وعدد من المديرين المتوسطين والموظفين على المستوى التشغيلي. ومن جانب آخر فإن هيكل البيروقراطية هو نوع من

التنظيم العضوي الذي تكون فيه القواعد واللوائح محدودة للغاية وتستخدم وحدات صغيرة لأداء مهام المنظمة التي تعمل بشكل مستقل في بيئة غير رسمية. ومثل هذه الوحدات على أساس الضرورة الموجهة إليها، تتشكل على هيئة مجموعات عمل صغيرة لأداء مهام خاصة وبعد أداء المهام تتفكك هذه المجموعات (مقيمي، ١٣٩٥: ٥٠-٥٢).

كشف حسيني وآخرون (١٣٩٥)، في دراسة في مجال تصميم نموذج للمنظمة الجهادية، أبعاد، أركان ومؤشرات المنظمة الجهادية في ثلاثة أبعاد: هيكلية وسياقية وسلوكية. وفي الجدول رقم ١، تبين أبعاد وأركان ومؤشرات المنظمة الجهادية.

الجدول رقم ١. أبعاد، أركان ومؤشرات المنظمة الجهادية (حسینی وآخرون، ١٣٩٥: ١٤)

| المؤشرات  | الأركان                     | الأبعاد       |
|---|-----------------------------|---------------|
| تجنب التشتت الجغرافي بلا سبب والتأكيد على اتحاد الوحدات التنفيذية (فرق العمل الجهادية)      | تعقيد                       | البعد الهيكلي |
| تجنب تعدد المناصب في الوحدات التنفيذية  | المنظمة الجهادية            |               |
| التأكيد على التسلسل الهرمي المسطح والأفقي في فرق العمل الجهادية                             |                             |               |
| التشديد على التنسيق من خلال التواصل الحميم وغير الحميم                                      | تعرف المنظمة الجهادية       | البعد الهيكلي |
| التشديد على ضبط النفس بدلا من الرقابة القانونية المشددة                                     |                             |               |
| حرية العمل لأعضاء الوحدات التنفيذية لأداء النشاطات والواجبات الموكلة إليهم بطريقتهم المرجوة |                             |               |
| توظيف آراء ووجهات نظر الموظفين من جانب إدارة المنظمة في إتخاذ القرارات الإدارية             | بؤرة المنظمة الجهادية       | البعد الهيكلي |
| تفويض سلطة اتخاذ القرار في الأمور المختلفة لأعضاء الوحدات التنفيذية                         |                             |               |
| إنشاء تطلع مثالي للازدهار والتطوير التنظيمي   | إستراتيجية المنظمة الجهادية | البعد السياقي |
| الرسالة والمهمة التنظيمية على خلق التحول  |                             |               |
| التأكيد على الكمالية في المنظمة   |                             |               |
| إجراء العمليات التنظيمية على أساس مشاريع متميزة ومتنوعة                                     | تكنولوجيا المنظمة الجهادية  | البعد السياقي |
| وضع خطط جهادية خاصة وضاربة متناسقة مع احتياجات الناس  |                             |               |
| تنظيم وتغيير واجبات العمل للموظفين بما يناسب مع احتياجات المجتمع الضرورية                   |                             |               |
| التفاعل اليومي مع العلماء الذين لديهم تطلعات متنوعة   | بيئة المنظمة الجهادية       | البعد السياقي |
| البيئة الخارجية للمنظمة حافلة بالاحتياجات الشعبية الجديدة                                   |                             |               |

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| القيام بأنشطة المنظمة على أساس مشاريع تتكون من فرق متعددة الأشخاص             | حجم المنظمة الجهادية             |  |
| حصول الموظفون على السلطة الكافية لأداء الواجبات                               | القوة المسيطرة للمنظمة الجهادية  |  |
| إعطاء السلطة التنفيذية للفرق الناشطة في المخطط الجهادية من جانب إدارة المنظمة |                                  |  |
| التحفيز العالي للموظفين لقبول الواجبات والمسؤوليات الجديدة                    | الموارد البشرية للمنظمة الجهادية |  |
| الجهود الدؤوبة للموظفين لأداء المهام المتوجهة إليهم                           |                                  |  |
| تركيز الموظفون على تعليم المهارات الوظيفية الجديدة                            |                                  |  |
| قبول الأخطاء من قبل الموظف والسعي نحو إصلاحها                                 |                                  |  |
| دعم الموظف من قبل قيادة المنظمة   | قيادة المنظمة الجهادية           |  |
| إيجاد تواصل عاطفي وودي مع الموظفين من جانب قيادة المنظمة                      |                                  |  |
| رسم مستقبل تنظيمي زاهر من قبل قيادة المنظمة                                   |                                  |  |
| التواضع والخضوع ما بين موظفي المنظمة  | اخلاقيات المنظمة الجهادية        |  |
| تفضيل المصالح العامة بواسطة مديري   |                                  |  |
| البسالة والشجاعة في اتخاذ القرارات الإدارية                                   |                                  |  |
| دعم المنظمة للموظفين الذين يراعون الأخلاق والقيم الأخلاقية                    |                                  |  |
| وجود صلة حميمة وودية وعاطفية بين المديرين والموظفين                           | معنوية المنظمة الجهادية          |  |
| وجود التعاطف في المنظمة   |                                  |  |
| اهتمام خاص بالكرامة العالية للقوة الإنسانية من جانب المنظمة                   |                                  |  |
| اتخاذ وإجراء الواجبات والقيم الدينية في المنظمة                               |                                  |  |
| التأكيد على تعليم الشؤون الدينية في المنظمة                                   |                                  |  |
| دعم المنظمة للموظفين الذين أدوا الواجبات الدينية واحترموا القيم الدينية       |                                  |  |

وكذلك اللطيفي وآخرون (١٣٩٥)، في دراسة في مجال كشف ووصف مكونات التنظيمات الجهادية، حدّدوا أن مكونات المنظمة الجهادية تشتمل على: الاستراتيجيات، السياسات الكلية، ميزات القوى العاملة، خصائص التفاعلات، الثقافة التنظيمية، خصائص المديرين، التدريب والنمو، الميزات الهيكلية، إتخاذ القرار والتقييم والمراقبة، خصائص نظام الرواتب والوصف البيئي. في الجدول رقم ٢، تتجلى لنا مكونات ومؤشرات المنظمة الجهادية في الدراسة المذكورة.

الجدول رقم ٢. مكونات ومؤشرات المنظمة الجهادية (لطيفي وآخرون، ١٣٩٥)

| المؤشرات                               | المكونات             |
|--|----------------------|
| غير حكومية                             | الاستراتيجيات        |
| نظرة عميقة وطويلة الأمد وشاملة         |                      |
| الابتكار والشجاعة                      |                      |
| خدمة البؤساء                           | السياسات الكلية      |
| الوعي بعبادة العدوان والصمود والمقاومة |                      |
| قصد القرب في العمل                     | مميزات القوى العاملة |
| معرفة سلسلة العلاقات حتى الهدف النهائي |                      |
| معرفة كاملة بالقدرات                   | خصائص التفاعلات      |
| تفاعلات خارجية كثيرة                   |                      |
| الاختيار الثقافي                       | الثقافة التنظيمية    |
| الثقافة الجهادية                       |                      |
| المدير الرائد والمتالي                 | خصائص المديرين       |
| التنسيق والإشراف                       |                      |
| إدارة مقنعة وطائرة                     |                      |
| مجال النمو والتعليم                    | التدريب والنمو       |
| المدرسة الجهادية                       |                      |
| الهيكل التلقائي الطارئ                 | المميزات الهيكلية    |
| التناقض مع البيروقراطية                |                      |
| الاستقلال البالغ                       |                      |
| إتخاذ القرار اللامركزي                 | إتخاذ القرار         |
| قرارات مقنعة ومجلسية                   |                      |
| تحكم النفس                             | التقييم والمراقبة    |
| نظام تحكم تفاعلي                       |                      |
| نظرة آلية على الحقوق والرواتب          | خصائص نظام الرواتب   |
| تأمين رزق العنصر الجهادي               |                      |
| العدل شرط ضروري لنظام تعويض الخدمة     |                      |
| وصف موجز من المنظمة الجهادية           | الوصف البيئي         |
| عدم دخول مدمر من الخارج                |                      |

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٨٣

يشير الجدول رقم ٣ إلى نماذج من الأبحاث التي تناولت موضوع المنظمات الجهادية. وعلى أساس الأبحاث والدراسات، لا يزال موضوع المنظمة الجهادية موضوعاً حديثاً ويتطلب دراسات أكثر معرفته.

### الجدول رقم ٣. خلفية البحث

| الباحث                   | الموضوع                             | النتائج  |
|--------------------------|-------------------------------------|--|
| ميثم لطيفي وآخرون (١٣٩٥) | تحديد ووصف مكونات المنظمات الجهادية | بناءً على النتائج، مكونات المنظمة الجهادية تشمل على: الإستراتيجيات، السياسات الكلية، خصائص القوى العاملة، التفاعلات، الثقافة، خصائص القادة، التدريب والنمو، الهيكل، إتخاذ القرار، التقييم والمراقبة، نظام الحقوق والرواتب، وصف محيطي للمنظمة الجهادية. |
| مهدي حسيني وآخرون (١٣٩٥) | تصميم نموذج للمنظمة الجهادية        | على أساس النتائج، نظراً إلى المبدأ المصمم، تتشكل المنظمة الجهادية من ثلاثة أبعاد: هيكلية وسلوكية وسياقية.  |

### ٣. أسئلة البحث

- السؤال الرئيس:

- ما هي عوامل نموذج المنظمة الجهادية وفقاً لتجربة جهاد البناء؟

- الأسئلة الفرعية:

- ما هي العوامل المسببة للمنظمة الجهادية؟

- ما هي العوامل السياقية للمنظمة الجهادية؟

- ما هي العوامل المتداخلة في المنظمة الجهادية؟

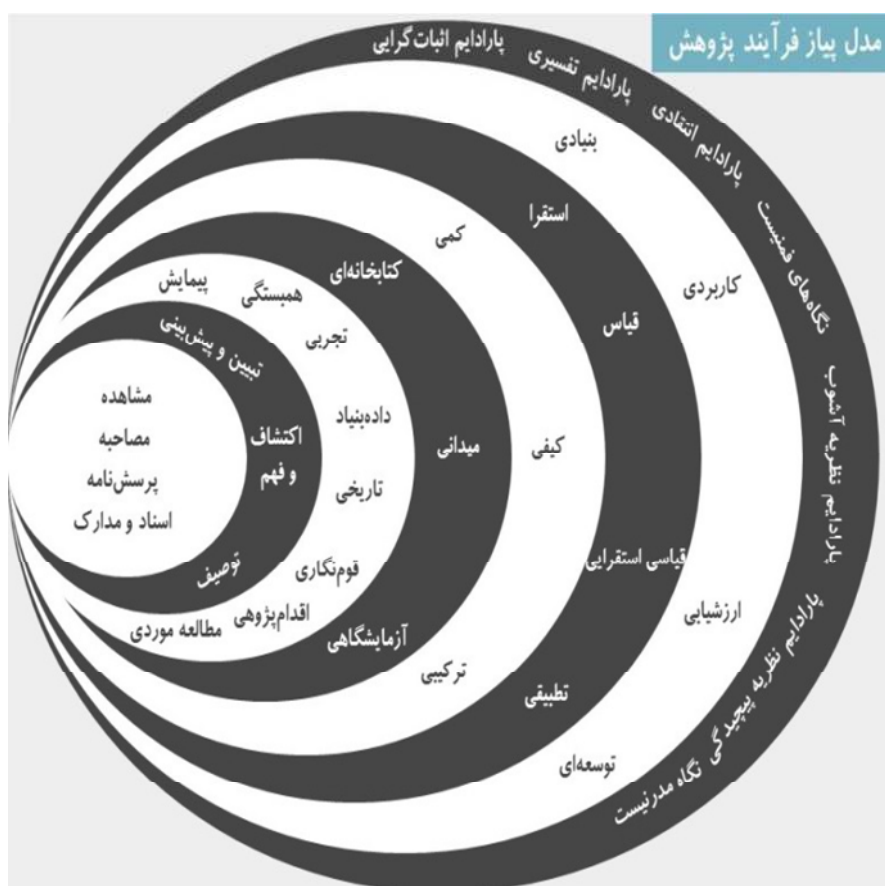
- ما هي إستراتيجيات تنفيذ المنظمة الجهادية؟

- ما هي الآثار المترتبة على المنظمة الجهادية؟

### ٤. منهجية البحث

المبادئ المعرفية في الدراسة الحالية تمت بصلة إلى إتجاه التفسير والتأويل. وبهدف إجراء هذا البحث سوف يُستخدم منهج البحث النوعي. في الدراسات النوعية من أجل فهم

وتبين المظاهر الاجتماعية، يتم استخدام البيانات التي هي حصيلة المقابلات، الوثائق، الملاحظات التشاركية، الدراسات المكتبية وغيرها. والشكل التالي يظهر لنا طبقات البحث على أساس نموذج ساندرز. هذا النموذج يتناول منهجية البحث من طبقة الباراديم حتى تقنية جمع البيانات.



الشكل رقم ١. نموذج الطبقات البحثية لساندرز (saunders, et al, 2009: 138)

نموذج البصل لعملية البحث

المشاهدة، المقابلة، الاستبيان، المستندات والوثائق

التبيين والتنبؤ، الاستكشاف والفهم، التوصيف



تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٨٥

التنقل، التماسك، التجريبي، البيانات الأساس، التاريخي، الأجناس البشرية، البحث  
الإجرائي، دراسة الحالة

المكتبي، الميداني، المختبري

الإحصائية، النوعية، التركيبية

التعريفية، الاستنتاج، الاستنتاج التعريفية، التطبيقية

الأساسية، التطبيقية، التقييمية، التنموية

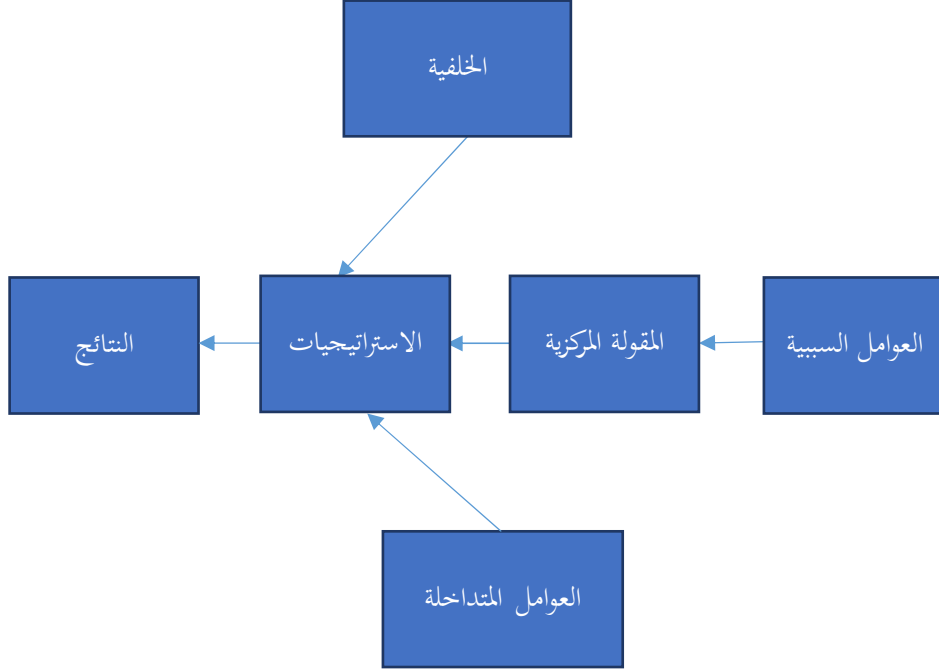
الباراديم الوضعية، الباراديم التفسيرية، الباراديم الانتقادية، الرؤية النسوية (فمنيست)،

باراديم نظرية الفوضى، باراديم نظرية التعقيد، باراديم النظرة الحدائثة

بناءً على هذا، تندرج الدراسة الحالية في طبقة باراديم الما بعد الوضعية والتفسيرية. كما أن هذه الدراسة توضع من حيث الهدف في إطار الأبحاث التنموية. ومن حيث الاستنتاج أو الاستقراء، نظرًا إلى نوعية اتجاه البحث، فهو بحث استقرائي. من حيث جمع الأدب الموضوعي والخلفيات المتخصصة، فهي دراسة مكتبية ومن منظور جمع البيانات النوعية في بيئة معينة، فيعتبر هذا البحث، بحث ميداني. من جانب آخر، فإن استراتيجية الدراسة الحالية هي النظرية الأساسية التي تهتم بإستكشاف وفهم موضوع ما. من ناحية أخرى، فإن تقنية جمع البيانات النوعية في هذه الدراسة هي المقابلة (6: 2015, hakamian).

تعتبر إستراتيجية النظرية الأساسية على نهج استراوس وكوربين بمثابة نظام اتصال حيث يستطيع الباحث من خلاله اختبار جوهر الوقائع التي لها روابط متقابلة. في هذا المجال، تنقسم مراحل إستراتيجية النظرية الأساسية على نهج استراوس وكوربين إلى ثلاث أقسام من الترميز المفتوح والمحوري والاختياري.

طُرحت أسئلة هذا البحث على أساس الباراديم الناتج من إستراتيجية النظرية الأساسية على ضوء إتجاه استراوس وكوربين والذي يشتمل على إنتاجات مثل: العوامل السببية، العوامل الأساسية، العوامل المتداخلة، الاستراتيجيات والنشائج. وفي الشكل رقم ٢ يتجلى النموذج المفهومي الحاصل من إستراتيجية النظرية الأساسية.



الشكل رقم ٢. نموذج الباراديم للنظرية الأساسية على ضوء اتجاه استراوس وكورين (دانايي فرد وآخرون، ١٣٩٠: ٩٩)

من أجل تصميم نموذج المنظمة الجهادية، تُستخدم إستراتيجية النظرية الأساسية على ضوء اتجاه استراوس وكورين (١٣٩١). يؤكد النهج المنهجي للتفسير المستند إلى البيانات على استخدام خطوات تحليل البيانات، بما في ذلك الترميز المفتوح والمحوري والاختياري، وإيجاد نموذج منطقي مع وصف مرئي للنظرية المتولدة. في هذا التعريف، هناك ثلاث مراحل من الترميز. وفي ما يلي نسلط الضوء على شرح كل مرحلة من هذه المراحل:

- الترميز المفتوح: إن الترميز المفتوح عملية تحليلية يتم من خلالها تحديد المفاهيم واكتشاف ميزات وأبعادها في البيانات. في هذه المرحلة، يقوم الباحث بتكوين وإيجاد المبادئ الأساسية للمعلومات حول الظاهرة قيد الدراسة من خلال تجزئة المعلومات. إن المقارنة المستمرة للعلامات، تكشف للباحث التشابهات، الفوارق والثبات الدلالي الذي يؤدي إلى بناء مفهوم أو عنصر وأبعاده؛

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيحزاده وآخرون) ١٨٧

- الترميز المحوري: الترميز المحوري، عملية ربط العناصر بالعناصر التي تندرج تحتها وإيجاد صلة بين العناصر على مستوى الميزات والأبعاد. يسمى هذا الترميز، محوري لأن التشفير يحدث حول محور عنصر البحث. في هذه المرحلة، يختار المنظر، عنصراً من مرحلة الترميز المفتوح ويجعله في مركز العملية قيد الدراسة، ثم يربط العناصر الأخرى به. والعناصر الأخرى هي: العوامل السببية (العوامل التي تؤثر على الظاهرة المركزية)، الاستراتيجيات (الاجراءات التي تتم استجابة للظاهرة المركزية)، العوامل الأساسية والمتداخلة (العوامل البيئية الخاصة والعامّة التي تؤثر على الاستراتيجيات) والنتائج (الإنتاجات الحاصلة من تطبيق الاستراتيجيات)؛

- الترميز الاختياري: في هذه المرحلة من الترميز يكتب الباحث نظرية من العلاقات بين العناصر الموجودة في نموذج الترميز المحوري. على إطار أساسي، تقدم هذه النظرية وصفاً تجريدياً للعملية المدروسة في البحث (دانابي فرد وآخرون، ١٣٩٤: ٩٤).

## ٥. صحة وموثوقية البحث

في قسم تأييد صحة البحث، كما يعتقد كرسول (١٩٩٨)، في تنظير أساس البيانات، يعد التحقق من الصحة جزءاً فعالاً من عملية البحث. ولهذا السبب إنّ أهمّ الاستراتيجيات المقترحة لإجراء عمليات تدقيق البحوث هي في صميم عمليات هذه الطريقة. إن معايير التحقق من صحة تنظير أساس البيانات تتجلى في ما يلي:

- حساسية الباحث: في عملية إجراء المقابلات وكذلك الترميز في هذا البحث، سعى الباحث في توجيه الإجابات المكررة إلى مفاهيم أحدث بناءً على عملية تحليل المقارنة المستمرة وأيضاً لإزالة الرموز المماثلة أو المكررة؛

- تماسك المنهجية: يضمن تماسك المنهجية، التوافق بين سؤال البحث وعناصر أسلوب البحث. يتطلب ترابط مكونات البحث النوعي أن يكون سؤال البحث متناسقاً مع أسلوب البحث الذي يتكيف مع بيانات وإجراءات التحليل. نظراً إلى أن الأسئلة المطروحة للمقابلات تستند إلى إطار عمل استراوس وكوربين في إستراتيجية النظرية الأساسية، ويشير في كل سؤال على الأقل إلى إحدى من العوامل السببية، السياقية، المتداخلة، الإستراتيجيات والنتائج، فلماذا هناك تناسق وتلائم بين الأسئلة وأسلوب البحث؛

- ملاءمة العينة: في عينية البحث النوعي يجب استخدام الأشخاص الذين لديهم أفضل معرفة بالموضوع. هذا يضمن كفاءة وفعالية الطبقات مع تحسين جودة البيانات؛ (نظرا إلى أن موضوع المنظمة الجهادية يُنظر إليه من خلال مقارنة لتجربة جهاد البناء في هذا البحث، لذلك حاول الباحث أن يجري المقابلات مع مدراء ومسؤولي جهاد البناء السابقين الذين هم على دراية بالقضايا المتعلقة بالإدارة الجهادية والخبرة اللازمة في هذا المجال)؛

جمع وتحليل البيانات في وقت واحد: التفاعل المتبادل بين البيانات والتحليل هو جوهر تحقيق الصلاحية والموثوقية. في هذا البحث قام الباحث بعد كل مقابلة بالترميز الخاص بها وحاول توجيه الأسئلة في المقابلات التالية بطريقة رفض المستجوبون تكرار الإجابات من أجل تشبع النظرية في نموذج المنظمة الجهادية بأفضل طريقة (داناوي فرد وآخرون، ١٣٩٤: ١٢٨). من جهة أخرى، لتأكيد مصداقية البحث، تم استخدام أسلوب استراوس وكوربين (١٩٩٢) الذي قدمه في إستراتيجية النظرية الأساسية. قدم كل من استراوس وكوربين (١٩٩٢)، لتقييم موثوقية عملية البحث الخاصة بتنظير أساس البيانات، أربعة معايير عامة والتي تشمل على ما يلي:

المطابقة:

- هل المفاهيم ناتجة عن البيانات التي تمت مراجعتها؟

وفيما يتعلق بمعايير المطابقة، فقد استخلص الباحث كل المفاهيم التي حددها في مرحلة الترميز المفتوح، بناءً على مقابلات مع مدراء ومسؤولين سابقين في جهاد البناء الذين لديهم ثماني سنوات من الخبرة في الدفاع المقدس.

قدرة الفهم:

- هل المفاهيم معترف بها ومترابطة معا بشكل منهجي؟

- هل توجد روابط مفهومية وهل العناصر مكونة بشكل جيد؟

إن في نهج استراوس وكوربين هناك إطار عمل منهجي، ولهذا تعتمد أسئلة المقابلة على هذا الإطار من البداية والمفاهيم المستخرجة في الإجابات والمرتبطة بمقاربة منهجية.

قدرة التعميم:

- هل تم إنتاج النظرية بشكل قادرة لقبول الظروف المختلفة؟
  - هل تم وصف العامل الأكبر الذي قد يؤثر على الظاهرة قيد الدراسة؟
- اعتماداً على أن البحث النوعي ليس قابلاً للتعميم على نطاق واسع، فقد حاول الباحث تحديد التغيرات في العوامل الكامنة والعوامل السببية للمنظمة الجهادية، ومن ناحية أخرى، في العوامل المتداخلة، استطاع أن يتناول التحديات التي من الممكن أن تجعل عشرة في سبيل استقرار المنظمة الجهادية.

السيطرة:

هل تبدو النتائج النظرية مهمة؟

نظراً إلى أن في مراحل الترميز المفتوح والمحوري، تم استخلاص مفاهيم جديدة في مجال الإدارة الجهادية والتنظيم الجهادي وكيفية ترسيخ وتنفيذ هذا المفهوم في البيئة المقصودة، لذلك يمكن القول إن هذا البحث يحتوي على نتائج هامة.

## ٦. المشاركون في البحث

إن البيئة البحثية في هذه الدراسة تشتمل على مديرين ومسؤولين سابقين في جهاد البناء ممن لديهم خبرات إدارية بالإضافة إلى أن لديهم تجربة المشاركة في ثماني سنوات من الدفاع المقدس.

طريقة أخذ العينات في هذا البحث تكون على هيئة أخذ العينات النظرية. في هذا المجال، تم إجراء ٢٠ مقابلة مع أعضاء البيئة البحثية.

## ٧. نتائج البحث

من أجل تصميم نموذج المنظمة الجهادية على أساس تجربة جهاد البناء، تم توظيف إستراتيجية النظرية الأساسية لنهج استراوس وكورين. في هذا النهج، يتضمن الترميز ثلاث مراحل من

الترميز المفتوح والترميز المحوري والترميز الاختياري. وسوف نعرض في مابعد نتائج تحليل البيانات النوعية الناتجة عن هذه الاستراتيجية.

- السؤال الأول: ما هي العوامل المسببة للمنظمة الجهادية مع مقارنة تجربة جهاد البناء؟  
في النظرية الأساسية على حسب نهج استراوس وكورين، فإن العوامل السببية تطلق على تلك المفاهيم التي تؤثر بشكل عام وفي شكل مجموعة من الرموز المحددة على الاستراتيجيات والعوامل السياقية والعوامل المتداخلة والنتائج. السؤال الأول من البحث يهدف إلى دراسة العوامل المسببة للمنظمة الجهادية انطلاقاً من المنهج القائم على تجربة جهاد البناء. إن رمز (A) يتعلق بالعوامل السببية، والتي يتم تعريفها من الشخص الأول الذي تجري معه المقابلة (A1) إلى الشخص العشرين (A20). يبين الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل السببية للتنظيم الجهادي بناء على المنهج القائم على تجربة جهاد البناء.

### الجدول رقم ٣. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل السببية

| الرموز المحورية  | الرموز المفتوحة                        | الترميز |
|------------------|--|---------|
| الأهداف والدوافع | المسؤولية والاستقلال                   | A2      |
|                  | التعامل الاجتماعي                      | A5      |
|                  | وضوح غرض الجهاد                        | A1      |
|                  | التنوع في الأعمال الجهادية             | A4      |
|                  | إيجاد التواصل مع الزملاء               | A15     |
|                  | إيجاد التواصل مع الناس في خارج المنظمة | A19     |
|                  | مساعدة الآخرين والاهتمام بهم           | A6      |
|                  | التأثير على الآخرين                    | A18     |
|                  | حل النزاعات والتفاوض                   | A2      |
|                  | العمل المباشر مع الناس                 | A4      |
|                  | إرشاد وقيادة الآخرين                   | A11     |
|                  | جذب القوى                              | A19     |
|                  | مراقبة ومعالجة الموارد                 | A8      |
|                  | الهوية واجب جهادي                      | A9      |
|                  | الأهمية المعنوية للواجبات الجهادية     | A6      |

| الرموز المحورية | الرموز المفتوحة                   | الترميز |
|-----------------|-----------------------------------|---------|
|                 | النمو والتعليم                    | A14     |
|                 | المشاركة                          | A5      |
|                 | قبول المسؤولية                    | A9      |
|                 | الارتباطات                        | A6      |
| الهياكل         | تخصيص الواجب الجهادي              | A8      |
|                 | تخصيص الأدوات والاتجاهات          | A18     |
|                 | تبسيط المهام الجهادية             | A15     |
|                 | برمجة الأعمال والمهام             | A7      |
|                 | تنظيم وتخطيط وتحديد أولويات العمل | A20     |
|                 | توثيق وتسجيل المعلومات للآخرين    | A5      |
|                 | تبسيط المهارات                    | A8      |
|                 | التكرار مع العمل الخطي            | A5      |
|                 | الوقت الضائع                      | A7      |
|                 | تعيين الحركة                      | A13     |
| البيئة المادية  | الجلوس                            | A8      |
|                 | تصميم تقنية أو نموذج              | A7      |
|                 | الصمود                            | A18     |
|                 | القوى العقلية والجسدية            | A18     |
|                 | ممارسة النشاطات البدنية العامة    | A19     |
|                 | التركيز والتوتر                   | A6      |
|                 | العمل بالكمبيوتر                  | A14     |
|                 | الضوضاء                           | A5      |
|                 | الأحوال الجوية                    | A19     |
|                 | الأمان                            | A8      |
|                 | زمن الراحة                        | A7      |
|                 | النشاطات المستمرة                 | A13     |
|                 | قياس القوى الجسدية والعقلية       | A8      |
|                 | الجهد الدائم                      | A7      |
| العوامل العقلية | السيطرة على الأنشطة العشوائية     | A18     |

| الرموز المحورية | الرموز المفتوحة              | الترميز |
|-----------------|------------------------------|---------|
|                 | معرفة الأهداف والنشاطات      | A18     |
|                 | الضغوط النفسية               | A19     |
|                 | الارتباط المرثي والسمعي      | A1      |
|                 | ضروريات العمل                | A1      |
|                 | إتخاذ القرار وحلّ المسائل    | A2      |
|                 | فهم المحتوى                  | A5      |
|                 | المهارات الرياضية            | A1      |
|                 | المهارات الفلسفية            | A4      |
|                 | إدارة الوقت                  | A5      |
|                 | علم النفس                    | A19     |
|                 | التفكير المبدع               | A16     |
|                 | تحديث المعرفة                | A8      |
|                 | تطوير الأهداف والاستراتيجيات | A2      |
|                 | الإثارة                      | A4      |
|                 | مدى وضوح أهداف العدو         | A11     |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتجة عن إستراتيجية النظرية الأساسية أن عناصر ومؤلفات الأهداف والدوافع والبنى والبيئة المادية والعوامل العقلية تقع في طبقة العوامل المسببة للمنظمة الجهادية بناءً على نهج تجربة جهاد البناء.

السؤال الثاني: ما هي العوامل الأساسية للمنظمة الجهادية على أساس تجربة جهاد البناء؟

في النظرية الأساسية، استناداً إلى نهج استراوس وكورين، فإن العوامل الرئيسية، هي مجموعة المتطلبات والسياقات التي توفر البيئة اللازمة للمنظمة الجهادية على نهج قائم على تجربة جهاد البناء. يسعى السؤال الثاني من البحث إلى دراسة العوامل الرئيسية للمنظمة الجهادية بناءً على المنهج القائم على تجربة جهاد البناء. إن رمز (B) يشير إلى العوامل الأساسية المحددة من الشخص الأول الذي تجري معه المقابلة (B1) إلى الشخص العشرين (B20). يوضح الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل الأساسية في المنظمة الجهادية بناءً على نهج يعتمد على تجربة جهاد البناء.



تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٩٣

#### الجدول رقم ٤ . نتائج الترميز المفتوح والمحوري للمبادئ

| الرموز المحورية  | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|------------------|--|---------|
| الثقافة الجهادية | الشفافية في المعلومات                                      | B2      |
|                  | حق نقد المديرين  | B4      |
|                  | المخاطرة   | B11     |
|                  | الإيمان والتوكل  | B14     |
|                  | الكفاح مع عدم العدالة                                      | B17     |
|                  | خدمة الناس   | B18     |
|                  | الإيجار والتضحية بالنفس                                    | B2      |
|                  | التلقائية والعفوية في الإرادة والتصميم                     | B7      |
|                  | نقد الاقتصاد الرأسمالي                                     | B1      |
|                  | التوجه نحو القيمة  | B13     |
|                  | الديمقراطية التنظيمية                                      | B12     |
|                  | نمذجة الشخصيات الجهادية                                    | B1      |
|                  | الشفافية لصالح أصحاب المصلحة                               | B20     |
|                  | حرية التعبير   | B2      |
| الوعي الجهادي    | القدرة على فهم وحل القضايا الجهادية                        | B20     |
|                  | قوة الإستدلال  | B2      |
|                  | قوة التخطيط والبرمجة                                       | B3      |
|                  | القدرة على التفكير الانتزاعي                               | B3      |
|                  | القدرة على الارتباط بالمفاهيم الجهادية                     | B2      |
|                  | القدرات العقلية في تعلّم القضايا الجهادية                  | B1      |
|                  | نظرة غير منفعية حول العالم                                 | B8      |
|                  | الوعي بأن كل شيء من عند الله                               | B15     |
| الاستشهاد        | الاستعداد الذهني والنفسي للحصول على الشهادة                | B13     |
|                  | قبول الشهادة كمثل وفكرة لفهم العالم                        | B13     |
|                  | قبول الاستشهاد كأعلى مستوى من كمال الإنسان                 | B1      |
|                  | تنمية ثقافة الاستشهاد وتعزيزها                             | B10     |
|                  | الإطلاع على أن الاستشهاد، أهمّ تقنية لتخويف العدو          | B19     |
|                  | فهم الاستشهاد كأفضل نموذج ثقافي للتماسك والوحدة في المجتمع | B18     |
|                  | تصور أن واقعة عاشوراء كأفضل نموذج للاستشهاد                | B5      |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتجة عن إستراتيجية النظرية الأساسية أن مقولات الثقافة الجهادية والوعي الجهادي والاستشهاد هي الأسس الضرورية لتطبيق المنظمة الجهادية على نهج قائم على تجربة جهاد البناء.

السؤال الثالث: ما هي العوامل المتداخلة للمنظمة الجهادية في مقارنة تجربة جهاد البناء؟ في النظرية الأساسية على أساس نهج استراوس وكوربين، فإن العوامل المتداخلة هي مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على الإستراتيجيات. تظهر هذه العوامل عادة في شكل تحديات أو عقبات. في هذا البحث، تتركز العوامل المتداخلة بشكل أكبر على خصائص القوى البشرية الجهادية لتعزيز أهداف المنظمة الجهادية. ويهدف السؤال الثاني من البحث إلى معالجة العوامل المتداخلة للمنظمة الجهادية انطلاقاً من منهج يعتمد على تجربة جهاد البناء. إنّ رمز (C) يتعلق بالعوامل المتداخلة المحددة من الشخص الأول الذي تجري معه المقابلة (C1) إلى الشخص العشرين (C20). والجدول التالي يبين نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل المتداخلة للمنظمة الجهادية على ضوء منهج يعتمد على تجربة جهاد البناء.

#### الجدول رقم ٥. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للمتداخلين

| الرموز المحورية   | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|-------------------|--|---------|
| التحديات الإدارية | العادة والرغبة في البيروقراطية                                       | C1      |
|                   | توجه المديرين أكثر من اللازم إلى موضوع المشاركة والبعد عن الجهاد     | C1      |
|                   | عدم وجود إدارة سليمة للمشاكل القانونية                               | C1      |
|                   | عدم إلمام المديرين بثقافة الجهاد                                     | C1      |
|                   | تضارب مصالح القوى الجهادية ورؤسائها                                  | C2      |
|                   | القضايا المتعلقة بالإدارة المقارنة بين القوات الجهادية وقوات المنظمة | C2      |
|                   | عدم كفاءة المديرين الجدد   | C2      |
|                   | الاختلافات الإدارية في إدارة الأزمات                                 | C12     |
| التحديات الثقافية | مشاكل الإدارة الثقافية التكيفية في المناطق المحرومة                  | C3      |
|                   | التناقض الثقافي للمنظمة الجهادية مع الأنماط المحلية                  | C3      |
|                   | عدم وجود القدرة على المشاركة البيئية                                 | C13     |
|                   | إهمال آثار الثقافة الرأسمالية على القوى الجهادية                     | C4      |

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٩٥

| الرموز المحورية    | الرموز المفتوحة   | الترميز |
|--------------------|---|---------|
|                    | إهمال الإخفاقات والتفاعلات والمشاكل الثقافية                  | C4      |
|                    | التقليل من المشاكل الناجمة عن طلب العافية والمادية            | C4      |
| التحديات التنظيمية | البيروقراطية الكثيرة  | C4      |
|                    | التركيز العالي  | C5      |
|                    | الكبر اللامتناهي لحجم المنظمة                                 | C5      |
|                    | التوجه المفرط للقانون   | C5      |
|                    | التأكيد المفرط على التعرف                                     | C15     |
|                    | الابتعاد عن الأجواء الحميمية                                  | C5      |
|                    | عدم المرونة   | C16     |
|                    |   |         |
| التحديات القانونية | المشاكل القانونية في إنشاء المنظمة الجهادية                   | C10     |
|                    | عدم وجود إدارة فعالة للقضايا القانونية                        | C11     |
|                    | عدم الشفافية في المسؤوليات الجهادية                           | C11     |
|                    | عدم وجود بنية تحتية قانونية لدعم التنظيمات الجهادية           | C11     |
|                    | العموض في القوانين والسياسات التي تشرف على التنظيمات الجهادية | C11     |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتجة عن استراتيجية النظرية الأساسية أن عناصر التحديات الإدارية، التحديات الثقافية، التحديات التنظيمية والتحديات القانونية هي من بين العوامل المتداخلة للمنظمة الجهادية على أساس نهج تجربة جهاد البناء.

السؤال الرابع: ما هي الاستراتيجيات التنفيذية للمنظمة الجهادية على أساس تجربة

جهاد البناء؟

في النظرية الأساسية على أساس نهج استراوس وكوربين، فإن الاستراتيجيات هي نفس الاستراتيجيات لتطبيق المنظمة الجهادية على أساس نهج قائم على تجربة جهاد البناء. إن السؤال الرابع من البحث، يهدف إلى دراسة استراتيجيات المنظمة الجهادية انطلاقاً من منهج تجربة جهاد البناء. إن رمز (F) يختص بالإستراتيجيات المحددة من الشخص الأول الذي تجري معه المقابلة (F1) إلى الشخص العشرين (F20). يبين الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري لإستراتيجيات تنفيذ المنظمة الجهادية على أساس نهج تجربة الجهاد البناء.

الجدول رقم ٦. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للإستراتيجيات

| الرموز المحورية                   | الرموز المفتوحة   | الترميز |
|-----------------------------------|---|---------|
| تشكيل منظمة الظل                  | لا بيروقراطية   | F5      |
|                                   | تكوين هرم الظل في الهياكل التنظيمية                                   | F6      |
|                                   | العلاقات الطوقية في هرم الظل  | F1      |
|                                   | التسلسل الهرمي الصفري   | F1      |
|                                   | هيكل مرن ومنعطف   | F12     |
|                                   | العلاقات غير الرسمية مع الإجراءات الشكلية                             | F12     |
|                                   | عدم التركيز   | F10     |
|                                   | منظمة المشروع   | F20     |
|                                   | العملية على المستوى التشغيلي  | F12     |
|                                   | عدد القوات الكلية في التنظيم: ٣ أضعاف عدد القوات الجهادية في هرم الظل | F10     |
|                                   | حماية المعلومات السرية لمنظمة الظل                                    | F2      |
|                                   | التواصل الافتراضية  | F5      |
|                                   | التعقيد المنخفض   | F5      |
|                                   | الإدارة الشبكية   | F6      |
|                                   | العلاقات الدائرية   | F2      |
|                                   | التنظيم المصفوفي  | F3      |
| الإيديولوجيا في دور وموقع الإدارة | F3  |         |
| وسائل الإعلام الجماهيرية          | إيجاد شبكة تلفزيونية مخصصة لمفهوم الجهاد                              | F1      |
|                                   | نشر الثقافة الجهادية من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية                 | F12     |
|                                   | تعليم الفكر الجهادي الشيعي من خلال وسائل الإعلام                      | F15     |
|                                   | نضال وسائل الإعلام مع النظام الرأسمالي الأمريكي في وسائل الإعلام      | F16     |
|                                   | زيادة الوحدة وروح الجهاد في وسائل الإعلام                             | F1      |
| الوسائط الافتراضية                | الأنشطة الإعلانية على الشبكات الاجتماعية                              | F1      |
|                                   | التعليم الصحيح وتوضيح الفكر الجهادي الشيعي في الشبكات الافتراضية      | F12     |
|                                   | استقطاب وتشجيع الشباب الجهاديين في الشبكات الافتراضية                 | F12     |
|                                   | تعريف وتطوير الجهادية في الشبكات الاجتماعية                           | F10     |
|                                   | أقصى امتصاص وأدنى تنافر في الشبكات الافتراضية                         | F20     |
| إدارة قائمة على الإيديولوجية      | تلعب الإيديولوجيات، دور إدارة القوى                                   | F12     |
|                                   | الإيديولوجيات والمدبرين عبر الحدود                                    | F10     |

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٩٧

| الرموز المحورية | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|-----------------|--|---------|
|                 | الالتزام بقيادة جمهورية إيران الإسلامية                      | F20     |
|                 | التمسك بالقيادة الجهادية لولاية الفقيه                       | F15     |
|                 | الايديولوجيات، تقود الأدوار                                  | F15     |
|                 | الإيديولوجيات، تتولى برمجة الكثير من القوى البشرية الجهادية  | F16     |
|                 | تلعب الإيديولوجيات أيضاً دور الإدارة الأخلاقية               | F2      |
|                 | ضرورة معرفة العدو الأكبر لفهم الأهداف الإيديولوجية بشكل صحيح | F3      |
|                 | ضرورة معرفة الأعداء الصغار لفهم الأغراض الفرعية للإيديولوجيا | F3      |
|                 | الالتزام بولاية الفقيه، لفهم أهداف ومقاصد الإيديولوجية       | F1      |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتج عن إستراتيجية النظرية الأساسية أن عناصر، تنظيم الظل ووسائل الإعلام والوسائط الافتراضية والإدارة القائمة على الإيديولوجيا هي من بين استراتيجيات التنفيذ للمنظمة الجهادية على أساس نهج تجربة جهاد البناء.

السؤال الخامس: ما هي نتائج تطبيق المنظمة الجهادية على أساس تجربة جهاد البناء؟

في النظرية الأساسية، القائمة على نهج استراوس وكورين، تكون النتائج مماثلة لنتائج وإنجازات تنفيذ المنظمة الجهادية على نهج تجربة جهاد البناء. ويهدف السؤال الخامس من البحث إلى دراسة نتائج تطبيق المنظمة الجهادية على منهج تجربة جهاد البناء. يشير الرمز (E) إلى النتائج المحددة من الشخص الأول الذي تجرى معه المقابلة (E1) إلى الشخص العشرين (E20). يوضح الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري لتطبيق المنظمة الجهادية على أساس منهج قائم على تجربة جهاد البناء.

#### الجدول رقم ٧. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للنتائج

| الرموز المحورية                 | الرموز المفتوحة                                      | الترميز |
|---------------------------------|--|---------|
| تطوير قدرات المتطوعين الجهاديين | زيادة المعلومات والوعي                               | E1      |
|                                 | زيادة المشاركة في المجتمع                            | E10     |
|                                 | زيادة حساسية المجتمع للمناطق المحرومة                | E1      |
|                                 | زيادة النشاط التطوعي                                 | E20     |
|                                 | القدرة على المراقبة المباشرة لأنشطة المنظمة الجهادية | E19     |
|                                 | زيادة الحضور الجماهيري                               | E12     |

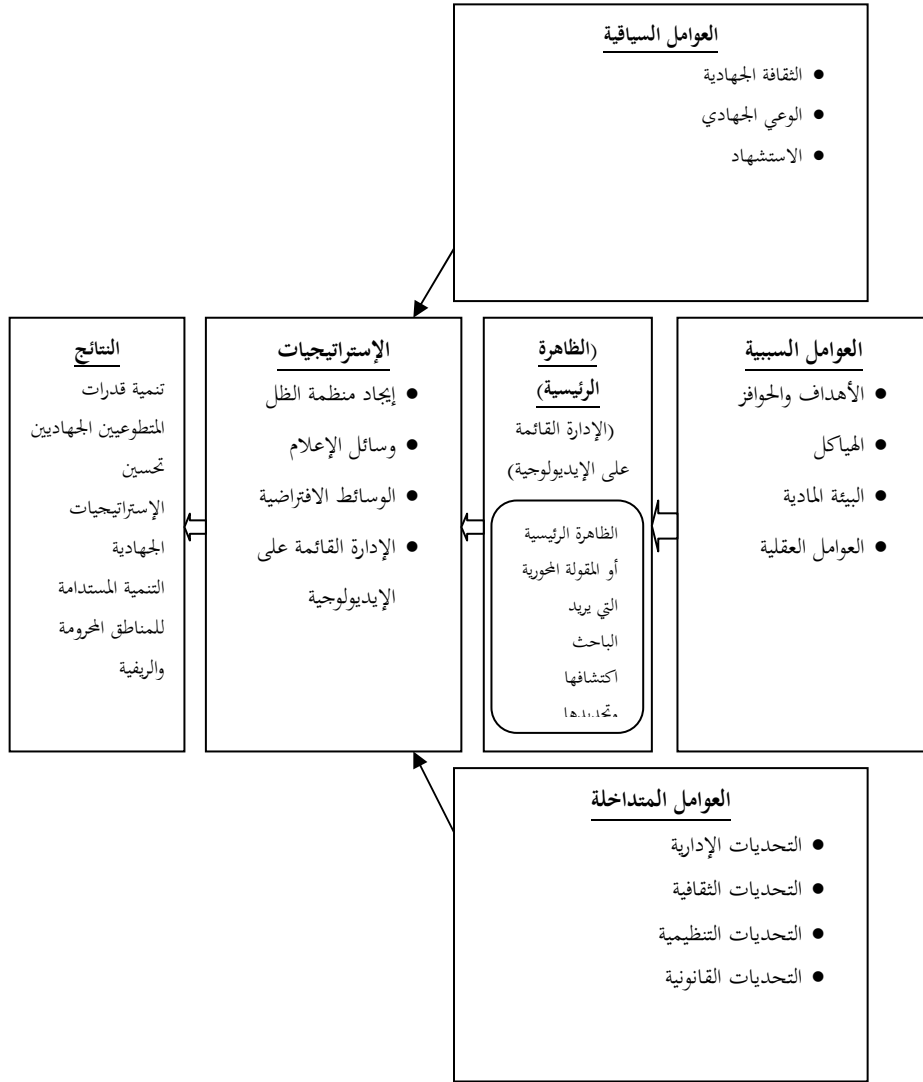
| الرموز المحورية                       | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|---------------------------------------|--|---------|
|                                       | زيادة المشاركة العامة                                  | E3      |
|                                       | تقوية وتوسيع الفضاء المدني                             | E10     |
| تحسين الاستراتيجيات<br>الجهادية       | زيادة قدرة المنظمات التطوعية                           | E12     |
|                                       | الاستخدام الأفضل للموارد المالية                       | E16     |
|                                       | الاستخدام الأفضل لقوات المتطوعين                       | E16     |
|                                       | زيادة قدرات التنظيمات الجهادية على التأثير في السياسات | E16     |
|                                       | تحسين وتطوير التواصل مع الناس                          | E10     |
|                                       | استقلالية التنظيمات الجهادية من الأحزاب السياسية       | E19     |
|                                       | زيادة القدرة على بناء الثقة                            | E10     |
|                                       | تحسين التواصل بين التنظيمات الجهادية والأهالي          | E10     |
|                                       | زيادة القدرة الاقتصادية                                | E10     |
| التنمية المستدامة للمناطق<br>المحرومة | الحد من الفقر  | E20     |
|                                       | تحسين نوعية الحياة الريفية                             | E20     |
|                                       | التنمية المستدامة للمناطق الريفية                      | E4      |
|                                       | الأمان والراحة المعيشية في المناطق الريفية             | E8      |
|                                       | تقليل الفجوة الاجتماعية                                | E5      |
|                                       | زيادة ثقة المواطنين                                    | E5      |
|                                       | زيادة العدالة الاجتماعية                               | E6      |
|                                       | تنمية الوعي الاجتماعي                                  | E6      |
|                                       | تعزيز الصحة العقلية والنفسية لأبناء المناطق المحرومة   | E18     |
|                                       | الاستخدام الأفضل للقدرات المحلية                       | E10     |
|                                       | تقليل تكاليف الخدمة                                    | E19     |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتجة عن إستراتيجية النظرية الأساسية أن عناصر تنمية قدرات المتطوعين الجهاديين وتحسين الإستراتيجيات الجهادية والتنمية المستدامة للمناطق المحرومة هي نتائج تطبيق التنظيم الجهادي على نهج تجربة جهاد البناء.

في هذا البحث، تم استخدام استراتيجية النظرية الأساسية مع نهج استرواس وكوربين للتشفير المحوري. هذا الباراديم هو إطار عمل متماسك يمكن توظيفه لتقييم العلاقات المحتملة بين العناصر ومن جانب آخر، يوفر فهماً شاملاً نسبياً للظاهرة المعيّنة، بما أن فيه العوامل

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ١٩٩

السببية والسياقية التي تعود الفاعل إلى نشاط معين وهي المقولة المحورية، وتظهر الإستراتيجيات المعتمدة لإدارة الموقف وإدراك المقولة المركزية، وعوامل التدخل التي تلعب دوراً صعباً أو تيسيراً بسبب العوامل السببية والسياقية في المقولة المركزية، ونتائج الاستراتيجيات المعتمدة. وفي ما يلي يتجلى لنا الباراديم البحثي في هذه الدراسة:



الشكل رقم ٣. نموذج الباراديم للمنظمة الجهادية على ضوء تجربة جهاد البناء

كما يتضح من نموذج باراديم لاستراوس وكورين نموذج شتراوس وكورين، فقد تم تحديد العوامل السببية والعوامل السياقية والعوامل المتداخلة والاستراتيجيات الفعالة والنتائج المتعلقة بالمنظمة الجهادية بناءً على نهج قائم على تجربة جهاد البناء.

## ٨. مناقشة واستنتاج

المرحلة الأخيرة من الترميز في إستراتيجية النظرية الأساسية على أساس منهج استراوس وكورين، هي الترميز الاختياري. الغرض من الترميز الاختياري تكامل النظرية وصقلها، وهو أمر ممكن من خلال اكتشاف المقولة المركزية. تمثل المقولة المركزية الموضوع الرئيسي في البحث. إن المقولة المركزية تجمع حصيلة جميع التحليلات في بضع كلمات وتظهر موضوع البحث بأكمله. بالنظر إلى مفهوم هذا التعريف، إنَّ عنوان «الإدارة القائمة على الإيديولوجيا» يكون مناسباً للترميز الاختياري، لأنه يقدم للمتلقين نظرة جيدة حول البحث بأكمله. بالإضافة إلى ذلك، وكما شاهدنا، من أجل تنفيذ منظمة الظل على أساس نهج تجربة جهاد البناء، يواجه العديد من التحديات.

واليوم، وبسبب العقوبات المفروضة على اقتصاد البلاد وأهمية الاهتمام بالمناطق المحرومة في البلاد، فإن موضوع الإدارة والتنظيمات الجهادية له أهمية بالغة. في هذا المجال، فإن الظروف السببية لمنظمة الظل مع نهج تجربة جهاد البناء، تتمثل في عوامل مثل أهداف ودوافع الجهاد، الهياكل، البيئة المادية والعوامل العقلية. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الظاهرة المحورية في نموذج منظمة الظل على أساس تجربة جهاد البناء.

من جانب آخر، من أجل تطبيق منظمة الظل على نهج تجربة جهاد البناء، هناك عوامل متداخلة تجعلها تلعب دوراً صعباً في الإدارة الإيديولوجية. تؤثر هذه العوامل المتداخلة على كل من الظروف السببية وإستراتيجيات تنفيذ منظمة الظل مع نهج تجربة جهاد البناء. تشمل العوامل المتداخلة في تنفيذ منظمة الظل مع نهج تجربة جهاد البناء قضايا مثل: التحديات الإدارية، التحديات الثقافية، التحديات التنظيمية والتحديات القانونية.



تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ٢٠١

كما ذكرنا، فإن هذه التحديات والعقبات تؤثر أيضاً على إستراتيجيات تنفيذ منظمة الظل على ضوء تجربة جهاد البناء. وتشمل هذه الإستراتيجيات تشكيل منظمة الظل ووسائل الإعلام والوسائط الافتراضية والإدارة الإيديولوجية.

من ناحية أخرى، من أجل تطبيق منظمة الظل على نهج تجربة جهاد البناء، من الضروري توفير الأسس والمتطلبات لهيئة الظروف لخلق مساحة للإدارة على أساس الإيديولوجية. تؤثر هذه العوامل على استراتيجيات تنفيذ منظمة الظل على أساس تجربة جهاد البناء. إن العوامل الأساسية في تنفيذ منظمة الظل على نهج تجربة جهاد البناء تتجلى في عوامل مثل الثقافة الجهادية، الوعي الجهادي والاستشهاد.

من ناحية أخرى، فإن استراتيجيات تنفيذ منظمة الظل على ضوء تجربة جهاد البناء، لها نتائج وإنجازات توفر القدرة على قياس وتقييم الإدارة على أساس الإيديولوجيا. وتشمل هذه العواقب تطوير قدرات المتطوعين الجهاديين، تحسين الاستراتيجيات الجهادية والتنمية المستدامة للمناطق المحرومة.

كانت تجربة الإدارة الجهادية في البلاد وعقب الثورة الإسلامية في منظمات مثل جهاد البناء، حيث أن أكثر فعالية هذه التنظيمات تتجلى في مساعدة الفئات المحرومة في المجتمع وكذلك التنمية الاقتصادية والمدنية للمناطق الريفية. وحالياً عندما تقع الأزمات الطبيعية أو الإنسانية فإننا نرى ونحرب بوضوح الإدارة الجهادية، على سبيل المثال، أن العديد من المعسكرات الجهادية أو المشاريع الجهادية في السنوات الأخيرة، مثل أزمات الزلازل أو الفيضانات، تجعل منطقة من البلاد في أزمات كثيرة. والقوات الجهادية تتطلق على شكل منظمة إلى المناطق المتضررة لحل هذه الأزمات. في هذه التجربة، هناك أهمية بالغة لثلاث عناصر وهي: حل الأزمة، المشروع الجهادي والقوى البشرية الجهادية.

وبعبارة أخرى، فإن فاعلية إدارة الموارد البشرية في جهاد البناء هي في وقت الأزمات سواء كانت طبيعية أو بشرية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. بعد وقوع الأزمة، يتم تعريف مشروع جهادي، يليه تشكيل منظمة جهادية بتجنيد المتطوعين. إن الفارق بين إدارة الموارد البشرية في جهاد البناء مع النماذج الأخرى المطروحة هو أن في هذا النموذج، تكون القوى

البشرية التطوعية، بهدف تقديم الخدمة أو حل الأزمات الطبيعية أو البشرية، وبهدف إلهي وغير مادي، وإنما على شكل مجموعة تقدم المساعدة إلى المحرومين والمصابين.

نظراً إلى تجربة جهاد البناء التي تم إنشاؤها بهدف حل المشاكل والأزمات في فترات دورية معينة، يمكن الاستنتاج على أننا عندما نتحدث عن الجهاد، فإننا نعني حل أزمة أو مشكلة في فترة زمنية معينة. على سبيل المثال، توجهت الأنظار إلى الإدارة الجهادية منذ أن واجهت من العديد المنظمات في البلاد عقوبات غريبة.

من خلال مراجعة الأدب النظري والخلفية البحثية في مجال الإدارة الجهادية، يمكن تقسيم محور الدراسات حول هذا المفهوم إلى خمسة محاور وهي: كفاءات المديرين الجهاديين، الثقافة الجهادية، الخصائص الجهادية للموارد البشرية ومكونات المنظمة الجهادية. على سبيل المثال، إن الدراسات التي تناولت موضوع كفاءات القادة الجهاديين تشتمل على ما يلي:

- نعمتي پير علي (١٣٩٣): ویژگی های مدیر جهادی در سه دسته ویژگی های فردی، دینی و سازمانی؛

- لطیفی وسعد آبادی (١٣٩٣): ویژگی های مدیر جهادی در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه ای؛

- سلطانی (١٣٩٣): شناسایی شاخص های مدیریت جهادی؛

علاوة على هذا، تم إجراء العديد من الأبحاث حول الثقافة الجهادية في التنظيمات كأحد المتطلبات الأساسية لأسلوب الإدارة الجهادية. على سبيل المثال، اتجه الباحثون التاليون في مجال الثقافة الجهادية إلى أعمال دراسات مثل:

- مرتضوي وآخرون (١٣٩١): ویژگی های فرهنگ جهادی با توجه به وضعیت بومی؛

- فرهی وآخرون (١٣٩٥): شاخص های فرهنگ جهادی؛

- مرتضوي ونصیرآبادی (١٣٩١): ویژگی های فرهنگ جهادی در حوزه جامعه اسلامی؛

هناك نموذجين من الدراسات في مجال الإدارة الجهادية، لها أهمية بالغة في توفير السياقات التنظيمية للإدارة الجهادية، وتتعلق هذه الدراسات بتحديد مكونات التنظيمات الجهادية، وهي مذكورة أدناه:

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ٢٠٣

- حسيني وآخرون (١٣٩٥): ابعاد، اركان و شاخص هاى سازمان هاى جهادى؛

- لطيفي وآخرون (١٣٩٥): مولفه ها و شاخص هاى سازمان جهادى؛

في مجال تعيين كفاءات الموارد البشرية الجهادية، أجريت دراسة واحدة فقط من قبل الهيازي بوزنجاني وآخرون (١٣٩٦). في هذه الدراسة، إن المكونات الرئيسية للموارد البشرية الجهادية تتجلى في: الاهتمام، ضبط النفس، التركيز على الرؤية، التسامح، الدعم، الوحدة، الريادة، الكرم، التواضع، حسن التوقيت، الاعتدال، اليقظة، القيمة الأساسية، الالتزام العملي والتوكل. في مجال دراسة التجديد النظري للبحث، يمكن الإشارة إلى أن العناصر الأساسية للموارد البشرية الجهادية في نموذج المنظمة الجهادية هي الاستشهاد والإيديولوجيا، مما يجعل هذا النموذج مختلفاً عن النماذج الأخرى للموارد البشرية. ربما في النماذج المطروحة في مجال إدارة الموارد البشرية، تكون الأولوية والمهمة في المقام الأول هي تحقيق فوائد المنظمة. في حال أن المنظمة الجهادية، هدفها الوحيد هو حل أزمة ما أو حل المشاكل الأساسية للشعب، وليس هناك نظر إلى أي منفعة مالية في هذه الأثناء.

ومن جانب آخر، إن مكون منظمة الظل، أو هرم الظل الجهادي يساعد بشكل كبير في جعل مفهوم الإدارة الجهادية ملموساً وتنفيذياً في المنظمة. بعبارة أخرى، فإن عناصر مثل الثقافة الجهادية، وكفاءات القادة الجهاديين، كلها مجردة إلى حد كبير، مما يجعل المفهوم غير مألوف وغامض عندما يتعلق الأمر بتنفيذ أسلوب الإدارة الجهادية في المنظمة. إذا كانت دعامة منظمة الظل، بمؤشرات مثل اللامركزية، التسلسل الهرمي المنخفض، التعقيد المنخفض، البيروقراطية المنخفضة، قيادة الشبكة، الإدارة عبر الحدود، والإدارة الإيديولوجية وما شابه، يمهّد الطريق لتنفيذ أسلوب الإدارة الجهادية المنصوص عليه في شكل من أشكال التنظيمات الجهادية. ومن أجل هذا الأمر، فإن العديد من المنظمات البيروقراطية والكبيرة الحالية غير قادرة على تنفيذ هذا النمط.

في هذا الصدد، تحتاج الإدارة الجهادية إلى إنشاء منظمة جهادية. عندما نتحدث عن منظمة مختلفة، فإننا نعني هيكل وعمليات وثقافة تلك المنظمة. لا يمكن تنفيذها حتى يتم توفير السياق التنظيمي للإدارة الجهادية. ولهذا، فإننا بحاجة ماسة إلى منظمة عندها سمات

مثل: بيروقراطية منخفضة، تسلسل هرمي منخفض، بنية مرنة، لامركزية، هيكل المشروع، أداء المستوى التشغيلي، تعقيد منخفض، علاقات أفقية، وما شابه ذلك. كما هو معلوم، تشير هذه المؤشرات في الهيكل التنظيمي إلى تشكيل تنظيمي مختلف عن المنظمات التابعة البيروقراطية. أو عندما يتم الترويج للثقافة الجهادية في المنظمة من خلال تعزيز أمثلة مثل التضحية بالنفس، خدمة الشعب، الديمقراطية التنظيمية، مكافحة الظلم، وما شابه ذلك، هذا سيعطي المنظمة الجهادية مفهوما مختلفا عن المنظمات العاملة في الأنظمة الرأسمالية. في هذا البحث، تم إنشاء ابتكارات في إيجاد وتشكيل مفاهيم مبنية على خبرة منظمة جهاد البناد، مثل: مكونات الإدارة القائمة على الإيديولوجيا، تشكيل منظمة الظل، استخدام الإعلام الجماهيري والافتراضي في تطوير منظمة الجهاد.

## المصادر والمراجع

- الملياري بوزنجاني، أحمد. رحيم نيا، فريبرز. انصاري، محمدعلي. مرتضوي، سعيد. (١٣٩٦). «كشف عوامل شكل دهنده، ويژگی ها و مولفه های جهادی بودن منابع انسانی از منظر قرآن کریم»، مجلة پژوهش های مدیریت منابع انسانی، جامعة الإمام الحسين، سال ٩، شماره ٤، صص ٢٤-١.
- استراوس، آنسلم إل وكورين، جوليت م. (١٣٩١). اصول تحقيق كیفی: شیوه ها و رویه های توسعه گراند توری، ترجمة: ناهید دهقان نیری، علي فخر موحدی، مرتيم إسماعيلي، تابنده صادقي وزهرا طيبي، طهران: انديشه رفيع.
- حسيني، مهدي. موعلي، عليرضا. سرلك، محمدعلي. دلجو، غلامحسين. (١٣٩٥). «طراحی مدل سازمان جهادی»، مجلة مدیریت سازمان های دولتی، سال ٣، شماره ١٥، صص ٢٠-١.
- لطيفي، ميثم. هاشمي گلپايگاني، سيد محمد حسين. ينجالي، مصطفى. (١٣٩٥). «شناسایی و توصيف مولفه های سازمان های جهادی»، مجلة مدیریت اسلامی، سال ٢٤، شماره ٢، صص ٣١-١.
- فهری، علي وسنجقي، محمد ابراهيم. (١٣٩٥). «طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی»، مجلة پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ٢، شماره ٣، صص ٣١-١.
- قائد علي، حميد رضا. عاشوري، مهدي (١٣٩٣). «مدیریت جهادی شیوه ای تحقق یافته از مدیریت اسلامی»، مجلة فرهنگ اسلامی، شماره ٨٢، صص ٧-١.
- نعمتي پیرعلي، دل آرا (١٣٩٣). «مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم»، مجلة بصیرت و تربیت اسلامی، شماره ٣١، صص ٢٣-١.

تصميم نموذج للمنظمة الجهادية على ضوء منهج تجربة جهاد البناء (محمود ذبيح زاده وآخرون) ٢٠٥

سلطاني، محمدرضا (١٣٩٣). «مدیریت جهادی، چالش ها و الزامات»، مجله پژوهش مدیریت اسلامی، شماره ٢، صص ٩-٣٩.

دانایی فرد، حسن. الوانی، سید مهدی و آذر، عادل. (١٣٩٤). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، طهران: صفار.

مقیمي، سید محمد. (١٣٩٥). اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، طهران: نگاه دانش.

مرتضوي، مهدی و زارع پور نصیر آبادي، فضل اله. (١٣٩١). «فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی»، مجله مهندسی فرهنگی، سال ٧. شماره ٧١-٧٢، صص ١-١٥.

Hakamian, hamid. (2015). *Explanation of research method based on research onion with emphasis on grounded theory*.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. and Bristow, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Harlow: Pearson Education.

## References

- Alhayari Buzanjani, A. Rahimnia, F. Ansari, M. A. Mortazavi, S. (2017). *Discovering the shaping factors, characteristics and components of jihadi human resources from the perspective of the Holy Quran*. Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University. Ninth year. No. 4. 1-24. [In Persian].
- Strauss, A. L. and Corbin, J. M. (2012). *Principles of Qualitative Research: Methods and Procedures for Developing Grounded Theory*. Translation: N. Dehghan Nayeri, A., Fakhr Movahedi, M., Ismaili, Tabandeh Sadeghi & Z. Taybi. Publication of Rafi Thought. Tehran. [In Persian].
- Hosseini, M. Moghli, A. Sarlak, M.A., Deljo G.H. (2016). *Jihadi organization model design*. Quarterly Journal of Management of Government Organizations. third year. No. 15. 1-20. [In Persian].
- Latifi, M. Hashemi Golpayegani, S. M. H. Yakhchali, M. (2016). "Identifying and Describing the Components of Jihadi Organizations", Journal of the Islamic Islamic Administration - Research. Sunnah 24. Numbers 2. 1-31. [In Persian].
- Farhi, A. Wasanghi, M. I. (2016). "Designing a model of jihadi culture of one of the institutions of the Islamic Revolution", a quarterly journal on the management of human affairs. Sunnah three. Figure 3. 1-31. [In Persian].
- Qaed Ali, H. R., Ashuri, M. (2014). "Jihadi management is a realized method of Islamic management", Islamic Culture, No. 82, 1-7. [In Persian].

- Nemati Pir Ali, Del Ara (2014). "*Jihadi management from the perspective of the Holy Quran*", Islamic Insight and Education, No. 31, 1-23. [In Persian].
- Sultani, M.R. (2014). "*Jihadi Management, Challenges and Requirements*", Chapter on the Development of Islamic Administration, Number 2, 9-39. [In Persian].
- Danaifard, H. Alwani, S.M. and Azar, A. (2015). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran. Saffar Publications. [In Persian].
- Moghimi, S.M. (2016). *Principles and foundations of management from the perspective of Islam. Knowledge Look Prospectuses*. Tehran. [In Persian].
- Mortazavi, M., Wazirapour Nasirabadi, F. (2012). "*Jihadi organizational culture; The key factor of jihadi management* ", Chapter of Cultural Engineering. The Sunnah of the seventh. Figures 71 and 72. 1-15. [In Persian].
- Hakamian, H. (2015). *Explanation of research method based on research onion with emphasis on grounded theory*.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. & Bristow, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Harlow: Pearson Education.

## طراحی الگوی سازمان جهادی با رهیافتی بر تجربه جهاد سازندگی

محمود ذبیحزاده\*

محمد رضا صدوقی\*\*، ناهید فتحی\*\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر، با افزایش تحریم‌های اقتصادی و همچنین اهمیت مدیریت بحران‌های طبیعی، الگوگیری از تجربیات ساختاری نهاد جهاد سازندگی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. هدف از این پژوهش، طراحی مدل سازمان جهادی با رهیافتی بر تجربه جهاد سازندگی بوده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای، و از لحاظ نوع روش، توصیفی-اکتشافی است. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شده است. مشارکت کنندگان پژوهش شامل مدیران و مسئولین سابق جهاد سازندگی بوده‌اند که سابقه شرکت در هشت سال دفاع مقدس را داشته‌اند. جهت طراحی این الگو از استراتژی گراندد تئوری با رهیافت استراوس و کوربین استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری، عوامل علی سازمان جهادی، شامل اهداف و انگیزه‌ها، ساختارها، محیط فیزیکی و عوامل ذهنی؛ عوامل زمینه‌ای شامل فرهنگ جهادی، آگاهی جهادی و شهادت‌طلبی؛ عوامل مداخله‌گر شامل چالش‌های مدیریتی، چالش‌های فرهنگی، چالش‌های سازمانی و چالش‌های قانونی؛ راهبردهای پیاده‌سازی سازمان جهادی شامل تشکیل سازمان سایه، رسانه جمعی، رسانه مجازی و مدیریت بر مبنای ایدئولوژی و پیامدهای سازمان جهادی شامل توسعه ظرفیت‌های داوطلبین جهادی، بهبود راهبردهای جهادی و توسعه پایدار مناطق محروم بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان جهادی، جهاد سازندگی، مدیریت جهادی، گراندد تئوری.

\* دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، m.zabihzadeh@gmail.com

\*\* دکترای مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، mr.sadoughi@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران،

nahidfathi2005@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۶