

اندیشه مدیریت راهبردی، سال دوازدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۷، شماره پیاپی ۲۳، صص ۴۹-۸۰

واکاوی الگوی سازمان جهادی در بخش صنعت

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۱۸

مصطفی یخچالی *

میثم لطیفی **

ناصر پورصادق ***

سیدمحمدحسین هاشمی گلبایگانی ****

چکیده

در سال‌های اخیر ادبیات مدیریت جهادی تا حدودی وارد عرصه علمی و پژوهشی رشته مدیریت شده است. با توجه به ظهور و بروز مدیریت در بستر سازمان، لازم است تا ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی در مقایسه با سازمان‌های دیگر شناسایی و استخراج شود. این پژوهش به دنبال شناسایی و توصیف ویژگی‌های الگوی سازمان جهادی در عرصه صنعت است. رویکرد این پژوهش کیفی بوده و راهبرد آن تحلیل مضمون است. با توجه به سؤال اصلی پژوهش که الگوی سازمان جهادی در بخش صنعت دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است، در مرحله اول مؤلفه‌های سازمان جهادی از طریق مصاحبه عمیق با ۱۷ نفر استخراج گردید و ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه‌ها در جلسه گروه کانونی مورد بحث و اصلاح و تأیید قرار گرفت. یافته‌ها نشانگر آن است که در سازمان‌های جهادی صنعتی، عناصر اصلی تولید شامل سرمایه انسانی، سیاست‌گذاری تولید، زیرساخت و فرآیند تولید، سرمایه و مواد اولیه تحت رهبری و سازمان‌دهی جهادی منجر به رسیدن به اهداف و آرمان‌ها می‌گردند. همچنین سیاست‌گذاری تولید یکی از مهم‌ترین عناصر در سازمان جهادی می‌باشد که در آن مفاهیمی مانند تکلیف‌مداری، پیشرانی، شبکه تولید، خودکفایی، طراز ظرفیتی و طراز منفعتی در سازمان جهادی معنا پیدا خواهد کرد. بدیهی است که در این نوع از سازمان صنعتی، افراد باید دارای ارزش‌ها و روحیات جهادی باشند و فعالیت‌های خود را به‌صورت جهادی انجام دهند.

واژگان کلیدی: مدیریت اسلامی، مدیریت جهادی، سازمان‌های جهادی، فرهنگ جهادی، صنعت.

* کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع) (نویسنده مسئول).

mostafa.yakhchali@gmail.com

** دانشیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

*** دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی.

**** دانشجوی دکتری بازاریابی دانشگاه آزاد.

مقدمه

امروزه الگوهای سازمانی متعددی مانند سازمان‌های یادگیرنده (Senge, 1990, pp 126-) (138) سازمان‌های چابک (Nagel & Dove, 1991, p 21)، در فضای علمی مطرح و به جامعه معرفی شده‌اند.

همچنین با گذشت زمان و ایجاد مشکلات و بحران‌های مختلف در جامعه و سازمان‌ها، اندیشمندان مدیریت توجه بیشتری به اهمیت معنویت و اخلاق در سازمان‌ها نموده‌اند. به گونه‌ای که نظریات جدیدی در این حوزه ارائه شده است. مارتین و پتی^۱ (۲۰۰۱) الگوی مدیریت ارزشی را پیشنهاد داده‌اند، همچنین کولیر (۱۹۹۵) مفهوم سازمان فضیلت‌مدار را ارائه کرده است، هارتمن (۱۹۹۴) سازمان اخلاقی را معرفی کرده است، ونگر^۲ و دیگران (۱۹۹۹) رویکرد جدید سازمان‌ها را برای تطبیق با محیط، سازمان معنویت‌گرا می‌دانند.

البته ضمن توجه به تفاوت‌های ماهوی اخلاق و معنویت از دیدگاه اسلام با سایر مکاتب، گرایش به پیدایش این دیدگاه‌ها یعنی نیاز جامعه و سازمان به اخلاق و معنویت، می‌تواند جنبه‌های مشترکی با مدیریت جهادی داشته باشد (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳).

در ایران نیز جریان انقلاب اسلامی و وقایع پس از آن، به شکل‌گیری نوعی رفتار، فرهنگ، سازمان و سبک مدیریتی منجر شد که بعدها از آن با عناوینی همچون سازمان‌های ارزش‌مدار، سازمان‌های بسیجی، سازمان‌های اسلامی و سازمان جهادی نام برده شد. نمونه‌ای از این فرهنگ و سبک مدیریتی را می‌توان در سال‌های ابتدایی انقلاب اسلامی و با شکل‌گیری نهادهای انقلابی مانند جهاد سازندگی، کمیته امداد امام خمینی (رضی الله عنه)، کمیته‌های انقلاب و در سال‌های اخیر در سازمان‌هایی مانند صنایع دفاعی و موشکی، سازمان بسیج سازندگی و مؤسسه رویان مشاهده نمود؛ اما با وجود تجربه‌های گوناگون در کشور، این تجربه عظیم و ملی، آن‌گونه که باید و شاید، تدوین نگردید تا بتوان به ابتکارات و رهیافت‌های گوناگون آن از دید علمی و پژوهشی در عرصه‌های گوناگون اشاره نمود.

این پژوهش به دنبال شناسایی و توصیف ویژگی‌های الگوی سازمان جهادی به

صورت عام در عرصه صنعت است. با توجه به نتایج به دست آمده، سیاستگذاری تولید و سرمایه انسانی مهم‌ترین ابعاد سازمان جهادی هستند که در صنایع مختلف دارای وجوه اشتراک بسیار زیادی می‌باشند. پس بنابراین از این الگو می‌توان در صنایع مختلف استفاده نمود.

وجه تمایز این مقاله با پژوهش‌های صورت گرفته در به‌کارگیری و استفاده از الگوی مدیریت و سازمان‌دهی جهادی در حوزه تولید و صنعت می‌باشد که به‌صورت مشخص مؤلفه‌های یک سازمان جهادی در حوزه صنعت احصاء و تبیین گردیده است.

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. فرهنگ و مدیریت جهادی

در مورد مدیریت و فرهنگ جهادی تعاریف مختلفی وجود دارد و ابعاد و مؤلفه‌های زیادی برای آن برشمرده‌اند. مدیریت جهادی گرچه ریشه در مدیریت اسلامی دارد لیکن می‌توان آن را محصول دو رویداد تاریخی انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی به شمار آورد. عنصر مذهب و مدنیت به‌عنوان شالوده و اساس این نگرش بوده است. در آغازین سال‌های انقلاب اسلامی این سبک از مدیریت ارزشی به‌سرعت در بخش بزرگی از عرصه‌های سازندگی و مراکز علمی و تحقیقاتی گسترش یافت و نماد عینی آن در نهادی به‌عنوان جهاد سازندگی متبلور شد. عنصر دین به‌عنوان عامل وحدت‌بخش و بسیج‌کننده توده‌ها این سبک از مدیریت را تأیید و تقویت کرد (ملکی زوارم، ۱۳۸۸).

در مورد ارتباط مدیریت جهادی و مدیریت اسلامی گفته‌اند که مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی است و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرامی داشتن مردم است. از اهداف این نوع مدیریت انجام کار به شیوه مناسب و ارزشمند و کسب رضای خدا است تا رضایت درونی برای فرد ایجاد شود. در این شیوه مدیریت، اجر معنوی قبل از پاداش دنیوی مدنظر بوده و تعهد از محوری‌ترین مؤلفه‌های آن است (پالوج و نقی پورفر، ۱۳۸۶).

بر اساس الگوی ارائه شده لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳) اولاً تمایز محوری

فعالیت‌های جهادی در قالب ایمان به غیب معنا دار است و کسب و تقویت آن از طریق تقوا ممکن است ثانیاً ریشه اثرگذاری مدیریت جهادی به روح عرفانی و معنوی فرد برمی‌گردد. ثالثاً ماهیت مدیریت جهادی بر مبنای مبارزه تعریف می‌شود و بر دو رکن اساسی تلاش و جهد بسیار به همراه مقابله با دشمن یا موانع موجود در مسیر دستیابی به پیشرفت و تمدن اسلامی بنا نهاده شده است. مضامین مذکور کلیات جوهره مدیریت جهادی را تشکیل می‌دهند. درک صحیح از ماهیت مدیریت جهادی همچنین منجر به شکل‌گیری فرهنگ جهادی خواهد شد که ابعاد آن شامل نگاهت چارچوب‌ها، استفاده از ظرفیت‌ها، مقابله با مانع‌ها و محدودیت‌ها و نیز ارائه الگوها و اسوه‌ها می‌گردد. توفیق در اجرای این سبک از مدیریت منجر به پیامدهایی از جمله ایجاد شوق، نشاط و امید در سازمان، دستیابی سریع‌تر به هدف، تقویت ساخت درونی جامعه، چشیدن طعم عزت و کسب موفقیت در انجام کارهای بزرگ و رسیدن به پیشرفت و تمدن‌سازی خواهد بود (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳).

۲-۱. سازمان و تشکیلات جهادی

شهید مطهری در کتاب ده گفتار در مورد اهمیت جامعه و سازمان می‌فرمایند:

«کسانی که بیشتر و عمیق‌تر مطالعه کرده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که تأثیر و اهمیت سازمان و تشکیلات و رژیم اجتماعی از تأثیر و اهمیت زعما بیشتر است، در درجه اول باید درباره سازمان صالح اندیشید و در درجه دوم درباره زعمای صالح» (مطهری، ۱۳۵۶، ص ۲۸۱-۲۸۴).

بنابراین اگر جامعه‌ای در پی رسیدن به اهداف و آرمان‌های خود است - در جامعه اسلامی بنا به فرموده مقام معظم رهبری «خط کلی نظام اسلامی، رسیدن به تمدن اسلامی است. ۱۳۷۹/۰۷/۱۴» - لازم است تا سازمان‌های آن صالح و به دور از فساد باشند و از الگوهای بومی و متعالی استفاده نمایند.

در ادبیات غربی نیز تحقیقات فراوانی بر روی سازمان، عناصر و ویژگی‌های آن صورت گرفته است. در مورد سازمان، تاکنون تعاریف گوناگونی ارائه شده و هر کدام از دانشمندان علم مدیریت سازمان را از یک جنبه خاص مورد بررسی قرار داده‌اند. در یکی از این

تعاریف سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند. (Shermerhon, 1996, p 26) در تعریفی دیگر سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخص بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند. (Robbins, 1990, pp 292-301, v4). دفت معتقد است سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف می‌باشد و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شناخته شده‌ای است (دفت^۳، ۱۳۸۱).

مدل مک‌کنزی^۴ هفت عامل به هم وابسته که به دو جزء نرم و سخت تقسیم می‌گردند را به عنوان عناصر اصلی سازمان می‌داند. اجزای سخت شامل استراتژی، ساختار و سیستم‌ها است. ارزش‌های تسهیم شده، مهارت‌ها، سبک و روش و کارکنان اجزای نرم مدل مک‌کنزی را تشکیل می‌دهند (Peters, & Waterman, 1982, p 10). بر اساس مدل پورتر^۵ حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی و حوزه‌های کاری مأموریت‌های پشتیبانی (پورتر، ۱۳۸۵، صص ۳۳-۶۱). بر اساس مدل رایبیز اجزای سازمان عبارت‌انداز: استراتژی، اندازه، فناوری، محیط و قدرت - کنترل که بر ساختار سازمانی تأثیرگذار هستند (Robbins, 1990, pp 81-82). ریچارد ال دفت سازمان را از دو بعد ساختاری و محتوایی مورد بررسی قرار داده است (دفت، ۱۳۸۱، ص ۱۱۰). در مدل هیچ سازمان به‌عنوان محمل فعل و انفعالات فناوری، ساختار اجتماعی، فرهنگ و ساختار فیزیکی تصور می‌شود که درون محیط قرار گرفته و محیط را نیز شکل می‌دهند (Hatch & Cunliffe, 2006, p 15).

همچنین در سال‌های اخیر مطالعه بر روی سازمان‌های اسلامی و تجربیات نهادهای انقلابی آغاز شده است. به عنوان نمونه نهاد جهاد سازندگی از لحاظ ساختاری به‌عنوان یک سازمان جهادی در سال‌های اولیه انقلاب در ابتدا فاقد ساختار رسمی مدون و مکتوب بوده است. به این دلیل جهادگران و وظایف متعدد را بنا به اقتضای محیطی می‌پذیرفتند. اصل خودکنترلی به‌جای نظارت‌های سازمانی نقش بسزایی در ایجاد انگیزه و تحرک در مدیران و جهادگران داشته است. سلسله‌مراتب بسیار کم بوده و اختیارات

به نسبت وسیعی به افراد واگذار شده است. ساختار سازمانی غیرمتمرکز به دلیل گستردگی جغرافیایی و تخصیص رده‌های عملیاتی و تنوع وظایف وجود داشته است. لازم به ذکر است که جهاد در مناطق عملیاتی از اختیارات سازمانی در استان‌ها و شهرستان‌ها برخوردار است. در مراحل اولیه تشکیل جهاد ساختار شورایی و سپس فعالیت تیمی در حد بالایی کاربرد داشته است (ایروانی، ۱۳۷۸).

علی احمدی و وحیدی منفرد (۱۳۹۱) در مقاله «ساختار تشکیلات جهادی بر مبنای الگوی سیستمی کمال‌گرا به‌عنوان سازمان مطلوب تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت» که در اولین همایش الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت ارائه شده است؛ مدل سیستم کمال‌گرا با الهام از ساختار سیستم عصبی انسان جهادی را تبیین کرده‌اند. از آنجا که این مدل سازگاری بالایی با کارکردهای مورد انتظار تشکیلات جهادی و اصول اجتماعی اسلام دارد، به‌عنوان الگوی ساختاری چنین تشکیلاتی معرفی شده است.

در تشکیلات جهادی بیش از آنکه ساختار و قالب تشکیلات اهمیت داشته باشد محتوی و روحی که در این قالب قرار می‌گیرد مدنظر است. زیرا اگر در قالب و ساختار تشکیلات اسلامی و جهادی تفکر غیرالهی و الحادی ریخته شود نتیجه نخواهد داشت. بنابراین در تشکیلات جهادی تفکر و محتوای اسلامی اصل است و اهمیت ساختار تشکیلات نیز در فراهم کردن بستری است که قابلیت اجرا برای آن تفکر فراهم کند (نقشه راه طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۱).

در مجموع ادبیات پژوهش حاضر را می‌توان در حوزه‌های نیاز روزافزون جامعه به معنویت و سبک جدیدی از مدیریت، فرهنگ و مدیریت مبتنی بر مبارزه با عنوان جهادی برگرفته از مبانی اسلام و در نتیجه شکل‌گیری سبک خاصی از تشکیلات و سازمان به نام سازمان جهادی مورد بررسی و مطالعه قرار داد.

۲. پیشینه پژوهش

مدیریت جهادی یکی از موضوعات جدید مطرح شده در حوزه مدیریت است که لازم است تا پژوهشگران به تحقیق پیرامون آن بپردازند. البته در سال‌های اخیر به‌خصوص در سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۸ با برگزاری همایش‌های فرهنگ و مدیریت جهادی توسط وزارت جهاد

کشاورزی و در سال ۱۳۹۱ برگزاری همایش علمی مدیریت جهادی و در سال ۱۳۹۳ با برگزاری همایش سراسری مدیریت جهادی تلاش‌هایی در این زمینه صورت گرفته است. همچنین با نام‌گذاری سال ۱۳۹۳ به نام اقتصاد و فرهنگ، با عزم ملی و مدیریت جهادی پژوهش‌های جدیدی آغاز شده است.

با بررسی اجمالی پژوهش‌های صورت گرفته (بیش از ۵۰ مقاله و پایان‌نامه) یکی از اولین و علمی‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه سازمان و جهاد در سال ۱۳۷۶ توسط دکتر محمدجواد ایروانی با موضوع نهادگرایی و جهاد سازندگی صورت گرفته است که ماحصل رساله دکتری ایشان است به‌طور عمیق به بررسی نظریات نهادگرایی و مصادیق آن در جهاد سازندگی می‌پردازد.

شماری از این پژوهش‌ها به تحلیل فرهنگ و مدیریت و سازمان‌دهی جهادی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آن با استفاده از مبانی دینی و تجربیات شخصی و مطالعات تطبیقی پرداخته‌اند. شمار دیگری از این پژوهش‌ها به آسیب‌شناسی و ارزیابی آثار فرهنگ و مدیریت جهادی اختصاص یافته است. در جدول شماره ۱ پژوهش‌های صورت گرفته به‌صورت مختصر بررسی شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	دستاورد پژوهش
ایروانی (۱۳۷۶)	نهادگرایی و جهاد سازندگی	بررسی نظریات نهادگرایی و مصادیق آن در جهاد سازندگی
خواجه نادری (۱۳۹۲)	بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیان‌گذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان‌های تحول‌آفرین 7S مکنزی	ارائه‌ی الگوی مدیریت جهادی در مدل 7S مکنزی
لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)	پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی	فهم جوهره پدیده مدیریت جهادی و شناخت تفاوت‌های مبنایی آن با پدیده‌های مشابه
احمدیان (۱۳۹۳)	مدل‌سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری	ارائه مدل شکل‌گیری مدیریت جهادی بر اساس مدل چرخه‌ای

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	دستاورد پژوهش
		بعثت، جهاد، راه‌یابی
ذاکری و پورصادق (۱۳۹۳)	تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان	تأثیر مدیریت جهادی بر سازه‌های رهبر، پیروان و زمینه جهادی بر اثربخشی سازمان
شماعی کوپائی (۱۳۹۳)	شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی با رویکرد نظریه‌سازی داده بنیاد	شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت جهادی به روش نظام‌مند
تولایی و شکوهیار (۱۳۹۳)	ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن	طراحی مدل BSC جهت ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی
دانایی فرد، باقری کنی و حجازی‌فر (۱۳۹۴)	شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت محور و جهادی؛ مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی	مؤلفه‌های سازمان فضیلت محور و جهادی
حسینی و دیگران (۱۳۹۵)	طراحی مدل سازمان جهادی	مدل سازمان جهادی
خصاف و باقری (۱۳۹۵)	الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)	فرهنگ سازمانی جهادی
گنجعلی، شیری و بیدی (۱۳۹۴)	شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده‌بنیاد	ویژگی‌های مدیران جهادی
هاشمی گلپایگانی، لطیفی و یخچالی (۱۳۹۵)	شناسایی و توصیف مولفه‌های سازمان‌های جهادی	مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی
باقری، جاجرمی و کیانی (۱۳۹۴)	طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری مدیران جهادی	تصمیم‌گیری
مرتضوی و زارع‌پور (۱۳۹۱)	فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی	فرهنگ سازمانی

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	دستاورد پژوهش
قائدعلی و مشرف جوادی (۱۳۹۳)	فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی؛ مطالعه موردی جهاد سازندگی در دفاع مقدس	فرهنگ سازمانی

۳. روش پژوهش

امروزه در روش‌شناسی کیفی استراتژی‌های گوناگونی نظیر مطالعه موردی، قوم‌نگاری، پدیدارشناسی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و... وجود دارد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۳۷). استراتژی تحقیق پیش رو روش تحلیل مضمون است که در ادامه تبیین می‌شود. شیوه‌های گوناگونی برای گردآوری داده‌ها وجود دارد که شامل مشاهده، پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه می‌شود. در این پژوهش از ترکیبی از روش‌های مصاحبه و گروه‌های متمرکز استفاده می‌شود.

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند.

روش‌های گوناگونی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرآیندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این پژوهش از مدلی گام‌به‌گام و جامع جهت تحلیل مضمون مرکب از روش‌های پیشنهادی کینگ^۶ و هاروکس^۷ (۲۰۱۰)، براون^۸ و کلارک^۹ (۲۰۰۶) و آتراید - استیرلینگ^{۱۰} (۲۰۰۱) در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام استفاده شده است که در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
تجزیه و توصیف متن	آشنا شدن با متن	مکتوب کردن داده‌ها
		مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها
		نوشتن ایده‌های اولیه
ایجاد کدهای اولیه و		پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین

مرحله	گام	اقدام
	کدگذاری	- تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر
		- کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	جست‌وجو و شناخت مضامین	- تطبیق دادن کدها با قالب مضامین
		- استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته متن
		- پالایش و بازبینی مضامین
تشریح و تفسیر متن	نگاشت شبکه مضامین	- بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج
		- مرتب کردن مضامین
		- انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر
		- نگاشت نقشه‌های مضامین
	تحلیل شبکه مضامین	- اصلاح و تأیید شبکه‌های مضامین
		- تعریف و نام‌گذاری مضامین
ترکیب و ادغام متن	تدوین گزارش	- توصیف و توضیح شبکه مضامین
		- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن‌ها
		- استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها
		- مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری
		- نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

منبع: (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰)

گروه کانونی^{۱۱} یکی از تکنیک‌های مصاحبه کیفی است که برای ایجاد تعامل بین اعضای گروه طراحی شده است تا انگیزه برای بحث عمیق‌تر را فراهم نموده و جنبه‌های مختلف و جدید موضوع مورد بحث را آشکار نماید (Corbetta, 2003). یکی از ویژگی‌های مصاحبه‌های گروه کانونی، تعامل میان اعضای گروه (مصاحبه‌شوندگان) است که تمایل به تفکر و تبادل نگرش‌ها و ایده‌ها را برمی‌انگیزد؛ درحالی‌که ممکن است به راحتی در طول جلسات مصاحبه مستقیم انفرادی ظهور نیابد (Kitzinger, Barbour, 1999).

در پژوهش حاضر نیز داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته را جهت دقت هر چه بیشتر و افزایش سرعت انجام پژوهش، به وسیله نرم افزار MAXQDA12 مورد

تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در وهله نخست کدگذاری باز انجام گرفت، سپس از کنار هم قرار دادن کدهای اولیه مفاهیم ساخته شد و مقوله‌ها نیز از ربطدهی مفاهیم صورت گرفتند. ابتدا مضامین اولیه استخراج شد و برای مصاحبه‌شوندگان ارسال گردید و نظرات اصلاحی آنان اعمال گردید و در مرحله بعد در جلسه گروه کانونی که با حضور تعدادی از مصاحبه‌شوندگان و تعدادی از اساتید دانشگاه مورد اعتبارسنجی و تأیید قرار گرفت. این فرآیند به صورت مختصر در شکل شماره ۱ قابل مشاهده خواهد بود.



شکل ۱. فرآیند پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کمی و روایت پژوهش در پژوهش‌های کیفی یکی از بخش‌های اساسی در پژوهش‌های گوناگون است که نتایج پژوهش را تعیین می‌کند. در این قسمت داده‌های تحقیق که از مصاحبه‌ها و متون استخراج شده با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در هر مصاحبه تجزیه و تحلیل روی تک تک جملات به وسیله نرم‌افزار MAXQDA12 صورت گرفته است. در هر مصاحبه تعدادی مضمون اصلی اضافه می‌گردید. پس از کدگذاری تعدادی از مصاحبه‌ها، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استخراج گردید که در فرایند کدگذاری‌های بعدی تکمیل و اصلاح گردید. همان‌طور که از جدول زیر مشخص است در مجموع

تعداد ۵۱۳ کد از مصاحبه‌ها استخراج گردید که از این تعداد ۱۴۲ مضمون جدید است. همچنین از مصاحبه چهاردهم به بعد به مجموع مضامین یافت شده هیچ مضمون جدیدی اضافه نشده است و می‌توان گفت به کفایت نظری لازم رسیده است. فراوانی تعداد مضامین مستخرج از مجموع مصاحبه‌ها در جدول شماره ۳ به نمایش درآمده است.

جدول ۳. ترتیب مصاحبه‌ها و تعداد کدهای مستخرج از آن‌ها

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	کد مصاحبه	تعداد مضامین اصلی	تعداد مضامین جدید
۱	مهندس اسماعیل نجار	رئیس سازمان مدیریت بحران کشور	A	۴۲	۲۴
۲	دکتر مهدی غضنفری	وزیر سابق صنعت، معدن و تجارت و عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران	B	۴۵	۲۴
۳	دکتر علی منتظری	سرپرست پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی	C	۳۶	۱۳
۴	سردار سید ضیاءالدین حرنی	فرمانده قرب کوثر قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء	D	۴۷	۲۴
۵	سردار مجید خراسانی	فرمانده اسبق سازمان بسیج سازندگی کشور	E	۲۷	۱۲
۶	سردار علیرضا افشار	مشاور رئیس ستاد کل نیروهای مسلح	F	۴۳	۱۲
۷	مهندس سید علیرضا شجاعی	معاون سابق برنامه‌ریزی وزارت صنعت، معدن و تجارت	G	۱۸	۳
۸	سید رضا فاطمی امین	معاون اسبق برنامه‌ریزی وزارت صنعت، معدن و تجارت	H	۴۲	۸
۹	دکتر لطف‌الله فروزنده دهکردی	معاون سابق توسعه منابع انسانی ریاست جمهوری و عضو هیئت علمی دانشگاه	I	۳۹	۷

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	کد مصاحبه	تعداد مصاحبه اصلی	تعداد مضامین جدید
		تربیت مدرس			
۱۰	دکتر داوود دانش جعفری	مشاور وزیر بهداشت و از مؤسسين جهاد سازندگی	J	۲۸	۳
۱۱	دکتر روح الله ایزدخواه	پژوهشگر حوزه مدیریت جهادی	K	۱۸	۴
۱۲	سرهنگ سید محمد قاری نیا	رئیس مرکز رشد جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران	L	۲۴	۲
۱۳	دکتر مصباح الهدی باقری کنی	عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (علیه السلام) و پژوهشگر حوزه مدیریت جهادی	M	۴۱	۵
۱۴	دکتر وحید یآوری	عضو هیئت علمی و رئیس مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (علیه السلام) و پژوهشگر حوزه مدیریت جهادی	N	۲۱	۱
۱۵	مهندس رشید قانعی	مدیرعامل شرکت دانش بنیان آتیه پردازان ظهور شریف	O	۱۲	۰
۱۶	مهندس حمزه قطبی نژاد	مدیر سابق پژوهشکده شهید رضایی	P	۱۲	۰
۱۷	مهندس یاسر جلالی منش	مدیرعامل شرکت تترا	Q	۱۸	۰

۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته این گونه برداشت می‌شود که برای رشد و پیشرفت هرچه بیشتر صنعت در کشور لازم است تا الگوهای جهادی موفق در این زمینه به عنوان نمونه معرفی شوند تا با ایجاد رقابت، سایر شرکت‌ها نیز رشد نمایند.

بدین منظور در این پژوهش ویژگی‌های سازمان‌های موفق در زمینه مدیریت و سازمان‌دهی جهادی در عرصه صنعت الگوسازی شده است. ویژگی‌های سازمان‌های جهادی را می‌توان در چهار بخش کلی طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: ارزش‌های محوری، عناصر تولید، رهبری و سازمان‌دهی جهادی، اهداف و آرمان‌های سازمان جهادی. در ادامه هر کدام از این چهار بخش تشریح می‌گردد.

۴-۱. ارزش‌های محوری سازمان جهادی

ارزش‌های محوری سازمان جهادی تحت تأثیر فرهنگ و محیط سازمانی است که مانند روح در بدنه سازمان ساری و جاری است. در واقع کمال یک سازمان به فرهنگ آن بستگی دارد. همچنین محیط یک سازمان تأثیر به‌سزایی در موفقیت سازمان دارد همان‌گونه که در مقاطع گوناگون با ایجاد یک محیط و بستر مناسب شاهد پیشرفت در عرصه‌های گوناگون بوده‌ایم. ارزش‌های محوری از تعامل انسان و سازمان شکل می‌گیرد زیرا سازمان‌ها از انسان‌ها و روابط میان آن‌ها شکل می‌گیرد. مدیر باید بتواند فرهنگ جهادی را در سازمان ایجاد کند. بر اساس تقسیم‌بندی صورت گرفته ارزش‌های محوری به سه دسته ارزش‌های جهادی، روحیه جهادی و کار جهادی تقسیم می‌شوند. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه ارزش‌های محوری در سازمان جهادی در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. مضامین ارزش‌های محوری سازمان جهادی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	تعداد کد
ارزش‌های محوری	ارزش‌های جهادی	اخلاص و انگیزه الهی	7
		ایمان به غیب	12
		کمال انسان	17
		ولایت مداری	6
		توکل و توسل	4
		عدم توجیه وسیله توسط هدف	4

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	تعداد کد
		هدف محوری به جای بهره‌وری	4
		رعایت ارزش‌های اخلاقی	4
	روحیه جهادی	سخت‌کوشی	13
		ایثارگری	9
		تعهد به انقلاب و سازمان	8
		آرمان‌خواهی	5
		خودباوری	4
		دشمن‌ستیزی	4
		خدمت‌گزاری	2
		سعه صدر	2
		آمادگی مستمر	1
		کار جهادی	همیاری و مشارکت مردم
	فعالیت داوطلبانه		16
	کار تشکیلاتی		11
	تخصص‌گرایی		8
	شایسته‌سالاری		6
	ایمان به کار		4
	نتیجه‌گرایی		3
	پاسخگویی		2
	بهبود مستمر		4
	انتقادپذیری		1

۴-۱-۱. ارزش‌های جهادی

در سازمان جهادی عناوین و جایگاه‌ها اعتباری هستند و در حقیقت ارزش‌ها دارای محوریت و اعتبار می‌باشند. در همه اجزای سازمان جهادی فعالیتی مغایر با ارزش‌ها

صورت نخواهد گرفت و همچنین ارزش‌ها ایجادکننده روحيات هستند.

یکی از مهم‌ترین ارزش‌های الهی ایمان به غیب است که شامل ایمان به خدا، ایمان به قیامت، ایمان به رزق الهی، ایمان به پاداش الهی، ایمان به ملائکه و ایمان به امداد الهی است. اعتقاد به غیب منجر به توکل به خدا و توسل به ائمه اطهار (علیهم‌السلام) خواهد شد. در سازمان جهادی ممکن است با توجه به نیازهای موجود بعضی از فعالیت‌ها بیش از ظرفیت سازمان تعریف شود و یا بعضی از بحران‌ها در حین کار ایجاد شود که با توکل به خدا، توسل به ائمه (علیهم‌السلام) و تلاش مضاعف این مشکلات برطرف می‌شود. «توکل و توسل در مورد کار است. چون ایمان به غیب داریم در عمل توکل می‌کنیم یعنی برنامه‌ریزی می‌کنیم نتیجه نهایی را به خدا می‌سپاریم. توسل هم یعنی از اهل بیت (علیهم‌السلام) کمک می‌گیریم در ریسک کردن» (N20).

یکی از ارزش‌های محوری ولایت‌مداری است. در سازمان جهادی ولایت‌مداری اهمیت ویژه‌ای دارد. کلیه فعالیت‌های سازمان جهادی باید در راستای نظام ولایی باشد. بدین‌گونه که ولی‌فقیه با توجه به شرایط سیاست‌های سازمان جهادی را مشخص می‌نماید. اخلاص و انگیزه الهی یکی دیگر از ارزش‌های جهادی است که مطمئناً تأثیر مستقیمی در رسیدن به اهداف خواهد داشت. در صورتی که اخلاص در کار وجود داشته باشد هیچ خسارتی در کار وجود ندارد. اخلاص در کار باعث ایجاد وجدان کاری می‌شود.

سازمان جهادی باید بستر رشد و کمال انسان را از نظر علمی و مهارتی و همچنین اعتقادی و فرهنگی فراهم نماید. یک سازمان جهادی مطلوب در کنار خدمت به مردم، افراد سازمان را رشد و ارتقاء می‌دهد. همان‌طور که در آیه ۹۷ سوره مبارکه نحل داریم «مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً» - هر کس که کار شایسته‌ای انجام دهد درحالی که به آن کار ایمان داشته باشد به حیات طیبه خواهد رسید.

۴-۱-۲. روحیه جهادی

روحیه جهادی برخاسته از ارزش‌های جهادی است به نحوی که فردی که به ارزش‌های جهادی ایمان داشته باشد روحیه جهادی در او ایجاد می‌گردد.

مهم‌ترین نشانه داشتن روحیه جهادی عبارت است از سخت‌کوشی و تلاش مستمر برای رسیدن به نتیجه. فردی که دارای روحیه سخت‌کوشی باشد خود را وقف کار خواهد کرد و ساعت کار برای او معنا نخواهد داشت. البته کار نباید به زندگی فردی و خانوادگی آسیب وارد نماید زیرا همان‌طور که گفته شد کمال انسان یکی از ارزش‌های جهادی است. با تلاش مستمر بسیاری از کارها در زمان کوتاه‌تر و با اثربخشی بیشتر انجام خواهد شد.

در سازمان جهادی یک مسئله مهم قرارگیری در مقابل دشمن است و افراد سازمان باید دارای روحیه دشمن‌ستیزی باشند. در این عرصه شناخت دوست و دشمن، شناخت خودی و غیرخودی و شناخت رقیب اهمیت پیدا می‌کند. در نتیجه لازم است شبکه‌ای متشکل از شرکت‌های تولیدی و تجاری داخلی برای مقابله با دشمن ایجاد شود.

روحیه دیگر ایثارگری است. فرد ایثارگر حتی جان خود را در راه رسیدن به هدفش نثار خواهد کرد. در صنعت نیز این روحیه یعنی آمادگی رویارویی با حوادث غیرقابل پیش‌بینی و آمادگی دائمی برای انجام وظیفه باید وجود داشته باشد.

«ما دانشجو بودیم که جبهه رفتیم. یک روز اعلام کردند که تعدادی داوطلب می‌خواهیم که ممکن است برنگردند. تصور افراد این بود که عملیات خط‌شکنی است. به افرادی که داوطلب شدند آموزش جوشکاری دادند» (مصاحبه L1).

براساس نظر مصاحبه‌شوندگان، فردی که در سازمان جهادی کار می‌کند نسبت به نظام اسلامی و انقلاب اسلامی معتقد و متعهد است و در راستای ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان گام بردارد و در عمل مقید به استفاده درست از بیت‌المال و حفظ اموال سازمان باشد.

اعضای این سازمان‌ها باید دارای آرمان باشند و در صورتی که آرمان وجود نداشته باشد سازمان از جوهره اصلی جهادی خود تهی می‌شود و تبدیل به اداره خواهد شد. سازمان جهادی و به‌خصوص مدیر جهادی باید دارای روحیه‌ی خودباوری، اتکا به اندیشه ایرانی، فکر ایرانی و محصول ایرانی باشد و اینکه به شعار «ما می‌توانیم» باور داشته باشد.

از دیگر روحیاتی که اعضای سازمان جهادی خواهند داشت روحیه خدمتگزاری

است. اعضای سازمان جهادی به دنبال راهنمایی، مشاوره دادن، کمک کردن و هدایت کردن ارباب رجوع هستند و در قبال ارائه خدمت به او خوشحال می‌شوند. اعضای سازمان جهادی دارای سعه صدر هستند و در برابر مسائل و مشکلات شکیبایی می‌کنند. نمونه این روحیه را بارها و بارها در جهاد سازندگی اول انقلاب مشاهده کرده‌ایم.

۴-۱-۳. کار جهادی

یکی از ویژگی‌های کار جهادی استفاده حداکثری از ظرفیت‌های مردمی است. سازمان جهادی علاوه بر شنیدن نظرات مردم به آن‌ها اعتماد نیز دارد و از مشارکت مردم در کارهای خود استفاده می‌کند که به آن همیاری می‌گویند. همان‌گونه که شعار جهاد سازندگی «همه با هم جهاد سازندگی» بوده است. استفاده از توان و نیروی مردم می‌تواند باعث افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها شود. رمز موفقیت در اقتصاد و صنعت حضور مردم در صحنه است.

در سازمان جهادی فعالیت به صورت داوطلبانه است و کارمند وجود ندارد بلکه همه اعضا به صورت یک خانواده ایمانی در کنار هم قرار گرفته‌اند. حضور داوطلبانه افراد باعث گزینش ضمنی آن‌ها می‌شود. در نتیجه افراد برای استخدام و دریافت حقوق کار نمی‌کنند و نیازی به پاداش مادی و ترفیع برای انجام کار ندارند بلکه اعتقاد به دریافت پاداش الهی دارند.

علم‌گرایی، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری از ویژگی‌های کار جهادی است. سازمان جهادی بدون تخصص و انتخاب افراد شایسته، کارایی لازم را نخواهد داشت. اگر افراد شایسته‌تری برای تصدی پست‌های مدیریتی وجود داشته باشند و فردی مسئولیتی را قبول کند خیانت کرده است البته در صورتی که اختیار داشته باشد. در حقیقت هر کس باید افراد شایسته‌تر را معرفی نماید. در سازمان جهادی هر کس که تخصص بیشتری داشته باشد طبیعتاً جایگاه بالاتری خواهد داشت.

یکی از ویژگی‌های مهم کار جهادی انجام کار تشکیلاتی است. در کار تشکیلاتی بر اساس آیه ۲ سوره مبارکه مائده که می‌فرماید «وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ» افراد با یکدیگر به صورت گروهی کار می‌کنند و نقش‌های یکدیگر

به خصوص نقش رهبر را می‌پذیرند. در کار تشکیلاتی تقسیم کار به خوبی صورت می‌گیرد و هر کس کار خود را به نحو احسن انجام می‌دهد. از دیگر ویژگی‌های کار جهادی رعایت ارزش‌های اخلاقی مانند پرهیز از دروغ و غیبت و تهمت و ریا در کار است. ویژگی دیگر کار جهادی ایمان به کار است. ایمان به کار باعث ایجاد شور و حرارت و جدیت در کار و در نهایت رسیدن به اهداف می‌شود.

«همان‌طور که در آیه ۹۷ سوره مبارکه نحل داریم «مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ» - هر کس که کار شایسته‌ای انجام دهد درحالی که به آن کار ایمان داشته باشد به حیات طیبه خواهد رسید. کسانی که جذب سازمان می‌شوند باید به کاری که می‌کنند ایمان داشته باشند» (مصاحبه E12).

در سازمان جهادی علاوه بر واقع‌گرایی، نگاه به نتیجه هم اهمیت دارد. به گونه‌ای که جهادگران با پذیرش مسئولیت حتماً کار را به نتیجه می‌رسانند. در سازمان جهادی فعالیت‌ها به صورت تدریجی بهبود می‌یابد به عبارت دیگر این سازمان‌ها یادگیرنده هستند.

۴-۲. عوامل اصلی تولید

ارزش‌های جهادی، روحیه جهادی و کار جهادی که به عنوان بنیان‌های سازمان جهادی ذکر شد در همه سازمان‌ها اعم از سازمان تولیدی و صنعتی، بازرگانی، علمی، فرهنگی و غیره وجود دارد. با توجه به سؤال اصلی پژوهش که تبیین ویژگی‌های الگوی سازمان جهادی در بخش صنعت است لازم است وجه ممیزه سازمان‌های تولیدی و صنعتی با دیگر سازمان‌ها مشخص گردد. در ادامه ویژگی‌های ۵ عنصر اصلی تولید تشریح می‌گردد که در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مضامین عوامل اصلی تولید

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تعداد کدها
سیاستگذاری تولید	تکلیف‌مداری	13
	پیشران بودن	3
	همیاری تولیدکنندگان داخلی در برابر رقبای خارجی	3
	عدم ایجاد نیاز کاذب	1
	شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای واقعی ذی‌نفعان	7
	توجه به طراز ظرفیتی در زنجیره تولید	3
	توجه به کسب منفعت بهینه در زنجیره تولید	1
	تولید مستقل	1
	شناسایی و استفاده از ظرفیت‌های جدید برای خودکفایی	1
سرمایه انسانی	گزینش نیروهای جهادی	8
	عدم انتخاب کار جهادی به عنوان شغل	2
	دارای ارزش‌ها و روحیه جهادی	7
فرآیند تولید	کاهش زمان	3
	استفاده از تکنولوژی روز دنیا	3
	ساده‌سازی تکنولوژی	4
	نوآوری	5
	استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	1
	سیستم چابک برای تسهیل در امور	1
سرمایه	عدم محوریت سرمایه	1
	حلال بودن سرمایه	1
زنجیره تأمین	تولید همه مواد اولیه در داخل کشور	3
	وجود ظرفیت‌های ناشناخته	8
	استفاده بهینه از منابع	4
	توجه به نقش واسطه‌ها در شبکه تأمین	1
	تأمین مواد اولیه با سرعت، دقت و رضایت کاربران	4

۴-۲-۱. سیاست تولید

به صورت کلی عناصر اصلی تولید در سازمان‌های جهادی و غیرجهادی تفاوت زیادی ندارند اما مهم‌ترین تفاوت آن‌ها در مؤلفه‌های سیاست‌گذاری تولید و سرمایه انسانی است. یکی از سیاست‌های جدی سازمان جهادی تولیدی تکلیف‌مداری است. به عبارت دیگر سازمان جهادی با بررسی شرایط جامعه و نیازهای مردم و سیاست‌های تعیین‌شده توسط رهبری اقدام به تولید کالای مورد نیاز آن‌ها می‌نماید. در این سازمان‌ها به دلیل نبود امکانات یا فناوری کار متوقف نمی‌شود و در صورت نیاز با تلاش فراوان فناوری به دست می‌آید. به عبارت دیگر تولید صرفاً برای سود نیست بلکه برای رفع نیاز و حسب تکلیف خواهد بود.

به علاوه در سازمان جهادی ظرفیت و مقیاس تولید به اندازه‌ی مورد نیاز جامعه خواهد بود و تولید فراتر از نیاز صورت نمی‌گیرد به عبارت دیگر برای جامعه نیاز کاذب ایجاد نمی‌شود.

سازمان جهادی صنعتی یک سازمان پیشران در صنایع با فناوری بالا است و با توجه به مقتضیات زمان و لزوم پیشگامی و الهام‌بخشی نظام اسلامی در صنایع جدید ورود پیدا می‌کند.

«سازمان‌های جهادی در ظاهر در کنار سازمان‌های دیگر هستند ولی من معتقدم خط‌شکن و پیشران هستند. دلیل اینکه در حوزه‌های مختلف ورود کرده‌اند این است که پیشران هستند» (مصاحبه G12).

در سازمان جهادی برای مقابله با دشمن باید سیاست‌های متناسب اتخاذ شود. به عبارت دیگر برای رقابت در تراز جهانی شرکت‌های داخلی به جای رقابت با یکدیگر با ایجاد شبکه، به رقابت با رقبای خارجی می‌پردازند.

در صنعت برای افزایش توان رقابت و همچنین تولید بهینه باید به دو مسئله مقیاس تولید و اندازه نگاه توجه کرد. علاوه بر این به دو مسئله دیگر نیز باید توجه داشت که عبارت‌اند از طراز ظرفیتی و طراز منفعتی در زنجیره تولید.

طراز ظرفیتی یعنی در برخی صنایع که ظرفیت بالایی وجود دارد اما صنایع قبل و بعد از آن ظرفیت پایینی دارند باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که کل زنجیره تولید از

ابتدا تا انتها به یک نسبت رشد کنند. به عنوان مثال در تولید پوشاک از صنعت نساجی تا صنعت مد و لباس باید به یک اندازه رشد کنند.

«در برخی صنایع ظرفیت بالایی داریم ولی صنایع قبل و بعد از آن ظرفیت پایینی دارند. در مدیریت جهادی باید به طراز ظرفیتی برسیم» (G17).

طراز منفعتی یعنی یک کالایی به جای آنکه به صورت خام صادر شود اگرچه سود بالایی هم داشته باشد به حلقه‌ی بعدی داده شود که باعث ایجاد ارزش افزوده بیشتر و فعال شدن زنجیره تولید می‌شود. به عنوان مثال به جای فروش نفت خام با گسترش صنعت پتروشیمی نفت خام به فرآورده‌های نفتی تبدیل شود.

«طراز منفعتی یعنی یک کالایی را به جای آن که به صورت خام صادر کنیم اگر چه سود بالایی هم داشته باشد به حلقه بعدی بدهیم که باعث ایجاد ارزش افزوده بیشتر و فعال شدن زنجیره می‌شود» (G18).

یکی دیگر از سیاست‌هایی که باید اتخاذ شود این است که کارخانه‌ها از مونتاژکاری عبور کرده و بتوانند خودشان فرایند تولید را تکمیل نمایند.

یکی دیگر از سیاست‌های تولید، استفاده از منابع مازاد برای خودکفایی در یک محصول به جای توقف تولیدات دیگر است. البته در شرایط بحران می‌توان تولید محصولات غیرضروری را متوقف کرد و به جای آن، کالاهای موردنیاز را تولید نمود.

۴-۲-۲. سرمایه انسانی جهادی

هر سازمان متشکل از تعدادی از افراد و روابط بین آنهاست که این افراد در سازمان جهادی به مراتب اهمیت بیشتری خواهند داشت. این افراد باید دارای ارزش‌ها، روحیات جهادی باشند و کارها را به صورت جهادی انجام دهند تا بتوانند سازمان را به اهداف خود برسانند. همه افرادی که در سازمان جهادی وجود دارند اعم از کارگر و کارمند و مدیر باید دارای این ویژگی‌ها باشند. در عین حال ویژگی‌های دیگری نیز وجود دارد که تک تک افراد باید داشته باشند و ویژگی‌هایی نیز وجود دارد که مختص به رهبران سازمان است.

در سازمان جهادی هم افراد به سازمان مراجعه می‌کنند و هم سازمان به دنبال کشف

نیروهای جهادی می‌رود. شیوه جذب نیرو این‌گونه است که ابتدا یک کار کوتاه‌مدت برای افراد تعریف می‌شود تا توانایی‌های آن‌ها ارزیابی شود و در صورت داشتن توانایی‌ها و ویژگی‌های موردنظر فرد وارد سازمان می‌شود. نیرو برای شاغل شدن در سازمان جهادی نمی‌رود یعنی هدف اصلاً در سازمان جهادی اشتغال نمی‌باشد نیروی انسانی جذب‌شده باید به‌اندازه باشد؛ نه بسیار زیاد که باعث کاهش بهره‌وری و بیکاری افراد باشد نه بسیار کم که باعث ایجاد فشار مضاعف بر نیروهای موجود شود.

۴-۲-۳. مواد اولیه

مواد اولیه یکی از ارکان تولید است که نسبت به سرمایه‌ی انسانی در مرتبه دوم قرار دارد اما به‌خودی‌خود اهمیت دارد.

در سازمان جهادی منابع محدودیت ندارند زیرا اعتقاد به برکت وجود دارد و از منابع موجود به‌صورت صحیح استفاده می‌شود. سازمان جهادی از مواد اولیه موجود مرغوب و باکیفیت و حتی از ضایعات به نحو احسن استفاده می‌کند. همان‌طور که گفته شد یکی از اهداف سازمان جهادی خودکفایی است که البته خودکفایی در یک محصول نباید به قیمت از بین رفتن محصولات دیگر باشد بلکه باید از منابع مازاد برای خودکفایی استفاده کرد.

شبکه تأمین مواد اولیه باید دارای ویژگی‌های دقت، سرعت و انعطاف باشد. واسطه‌ها و روابط بین سازمانی در شبکه تأمین مواد اولیه بسیار اهمیت دارد.

«سرعت، دقت و رضایت کاربران یعنی رضایت همه ارکان لشکر سه رکن مهم لجستیک است. در جایی که امکانات وجود داشت، امکانات به سرعت انتقال پیدا می‌کرد. دنیا نان لجستیک سریع خود را می‌خورد. به عنوان مثال ژاپن تویوتا را بدون داشتن انبار تولید می‌کند. در نتیجه در سال‌های اخیر نیز در سپاه هیچ انباری ایجاد نمی‌شود و اسلحه از کارخانه به یگان عمل‌کننده منتقل می‌شود» (D5).

با توجه به شرایط تحریم در کشور و لزوم داشتن اقتصاد مقاوم در برابر تکانه‌های اقتصادی، شبکه تأمین مواد اولیه لزوماً باید همه مواد اولیه موردنیاز برای تکمیل چرخه تولید یک کالا را از داخل کشور تأمین نماید. نه تنها مواد اولیه، بلکه کل زنجیره ارزش، باید از داخل کشور تأمین گردد.

۴-۲-۴. سرمایه

استفاده از سرمایه اولیه و سرمایه در گردش حلال از ویژگی‌های سازمان‌های جهادی است. سازمان جهادی از پول‌های شبهه‌ناک و حرام استفاده نمی‌کند؛ و همچنین دین خود را به نظام در قالب مالیات پرداخت می‌نماید.

نکته مهم این که سازمان جهادی سرمایه‌محور نیست بلکه انسان‌محور است. به این معنا که یک فرد جهادی با داشتن هدف و برنامه‌ریزی به دنبال جذب سرمایه می‌رود و به نتیجه می‌رسد نه اینکه به بهانه عدم وجود سرمایه متوقف شود.

«سازمان جهادی سازمان سرمایه‌محور نیست و با دست خالی شروع می‌کند»
(مصاحبه K13).

۴-۲-۵. زیرساخت و فرایند تولید

سازمان جهادی هم به دنبال استفاده از فناوری روز دنیا و بومی‌سازی آن و هم به دنبال نوآوری و ساده‌سازی فناوری است و در موارد ضروری مانند شرایط جنگ یا تحریم از همه امکانات موجود برای تولید بهینه برای رسیدن به اهداف خود استفاده خواهد کرد.

سازمان جهادی از ابزارهای روز دنیا مانند سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)، تولید ناب و چابک برای کاهش زمان و افزایش بهره‌وری استفاده می‌کند و تعصبی برای استفاده از روش‌های سنتی تولید ندارد. آنچه مهم است بهره‌وری و خلاقیت سازنده است.

۴-۳. رهبری و سازمان‌دهی

یکی از ارزش‌های محوری سازمان جهادی که به آن اشاره شد تخصص‌گرایی است. در سازمان جهادی از تکنولوژی و تکنیک‌های علمی روز دنیا استفاده می‌شود.

وظایف رهبری در سازمان جهادی در ۶ بعد مورد بررسی قرار گرفته است.

ویژگی‌های اختصاصی رهبران سازمان جهادی عبارت‌اند از: ساده‌زیستی، جامعیت در همه ابعاد علمی - تخصصی و تقوا، عمل‌گرایی و خط‌شکنی، طراحی و جریان‌سازی، شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو.

رفتار سازمانی در سازمان جهادی بر مبنای اخوت اسلامی و عدم ظلم به زیردستان

در عین حفظ احترام و توجه به نظرات و ایده‌ها و توجه به تفاوت‌های فردی و تغافل مدیر نسبت به زیردستان است.

سازمان‌دهی جهادی با گروه، نهاد و بروکراسی تفاوت دارد. در سازمان جهادی پیچیدگی، رسمیت و سلسله‌مراتب کاهش می‌یابد و تا حد ممکن ادغام افقی در کارها صورت می‌گیرد به نحوی که چابکی و انعطاف لازم برای رسیدن به هدف وجود داشته باشد. در سازمان‌دهی جهادی صف و ستاد تلفیق می‌شود و کارها به صورت تیمی انجام می‌گیرد. این عناصر به صورت مختصر در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۶ مضامین رهبری جهادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	تعداد کدها
رهبری	ویژگی‌های رهبر	عملگرایی	7
		ساده زیستی	2
		جامعیت	2
		جریان‌سازی	1
		طراحی و خط‌شکنی	1
		شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای آینده	1
	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری نزدیک منشأ	2
		تصمیم‌گیری مؤثر، سریع و اقتصادی	5
		تصمیم‌گیری اقناعی	1
		تصمیم‌گیری اقتضایی	3
		تصمیم‌گیری شورایی با مشاوران متعهد و متخصص	10
		ریسک‌پذیری در تصمیم‌گیری	3
	آموزش و رشد	آموزش ضمنی	6
		استفاده از دانش و تجربه دیگران	3
		آموزش مهارت‌های فنی و ابعاد فرهنگی	4
	سیاست‌گذاری و اجرا	تلفیق صف و ستاد	4
		هماهنگی درونی	2
		سیاست‌گذاری متمرکز، اجرا غیرمتمرکز	6

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تعداد کدها
	نظام حقوق و دستمزد	تأمین حداقل نیاز کارگر	6
		لزوم ارزیابی	2
		کارمزدی به جای روزمزدی	3
		عدالت سازمانی	4
	نظارت و کنترل	خودکنترلی	7
		اعتماد به کارمندان	4
		نظارت مستقیم و غیرمستقیم به جای کنترل	8
		عدم ذینفع بودن ناظران	1
	ارتباطات سازمانی	اخوت	2
		عدم ظلم به کارگر	1
		لزوم اهمیت دادن و توجه به کارگر	4
		احترام به کارگر	2
		توجه به تفاوت‌های فردی کارگران	1
		تغافل مدیر نسبت به کارگران	1
	سازماندهی	اولویت فرهنگ بر ساختار	6
		لزوم تحول در ساختار	1
		سلسله مراتب حداقلی	11
		رسمیت حداقلی	7
		ساختار منعطف و چابک	7

۴-۴. اهداف و آرمان‌ها

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌ها در سازمان‌های جهادی با دیگر سازمان‌ها این است که برای رسیدن به اهداف از هر وسیله‌ای نمی‌توان استفاده کرد. در سازمان جهادی کارایی به تنهایی معنا ندارد. فرد جهادگر که وارد سازمان می‌شود تنها به هدف متعالی فکر می‌کند. هدف متعالی محور است نه صرف کارایی.

عناصر ذکر شده در قسمت قبل باید منجر به تولید کالا با ویژگی‌های ذیل شود:

- برآورنده نیازهای واقعی مردم. سازمان جهادی صنعتی برای کسب سود بیشتر نیاز کاذب برای مشتری ایجاد نمی‌کند. ایجاد نیاز کاذب باعث ایجاد روحیه مصرف‌گرایی در مردم می‌شود.
«سعی می‌کنند در واقع آن چیزی که تحویل مشتری‌اش می‌دهد چیزی تحویل بدهد که واقعاً یک رفع نیاز اساسی بکند» (مصاحبه K1).
- سازگار و مروج ارزش‌های دینی. سازمان جهادی صنعتی خود را در برابر فرهنگ جامعه مسئول می‌داند و نهایت تلاش خود را در جهت تولید کالاهایی که باعث تعالی و رشد انسان‌ها و رشد فرهنگ جامعه شود می‌کند.
- بادوام و قیمت مناسب. سازمان‌های جهادی صنعتی کالاهایی تولید می‌کنند که عمر مفید بیشتری دارد نه این که مصرف‌کننده مجبور شود پس از گذشت چند سال کالای خود را تعویض کند. ویژگی دوام در ادبیات اسلامی با عنوان «اتقان در کار» نام برده شده است.
- سازگار با محیط‌زیست و مناسب برای سلامت جامعه. کالاهایی که توسط سازمان جهادی صنعتی تولید می‌شود نباید به سلامت جامعه و محیط زیست آسیب برساند و این مغایر با ارزش‌های اسلامی است.
«محصول نهایی باید با طبیعت سازگار باشد. چرا بمب اتمی حرام است چون با طبیعت سازگار نیست. در صنعت هر کالایی نمی‌توان تولید کرد» (مصاحبه O25).
- تولید کالا با ویژگی‌های ذکر شده در راستای نیل به سه هدف خرد، کلان و غایی می‌شود. اهداف خرد عبارت‌اند از: خودکفایی در کالاهای استراتژیک، ایجاد اشتغال، صادرات و تولید ارزش افزوده، تولید ثروت برای جامعه اسلامی و پیشرفت صنعتی کشور. نکته مهم این است که اهداف خرد یکی از نتایج ایجاد سازمان جهادی در بعد اقتصادی و داخلی نظام جمهوری اسلامی خواهند بود نه اینکه سازمان جهادی برای رسیدن به آن‌ها ایجاد شده باشد. در نظام سرمایه‌داری اصالت با کسب سود بیشتر است در صورتی که در نظام ولایی کسب سود در راستای کسب رضایت الهی است.
رسیدن به اهداف خرد منتج به اهداف کلان خواهد شد که عبارت‌اند از: اثبات کارآمدی نظام، تصویرسازی از توانمندی ملی، مایوس‌سازی دشمن از براندازی نظام و

ایجاد رعب در دشمن. اهداف کلان نتایج سازمان جهادی در بعد سیاسی و بین‌الملل خواهند بود.

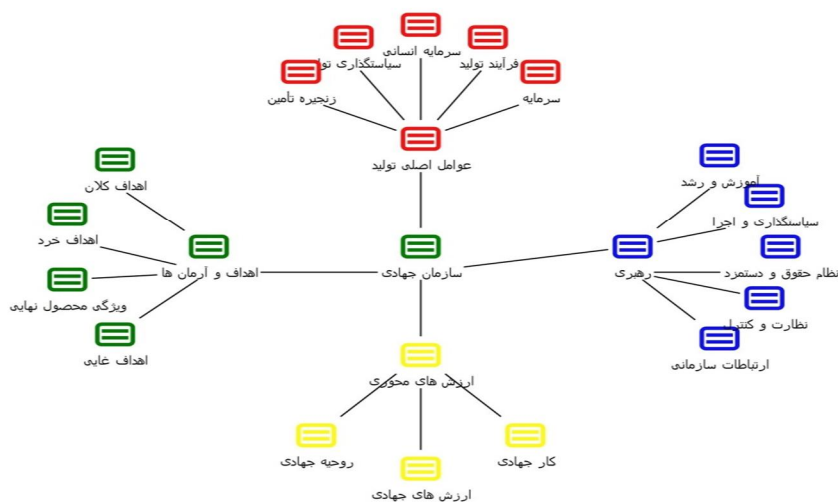
در نهایت با رسیدن به اهداف کلان می‌توان به اهداف غایی دست پیدا کرد که عبارت‌اند از ساخت تمدن اسلامی و کسب رضایت الهی. لازم به ذکر است که این نتایج و اهداف تنها با ایجاد سازمان‌های جهادی تحقق پیدا نخواهد کرد بلکه عوامل متعددی در رسیدن به اهداف کلان و غایی وجود دارد که هر کدام به سهم خود تأثیرگذارند. سازمان جهادی صنعتی با ایجاد ثروت در جامعه و پیشرفت صنعتی کشور می‌تواند کمک‌کننده و پشتیبان نظام در مقابله با دشمنان و الگو شدن برای دیگر ملل باشد. جدول شماره ۷ بیانگر اهداف و آرمان‌های سازمان جهادی است.

جدول ۷. مضامین اهداف و آرمان‌های سازمان جهادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	تعداد کدها	
اهداف و آرمان‌ها	ویژگی محصول نهایی	سازگاری و ترویج ارزش‌های دینی	2	
		سازگار با محیط زیست	4	
		رضایت واقعی مشتری	5	
		قیمت مناسب	4	
		کیفیت عالی	5	
	اهداف خرد		خدمت به محرومین	2
			رسیدن به چشم‌انداز ۲۰ ساله	1
			مقابله با عقب‌ماندگی صنعتی به عنوان یک مانع	1
			ایجاد اشتغال	2
			خودکفایی در کالاهای استراتژیک	2
			صادرات غیرنفتی و تولید ارزش افزوده	4
			ایجاد رفاه	1
	اهداف کلان		مأیوس کردن دشمن از براندازی نظام	1
			ایجاد رعب در دل دشمن	1
			اثبات کارآمدی نظام	2

تعداد کدها	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
1	الهام بخشی برای کشورهای دیگر		
1	خودکفایی تهاجمی		
1	ساخت تمدن اسلامی	اهداف غایی	
13	قرب الهی		

شبکه مضامین مستخرج از این پژوهش در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین

نتیجه گیری

با تدقیق و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و مضامین کلی، با توجه به الگوهای موجود سازمانی مانند زنجیره ارزش، خانه کیفیت، مدل 7s مک کنزی، مدل دفت و مدل هیچ می‌توان این الگوها را توسعه داد اما در این پژوهش محقق از مدل خودساخته حاصل جمع‌بندی همه این مدل‌ها استفاده نموده است.

تفاوت عمده این مدل با مدل‌های موجود سازمانی، در نحوه سیاستگذاری تولید و به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی و سازمانی بر مبنای ایمان به غیب در راستای کمال انسان و جامعه با انگیزه الهی و تلاش مستمر در مقابله با موانع در کنار داشتن ویژگی‌های دیگری مانند خودباوری، ایثارگری، ایمان به کار، تخصص‌گرایی است.

در نتیجه سازمان‌های جهادی را می‌توان در چهار بخش کلی مورد بررسی قرار داد که عبارت‌اند از: بنیان سازمان جهادی که شامل ارزش‌های جهادی، روحیه جهادی و کار جهادی است. این بخش به‌عنوان روح حاکم بر سازمان است و نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری و تمایز این سازمان‌ها از دیگر سازمان‌ها دارد. دیگر بخش‌های سازمان باید دارای این ویژگی‌ها و فرهنگ جهادی باشند. بخش دوم عناصر تولید است که شامل پنج جزء سرمایه انسانی، سیاست‌گذاری تولید، زیرساخت و فرایند تولید، سرمایه و مواد اولیه است. بخش سوم شامل رهبری و سازمان‌دهی جهادی است که عوامل اصلی تولید تحت این رهبری و سازمان‌دهی منجر به رسیدن به اهداف و آرمان‌ها می‌گردد. بخش چهارم شامل اهداف و آرمان‌های سازمان جهادی است که این سازمان‌ها در راستای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کنند. در هر قسمت وجوه تمایز سازمان‌های جهادی با سازمان‌های دیگر مورد بررسی قرار گرفته است.

در پایان لازم است تعدادی از ایده‌ها، پرسش‌ها و مسائلی که محقق در طول پژوهش با آن روبرو گردیده است و نیازمند تحقیق بیشتر در پژوهش‌های دیگر است ذکر شود.

- ۱- مدل‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان جهادی صنعتی،
- ۲- طبقه‌بندی دقیق‌تر ارزش‌های محوری سازمان‌های جهادی صنعتی،
- ۳- بسط و تبیین الگوی قرارگاه جهاد صنعتی در زمینه‌های ابعاد، عناصر، ضمانت‌اجرائی، کارکردها و...
- ۴- راهکارهای اجرایی برای تبدیل سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های تولیدی به سازمان جهادی،
- ۵- مطالعه و بومی‌سازی سازمانی این پژوهش از سوی سازمان‌ها و وزارتخانه‌های کشور جهت حرکت در مسیر تحول و پیشرفت.

با به کارگیری این پژوهش و پژوهش‌های دیگر صورت گرفته در حوزه مدیریت و سازمان‌های جهادی در سازمان‌ها، می‌توان امید داشت در دهه پیشرفت و عدالت هر چه سریع‌تر به تمدن نوین اسلامی دست پیدا کرد.

یادداشت‌ها

1. Martin & petty
2. Wanger
3. Daft
4. Mckinsey
5. Porter
6. King
7. Horrocks
8. Braun
9. Clarke
10. Attride-Stirling
11. Focus group interview

کتابنامه

قرآن کریم.

ایروانی، محمدجواد (۱۳۷۸)، نهادگرایی و جهاد سازندگی. تهران: مشتاقان فلاح.
پالوج، مجتبی و نقی‌پورفر، ولی الله (۱۳۸۶)، «نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی»، اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، کرج: نشر آموزش کشاورزی، جلد ۱.
پایگاه اینترنتی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای.

الف. بیانات در جمع اساتید، فضلا و طلاب حوزه علمیه قم در مدرسه فیضیه

۱۳۷۹/۷/۱۴

ب. بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها ۱۱/۴/۱۳۹۳

پورتر، مایکل (۱۳۸۵)، استراتژی رقابتی، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، تهران: رسا.

دانایی‌فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶)، «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال اول، شماره ۲، صص ۶۹-۹۸.
دفت، ریچارد ال (۱۳۸۱)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، فرهنگ مدیریت، ترجمه

علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
لطیفی، میثم و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳)، «پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی»، راهبرد فرهنگ، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۹۱-۱۲۲.
مطهری، مرتضی (۱۳۵۶)، ده گفتار، تهران: انتشارات صدرا.
ملکی زوارم، حسین (۱۳۸۶)، «مقایسه تطبیقی سبک مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریتی»، دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، کرج: نشر آموزش کشاورزی، جلد ۱.

نقشه راه طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (۱۳۹۱)، تهران: پیام عدالت.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Collier, J. (1995), *The Virtuous Organization*. *Business Ethics: A European Review*.4: 143-149.
- Corbetta, P. (2003), *Social Research; Theory, Methods and Techniques*, Sage Publications, London
- Hartman, E. M. (1994), *The Commons and the Moral Organization*. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4. No. 3. pp. 253-269
- Hatch, M. J & Cunliffe, A. L. (2006), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. OUP Oxford.
- King, N., & Horrocks, C. (2010), *Interviews in qualitative research*, London: Sage.
- Kitzinger, J., Barbour, R.S., (1999), Introduction: the challenge and promise of focus groups. In: Barbour, R.S., Kitzinger, J. (Eds.), *Developing Focus Group Research*. Sage Publications, London.
- Martin, J. D. & J. W. Petty. (2001), *Value Based Management: the Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Oxford University Press.
- Nagel, R. & Dove, R. (1991), "21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry," *Led View of Agile Manufacturing*, Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Peters & Waterman (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*: New York: Harper & Row.
- Robbins, S. P. (1990), *Organization theory: structure, design, and applications* New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990), *The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*, 126-138. Retrieved.
- Shermerhon, John R, Jr (1996), *Management*; 5 th ed., New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Wanger, M. F. & Conley. J. (1999), *The Fourth ware: The Spirituality-Based Firm*, *Journal of organizational change management*, 12, 4: pp 292-301.