

# طراحی مدل سازمان جهادی

مهدی حسینی<sup>۱</sup>، علیرضا موغلی<sup>۲</sup>، محمدعلی سرلک<sup>۳</sup>، غلامحسین دلجو<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱/۶ تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۲۹

## چکیده

در راستای ضرورت طراحی مدل های بومی در حوزه علوم انسانی و به خصوص حوزه مدیریت و سازمان، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل سازمان جهادی به عنوان مدلی بومی می باشد. به منظور دستیابی به این هدف، مدل سازمان جهادی از طریق اجرای سه مرحله طراحی شده است، طوری که در مرحله اول، از طریق مطالعه و مرور ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، شاخص های اولیه طراحی مدل شناسایی شد. در مرحله دوم از طریق اجرای مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان مرتبط با حوزه جهاد و با توجه به پیش فرض های مدل سازمان، مدل اولیه سازمان جهادی به شیوه ای کیفی طراحی شد. در مرحله سوم، اعتباریابی مدل از طریق سه دور دلفی در میان ۱۵ نفر از خبرگان و تحلیل داده های حاصل، انجام گرفت. در نهایت مدل سازمان جهادی در قالب سه بعد اصلی (بعد ساختاری، بعد رفتاری و بعد زمینه ای)، ۱۲ رکن سازمانی و ۳۶ شاخص طراحی و پیشنهاد شد. بر مبنای مدل طراحی شده، در بعد ساختاری، سازمان جهادی سازمانی متشکل از واحدهای اجرایی با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سطح پایین می باشد. همچنین در بعد زمینه ای، سازمان جهادی سازمانی است که از طریق اجرای طرح های جهادی برگرفته از نیازهای مردمی، در قالب تیم های کاری کوچک به دنبال رشد و پویایی می باشد. همچنین در بعد رفتاری، حمایت از کارکنان توسط رهبری سازمان، اشاعه ویژگی های اخلاقی تواضع، دیگرخواهی و شجاعت در سازمان و وجود فضای معنوی مبتنی بر صمیمیت و ارزش های دینی، از ویژگی های مشخصه یک سازمان جهادی می باشند.

## واژگان کلیدی

سازمان جهادی، طراحی مدل، روش دلفی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول. Email: mooghali@yahoo.com

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

تولید علوم انسانی ایرانی اسلامی مقوله ای است که در شکل دهی به فرهنگ و هویت ملی نقش تعیین کننده ای دارد. آنچه بر اهمیت این موضوع می افزاید، ضعف های مشاهده شده در نظریه های علوم انسانی برگرفته از تفکرات و اندیشه های غربی می باشد که به طور آگاهانه و نا آگاهانه در جامعه علمی کشور مطرح شده و مورد استفاده اعضای علمی دانشگاه ها و پژوهشگران می باشد (اسحاقی، ۱۳۹۳). همچنین ورود این تفکرات و نظریه ها به محیط عملی و کاربردی باعث رخنه آنها در فرهنگ و لایه های مختلف فکری جامعه شده است و در نتیجه باعث بروز مشکلات زیادی شده است. مشکلاتی که به طور مشابهی در خود کشورهای غربی نیز قابل مشاهده می باشد. در همین راستا، علم مدیریت نیز به عنوان یکی از شاخه های اصلی علوم انسانی از گزند نگاه تجربه گرایانه و مادی نگرانه غرب مصون نمانده و نگاه غیرمعنوی حاکم بر پارادایم های این حوزه، روز به روز ناکارآمدی این ابزار را برای طراحی و تحقق جامعه آرمانی لااقل در بعد حکومت داری و نظامات اجتماعی، عیان می سازد. با عنایت به این مطالب، باید به علوم انسانی، مخصوصاً مدیریت و سازمان نگاهی نو ایجاد شود. باید با نگاهی نو در بستر اندیشه و فرهنگ بومی ایرانی اسلامی زمینه تولد مدل ها و رویه های نوینی فراهم شود تا فاصله روش کار با بستر اجرای کار به حداقل برسد و در نتیجه بالاترین سطح ممکن بهره وری فراهم شود.

مدل سازمان جهادی، مدلی که آزمایش عملی خودش را در دوران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی با موفقیت پس داده است، مدلی بومی ایرانی اسلامی می باشد که می تواند زمینه ساز بهره وری حداکثر در سازمان های ایرانی باشد. مدلی که با قوانین و اصولی متفاوت از اصول پذیرفته شده در علوم انسانی تجربه گرای غربی می تواند در بافت فرهنگی سازمان های ایرانی طراحی و تبیین شود.

جهاد به معنای هرگونه کوشش در راه خدا (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ج ۱۴: ۱۸۱) و در تعریفی دیگر به معنای «مبارزه طلبی در راه خدا» می باشد (حج/۷۸؛ فرقان/۵۲؛ اسحاقی، ۱۳۹۳). به اعتقاد پژوهشگران معادل مفهوم «مبارزه طلبی در راه خدا» در

ادبیات مدیریت و سازمان، «تلاش معنوی» می باشد. لذا می توان «جهاد» را در ادبیات سازمانی «تلاش معنوی» دانسته و «سازمان جهادی» را سازمانی دانست که به واسطه داشتن ویژگی ها و شاخص های خاصی زمینه ظهور تلاش معنوی را فراهم می کند.

هرچند اساس و بنیان تفکر جهادی ریشه در سیره ائمه اطهار (ع) دارد، ولی نمود عملی یک سازمان جهادی به صورتی که قابل درک و شناخت می باشد، در قالب سازمان های جهادی اوایل انقلاب اسلامی بوده است. این سازمان ها با نمایش الگوی عملی جهادی طی چند سال محدود، موفقیت های زیادی را کسب کرده اند. نمونه ای از این سازمان ها، نهاد جهاد سازندگی می باشد. این نهاد در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۸ با فرمان امام خمینی (ره) در جهت مبارزه با فقر و محرومیت، توسعه و عمران روستایی، رشد و گسترش کشاورزی و حرکت به سوی استقلال و خودکفایی کشور تشکیل گردید (عفتی، ۱۳۹۲). نهاد جهاد سازندگی هر چند مدت زمان کوتاه چند ساله پابرجا بود ولی در همین مدت کوتاه دستاوردهای درخوری در زمینه های ساخت راه های روستایی، آب رسانی به روستاها، برق رسانی به روستاها و طرح مطالعات بهسازی (هادی) در روستاها حاصل کرد (وزارت جهاد سازندگی، ۱۳۷۰).

هر چند مدل سازمان جهادی ریشه در بافت بومی ایران اسلامی دارد و کارکردهای موفق به لحاظ عملی و کاربردی در سال های اولیه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی داشته است، ولی به لحاظ نظری و پژوهشی توجه اندکی برای مدل سازی و الگوسازی آن صورت گرفته است. در همین راستا، دغدغه و مساله اصلی پژوهشگر در جهت پرکردن خلاء پژوهشی موجود، شناسایی عوامل و متغیرهای اثرگذار بر سازمان جهادی می باشد. در پژوهش حاضر تلاش می شود که پاسخ به این مساله با طراحی مدل سازمان جهادی همراه باشد. لذا اهداف پژوهش حاضر به صورت ذیل قابل طرح می باشد:

۱. طراحی مدل سازمان جهادی.
۲. شناسایی ابعاد، ارکان (مولفه ها) و شاخص های شکل دهنده سازمان جهادی.

مدل برای طراحی سازمان، مدل بوروکراتیک می باشد، مدلی که اجازه کنترل بیشتر بر سازمان را داده و از این طریق کارایی بیشتری حاصل می شود.

تیلور (۱۹۴۷) مبدع مدلی برای طراحی سازمان است که تحت عنوان «مدیریت علمی» شناخته می شود. از دیدگاه وی بعضی از روش هایی که توسط کارکنان برای انجام وظایفشان اتخاذ می شود، نسبت به روش های دیگر از اثربخشی بیشتری برخوردار است. بنابراین هر سازمانی که به دنبال اثربخشی باشد، باید برای انجام هر وظیفه ای از روش اثربخش انجام آن وظیفه استفاده کند. به عبارت دیگر، از دیدگاه تیلور در سازمان کارها باید به طور دقیق معین شوند و مجموعه ای دقیق از دستورالعمل ها و رهنمودها برای تعیین وظایف و اختیارات هر فرد، تدوین گردد (رضاییان، ۱۳۸۵: ص ۳۲۸).

دومین دوره در مسیر توسعه مدل ها و نظریه های طراحی سازمان مربوط به طراحی مکانیکی و ارگانیکی برنز<sup>۴</sup> (۱۹۱۴ تا ۲۰۱۲) می باشد. از دیدگاه برنز، سازمان ها در طول زمان توسعه پیدا کرده اند و این توسعه تا جایی ادامه پیدا کرده است که به اصطلاح برنز «رشد بوروکراسی» در آنها رخ داده است. در حقیقت با ظهور چالش های محیطی برای سازمان ها و ضرورت تطبیق مستمر سازمان ها با آن ها، به ویژه در محیط های پویا، کارایی و اثربخشی طرح های بوروکراتیک مورد تردید قرار گرفت؛ به طوری که از دیدگاه نظریه پردازان معاصر، طرح های منعطف تر و انطباق پذیرتری که اتکای کمتری بر روابط از پیش تعیین شده و ساختار رسمی سازمان دارند، کارایی و اثربخشی بیشتری خواهند داشت. (رضاییان، ۱۳۸۵)

البته در نظریه های جدید مدیریت، همه ویژگی های طرح بوروکراتیک سازمان، معیوب فرض نمی شود، بلکه با اتخاذ دیدگاهی اقتضایی سعی در شناسایی طرح مطلوب برای سازمان، متناسب با شرایط سازمان می باشد. در این راستا برنز و استاکر<sup>۵</sup> (۱۹۶۱) طی پژوهشی با مطالعه شرکت های تولیدی،

با مطالعه پیشینه پژوهشی مرتبط با مدل های طراحی سازمان متوجه می شویم که طرح های سازمانی در طیفی از طرح های مکانیکی تا طرح های ارگانیکی قرار می گیرند. طرح های مکانیکی سازمان، بوروکراتیک تر بوده و برای محیط های پایدار مناسب می باشند ولی طرح های ارگانیکی سازمان، کمتر بوروکراتیک بوده و برای وضعیت های متلاطم و محیط های پویا مناسب می باشند (رضاییان، ۱۳۸۵). همچنین از لحاظ متغیرهای طراحی سازمان مانند پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و ... مابین طرح های مکانیکی و ارگانیکی تفاوت های زیادی وجود دارد. در حقیقت طرح های مکانیکی و ارگانیکی در دو سر طیف طرح های سازمانی قرار دارند و سازمان ها تمایل دارند که متناسب با شرایط و به صورت اقتضایی در این طیف قرار گیرند. در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال هستیم که یک سازمان جهادی در طیف طرح های مکانیکی-ارگانیکی به سمت کدام یک از طرح های مکانیکی یا ارگانیکی متمایل است؟. به جهت پاسخگویی به این سوال، لازم است تا مدل سازمان جهادی طراحی شود.

## مبانی نظری

### مدل های طراحی سازمان

طراحی سازمان عبارت از فرآیند انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف ها و انجام رسالت سازمان است (رضاییان، ۱۳۸۵). در مسیر توسعه مدل ها و نظریه های طراحی سازمان به دو دوره اساسی برخورد می کنیم (استورات و راجرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اولین دوره مربوط به بوروکراسی ویر<sup>۲</sup> (۱۸۴۶ تا ۱۹۲۰) و مدیریت علمی تیلور<sup>۳</sup> (۱۸۵۶ تا ۱۹۱۵) می باشد. بوروکراسی یعنی شکلی از سازمان که بر رعایت منطق، نظم و استفاده مشروع از اختیار رسمی تاکید دارد. ویر (۱۹۴۷)، با تاکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمان های بوروکراتیک را غیرقابل اجتناب می دانست<sup>۴</sup> سازمان هایی که با تخصص گرایی، رعایت سلسله مراتب اختیارات و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق اداره می شوند. از دیدگاه وی، موثرترین

4. Burns Mechanistic and Organismic Designs  
5. Growth of bureaucracy  
6. Burns and Stalker

1. Stewart and Rogers  
2. Weber s Bureaucracy  
3. Taylor s Scientific Management

محدود به کار گرفته می شوند و برای انجام وظایف سازمان، از واحدهای کوچکی استفاده می شود که در جوی مردمی و دوستانه، به طور خودگردان فعالیت می کنند. این واحدها برحسب ضرورت به صورت گروه های کاری کوچک تشکیل شده و برای انجام ماموریت های ویژه اعزام می شوند. همچنین از خصوصیات طراحی ویژه موقت آن است که در آن «همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها» تقویت می شود و اختیارات به کسانی تفویض می شود که برای انجام یک کار ویژه و معین، در شرایط بهتری قرار دارند. (رضاییان، ۱۳۸۵: ۳۳۷)

### مفهوم جهاد و سازمان جهادی

مطالعه و بررسی گونه شناسی جهاد در قرآن کریم نشان می دهد که گاهی در قرآن کریم بحث از قتال شده است مانند آیه واجب شدن نبرد با مشرکین که می فرماید: «کتب علیکم القتال» (بقره/۲۱۶) و گاهی بحث جهاد مطرح گردیده است: «وجاهدوا فی الله حق جهاده» (حج/۷۸). با انجام بررسی بیشتر متوجه می شویم که واژه قتال فقط به معنای مقابله نظامی و درگیری فیزیکی با دشمن است ولی واژه جهاد به معنای هرگونه کوشش در راه خدا و تلاش برای انجام نیکی ها است؛ و قتال شعبه ای از جهاد است (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ج ۱۴: ۱۸۱). پیرامون مفهوم جهاد در قرآن کریم مشاهده می شود: «و جاهدکم به جهاداً کبیراً: به وسیله قرآن با آنها جهاد کن» (فرقان/۵۲). بدون شک منظور از جهاد در این مورد جهاد فکری، فرهنگی و تبلیغاتی است و نه جهاد مسلحانه. با عنایت به اینکه این سرود (فرقان) مکی است و با توجه به اینکه دستور جهاد مسلحانه (قتال) در مکه نازل نشده است، می توان به مفهوم جامعی از جهاد پی برد (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ج ۱۵: ۱۲۱).

می توان در یک تعریف کلی و جامع «جهاد» را «مبارزه طلبی در راه خدا» دانست (اسحاقی، ۱۳۹۳). زمانی این مبارزه طلبی در راه خدا در میدان نبرد ظهور پیدا می کند، که به آن می توان جهاد رزمی یا قتال اطلاق کرد، زمانی در میدان سیاست مطرح می شود که به آن می توان جهاد سیاسی اطلاق کرد و مانند این

دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی را ارائه کردند: طرح مکانیکی و طرح ارگانیکی.

از دیدگاه برنز، سازمان ها تمایل دارند متناسب با شرایط موجود، طرحی را برای خود انتخاب کنند که مابین دو طرح مکانیکی و ارگانیکی سازمان باشد. طراحی مکانیکی سازمان، بوروکراتیک تر بوده و برای محیط های پایدار مناسب می باشد. در چنین محیط هایی، این طراحی برای سازمان منجر به پیشرفت سازمان می شود ولی در صورت بروز تغییرات سریع در محیط و نامطمئن شدن آن با دشواری هایی مواجه می شود. طراحی ارگانیکی کمتر بوروکراتیک می باشد و برای وضعیت های متلاطم مناسب می باشد و سازمانی با این نوع طراحی در محیط های پویا عملکرد بهتری از خود نشان می دهد.

میتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، در آثار خود برای مدل های مکانیکی و ارگانیکی سازمان، اشکال متمایزی را شناسایی کرده است، بطوری که سه شکل معمول سازمان های مکانیکی یعنی بوروکراسی ماشینی<sup>۲</sup>، بوروکراسی حرفه ای<sup>۳</sup> و بوروکراسی بخشی<sup>۴</sup> را از هم متمایز ساخته است. استفاده از بوروکراسی ماشینی معمولاً در سازمان های تولیدکننده در مقیاس انبوه و سازمان های دولتی متداول است. همچنین هنگامی که سازمان دارای تعداد زیادی کارکنان حرفه ای و کاملاً آموزش دیده باشد، بوروکراسی حرفه ای مشاهده می شود. در طرح بوروکراسی بخشی با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، تعدادی واحد داخلی نسبتاً مستقل، تحت پوشش سازمان به صورت بوروکراتیک فعالیت می کنند (رضاییان، ۱۳۸۵).

همچنین از دیدگاه میتزبرگ (۱۹۸۸)، دو شکل متمایز یک سازمان ارگانیک شامل ساختار ساده و سازمان ویژه موقت (ادهورکراسی<sup>۵</sup>) می باشد. ساختار ساده مربوط به سازمان های کارآفرین کوچک می باشد که متشکل از یک مدیر عالی، تعدادی مدیر میانی و افرادی در سطح عملیاتی می باشد. سازمان ویژه موقت (ادهورکراسی) نوع دیگری از سازمان های ارگانیک می باشد که در آن ضوابط و مقررات در حدی بسیار

1. Mintzberg
2. The machine bureaucracy
3. The professional bureaucracy
4. The divisionalized bureaucracy
5. Adhocracy

راه یابی ارائه کرده است. هر یک از این سه مرحله دارای گام‌هایی هستند که بدون آنها مرحله مورد نظر تکمیل نمی‌شوند. صدرالسادات (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت جهادی و سیر تحول اندیشه‌های مدیریت» ضمن تشریح مدیریت جهادی و سیر تحول اندیشه‌های مدیریت از مدیریت مدرن تا پست مدرن دو ایده اساسی را در مورد مدیریت جهادی مطرح می‌کند:

۱- مدیریت جهادی = روحیه جهادی + علم مدیریت

۲- مدیریت جهادی = روحیه و انگیزه الهی در کار و تلاش + تفکر مدیریت پسامدرن

حیدری تفرشی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت جهادی» بر مبنای آیات قرآن کریم، سیره پیشوایان معصوم (ع) و همچنین بر مبنای گنجینه ادب فارسی و سخنان بزرگان و پژوهندگان بزرگ، در مجموع چهل ویژگی مدیریت جهادی را مطرح می‌کند. ویژگی‌های مدیریت جهادی در این پژوهش مطابق نظر محقق و به صورت محقق ساخته مشخص شده‌اند. حجازی فر (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مولفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی با روش فراترکیب» با استفاده از روش فراترکیب که روشی برای نظام مند کردن تحقیقات گذشته در زمینه موضوعی خاص می‌باشد، پس از جستجوی منابع پیرامون فرهنگ و مدیریت جهادی، ۲۸ مقاله مرتبط را شناسایی و با این روش نتایج آنها را با توجه به وظایف و موضوعات مرتبط با علم مدیریت در ۱۰ بخش دسته‌بندی کرده است و از این طریق مدلی برای مدیریت جهادی ارائه داده است.

نتیجه بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت جهادی نشان می‌دهد که در اغلب این پژوهش‌ها رویه‌های استاندارد و روش‌های متعارف تحقیق به کار نرفته و نظر محقق (یا محققین) بر مبنای منابع به کار رفته، معیار اصلی مدل سازی بوده است. مسیر دوم برای انجام مطالعات مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، مسیر مطالعه پیشینه مرتبط با سازمان‌های جهادی اوایل انقلاب مانند نهاد جهاد سازندگی می‌باشد. مطالعه تحقیقات انجام شده در زمینه این سازمان‌ها نشان می‌دهد که در اکثر این تحقیقات، همانند تحقیقات مرتبط با مفهوم

موارد می‌توان جهاد فرهنگی، جهاد سازندگی، جهاد علمی و ... را مطرح کرد. یکی از نمونه‌های باارزش جهاد با تعریف ذکر شده که قابلیت کاربرد بیشتری داشته و تا حد زیادی بسیاری از زمینه‌های دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد، جهاد سازمانی می‌باشد. این مفهوم در ادبیات سازمانی تحت عنوان «سازمان جهادی» مطرح می‌شود.

به منظور شناخت مفهوم «سازمان جهادی» لازم است مفهوم «جهاد» با تعریف مشخص «مبارزه طلبی در راه خدا» متناسب با ادبیات مدیریت و سازمان تعریف شود. به اعتقاد پژوهشگر، متناسب با ادبیات مدیریت و سازمان، «مبارزه طلبی» معادل «تلاش» و «خدایی بودن» معادل «معنویت» می‌باشد. لذا می‌توان «مبارزه طلبی در راه خدا» را معادل «تلاش معنوی» و مفهوم «سازمان جهادی» را معادل «سازمان مبتنی بر تلاش معنوی» دانست.

#### پیشینه پژوهشی مرتبط با مفهوم «سازمان جهادی»

مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهند که در زمینه سازمان جهادی پیشینه قوی وجود ندارد. در حقیقت در هیچ پژوهشی مفهوم «سازمان جهادی» به طور خاص مورد بررسی قرار نگرفته است. با وجود نبود پیشینه کاملاً مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، در پژوهش حاضر سعی کرده‌ایم از سه مسیر که بیشترین مشابهت را با مفهوم سازمان جهادی داشته‌اند، به این مفهوم نزدیک شویم. مسیر اول، مطالعه پیشینه پژوهشی مرتبط با مفهوم مدیریت جهادی می‌باشد. نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها به صورت ذیل می‌باشند:

احمدیان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مدل سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری» با مبنا قرار دادن سخنان مقام معظم رهبری در حوزه جهاد و مدیریت جهادی و استفاده از آیات و بهره‌گیری از تجارب مدیریتی نگارنده و با استفاده از روش توصیفی<sup>۵</sup> تحلیلی داده‌ها و تحلیل گفتمان، مدلی از شکل‌گیری عملی مدیریت جهادی را بر اساس مدل چرخه‌ای شامل سه مرحله کلی بعثت، جهاد و

های کیفی می باشد که در پژوهش حاضر برای طراحی مدل سازمان جهادی استفاده شده است.

### مرحله اول - تهیه مخزن شاخص

مطابق نمودار ۱ در پژوهش حاضر، تهیه مخزن شاخص اولین مرحله در راستای طراحی مدل می باشد (مور و بناسات<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱). با وجود نبود پیشینه دقیقاً مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، در مرحله اول، به منظور تهیه مخزنی از شاخص ها، از سه مسیر به این مفهوم نزدیک شده ایم. در مسیر اول پیشینه مرتبط با مفهوم «مدیریت جهادی» مورد مطالعه قرار گرفته است. از طریق مطالعه ادبیات و پیشینه در این مسیر، ۹۷ شاخص شناسایی و به مخزن شاخص ها افزوده شد. در ادامه و در مسیر دوم پیشینه مرتبط با سازمان های جهادی اوایل انقلاب اسلامی مانند «نهاد جهاد سازندگی» مورد مطالعه قرار گرفته و از این مسیر هم ۱۳۳ شاخص شناسایی و به مخزن شاخص ها افزوده شد. همانطور که قبلاً نیز تشریح شد، مسیر سوم برای مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با سازمان جهادی، پیشینه مرتبط با مفهوم «معنویت سازمانی» بوده است. از این مسیر هم ۸۲ شاخص به مخزن شاخص ها افزوده شد. جدول ۱ تعدادی از شاخص های شناسایی شده در هر سه مسیر را نشان می دهد. در نهایت شاخص های حاصل از مرور ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، از طریق اصول پذیرفته شده علمی (آیژن و فیشبن<sup>۷</sup>، ۱۹۸۰؛ مکنزی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ مور و بناسات، ۱۹۹۱) مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفته و مخزن شاخص نهایی شده است. طبق اصل اول و بر مبنای آیژن و فیشبن (۱۹۸۰)، شاخصی انتخاب می شود که شامل رفتار واقعی باشد، شامل هدف رفتار باشد، در سازمان مورد نظر اتفاق بیفتد، قابل اجرا باشد و همچنین در بازه زمانی مورد تصور رخ دهد.

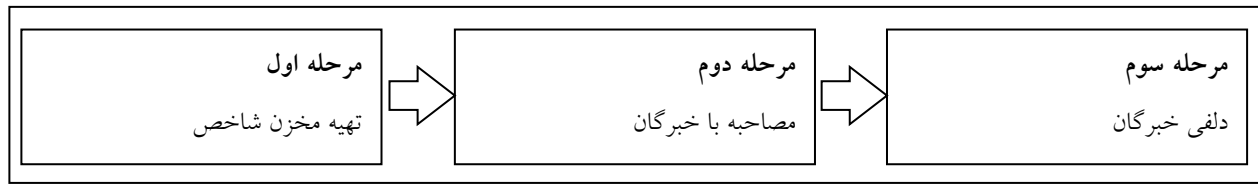
مدیریت جهادی، روند یک پژوهش علمی طی نشده است و بر مبنای نظر محقق (یا محققین) و به استناد منابع به کار رفته مدلی طراحی شده است (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳؛ سلطانی، ۱۳۹۳؛ معصومی، ۱۳۹۱؛ مرتضوی و زارعپور نصیرآبادی، ۱۳۹۱؛ قائدعلی و عاشوری، ۱۳۹۱). با توجه به تعریف مفهوم «جهاد» متناسب با ادبیات مدیریت و سازمان به صورت «تلاش معنوی»، در ادامه بررسی پیشینه پژوهشی مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، پژوهش های صورت گرفته در زمینه معنویت سازمانی، مورد مطالعه قرار گرفته است (پورناماساری و آمالیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ ریکلیکین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ راس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ افسر، بدیر و کیانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ سرکار، هیل و پارکر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). هر چند پژوهش های صورت گرفته در زمینه معنویت سازمانی، از ساختار پژوهشی مناسب تری نسبت به مسیرهای قبلی برخوردار می باشند ولی به دلیل اینکه این پژوهش ها در کشورهایی با فرهنگ، دین و ساختاری متفاوت از ایران توسعه یافته اند، در بکارگیری شاخص های آنها در مدل سازی سازمان جهادی باید دقت و حساسیت زیادی به کار می رفت.

### روش شناسی پژوهش

مفهوم سازمان جهادی مفهومی جدید می باشد که مدل سازی مدوئی در مورد آن صورت نپذیرفته است. نبود پیشینه قوی در مورد این مفهوم و مفاهیم پیرامونی آن استفاده از روش های کیفی مبتنی بر نظرات خبرگان را ضروری می سازد. از این رو در پژوهش حاضر، برای مدل سازی سازمان جهادی از سه مرحله مطابق نمودار ۱ استفاده شده است. همانطور که در نمودار ۱ قابل مشاهده است، استفاده از مصاحبه با خبرگان به جهت طراحی مدل اولیه سازمان جهادی و استفاده از نظرات خبرگان طی دوره های دلفی به جهت اعتباریابی مدل طراحی شده، از جمله روش

1. Purnamasari and Amaliah
2. Riklikiene et al.
3. Ross et al.
4. Afsar, Badir and Kiani
5. Sarkar, Hill and Parker

6. Moore and Benbasat  
7. Ajzen and Fishbein  
8. MacKenzie et al.



نمودار ۱. مراحل پژوهش

جدول ۱. نمونه شاخص‌های شناسایی شده از مرور پیشینه مرتبط با مفهوم سازمان جهادی

ردیف	مفاهیم مرتبط با مفهوم «سازمان جهادی»	شاخص	منابع
۱	شاخص‌های حاصل از مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «مدیریت جهادی»*	برقراری ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت مردم و جهادگران	نوروزی، ۱۳۸۸؛ حاجی احمدی و حاجی میررحیمی، ۱۳۸۸
۲		ولایت مداری	مرتضوی، ۱۳۹۱؛ رستمی، رستمی و فرخی، ۱۳۹۱
۳		شجاعت	صدرالسادات، ۱۳۹۳؛ میرزایی، ۱۳۹۱
۴		اعتماد به همکاران و زیردستان و مدیران	پورعزت و قلی پور، ۱۳۸۸؛ جعفری، ۱۳۹۱؛ یادگاری، ۱۳۹۰
۵	شاخص‌های حاصل از مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «نهاد جهاد سازندگی»*	مساعد نمودن شرایط برای رشد همکاران	عفتی، ۱۳۹۱
۶		التزام مدیران به رفتارهای اخلاقی	سلطانی، ۱۳۹۳؛ صدرالسادات، ۱۳۸۸
۷		اهمیت دادن به همه کارکنان مجموعه توسط مجموعه کاری	اشموس و داچون <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۰؛ میلیمن، ژاپلوسکی و فرگوسن <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۳
۸	شاخص‌های حاصل از مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «معنویت سازمانی»*	بیان نگرانی‌ها هنگام ایجاد (از دیگران آگاه بودن و با آنها همدردی کردن)	هودن <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۲؛ اشموس و داچون، ۲۰۰۰؛ پتچاوانگ و داچون <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹
۹		لذت بردن از کار (علاقه مندی به کار)	اشموس و داچون، ۲۰۰۰؛ میلیمن، ژاپلوسکی و فرگوسن، ۲۰۰۳؛ کینجرسکی و اسکریپنک <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۶

\* علت انتخاب مفاهیم «مدیریت جهادی»، «نهاد جهاد سازندگی» و «معنویت سازمانی» برای مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «سازمان جهادی» در مبانی نظری تشریح شده است.

1. Ashmos and Duchon
2. Milliman, Kazaplewski and Ferguson
3. Howden
4. Petchsawanga and Duchon
5. Kinjerski and Skrypnek

در هیچ یک از ارکان پیش فرض نگنجد، یک بعد اضافی بدون نام در نظر گرفته شد تا در صورت لزوم شاخص های اضافی در آن قرار گیرند.

به منظور آشنایی اولیه با روند مصاحبه و مطالعه روی مخزن شاخص های شناسایی شده در مرحله اول، از طریق پست الکترونیکی یا مراجعه حضوری، اطلاعات لازم چند روز قبل از مصاحبه در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین روند اجرای مصاحبه ها بدین صورت بوده است که در ابتدای هر مصاحبه به مدت ۱۰ الی ۱۵ دقیقه محقق اقدام به تشریح اهداف مصاحبه، روند اجرای مصاحبه، خروجی های مرحله اول و پیش فرض های طراحی مدل برای مصاحبه شونده کرده و مصاحبه را با سؤالی در زمینه شاخص های مناسب برای هر کدام از ارکان سازمان جهادی، شروع می کرده است.

با عنایت به اینکه پژوهش در این مرحله دارای رویکردی کیفی بوده و داده های گردآوری شده به جای اینکه عدد و رقم باشند، توصیف و شرح شاخص های متناسب با هر یک از ارکان سازمان جهادی بوده است، لازم بود تا از روش های تحلیل کیفی مانند تحلیل تم<sup>۲</sup> برای تحلیل داده ها استفاده شود. روند اجرای تحلیل پاسخ ها بدین صورت بوده است که بر اساس جمع بندی مصاحبه های انجام شده و حذف توصیفات، جملات و شاخص های مشابه، در نهایت شاخص های متفاوت شناسایی و احصا شدند. همچنین از میان شاخص های احصا شده، آنهایی که تاکید کمی روی آنها شده بود، از مجموعه شاخص ها حذف شدند. بدین ترتیب شاخص های مناسب برای هر رکن مدل سازمان جهادی حاصل شد. در خلال تحلیل های صورت گرفته گزاره های پرتکرار در مورد یک رکن، اصلی ترین معیار برای شکل دهی شاخص آن رکن محسوب شده و در نهایت با انتخاب جمله بندی مناسب شاخص مورد نظر حاصل شد. به طور مثال، محقق در

همچنین طبق اصل دوم و بر مبنای پیشنهادات مکنزی (۲۰۱۱) در زمینه نحوه انتخاب کلمه برای شاخص ها، شاخص باید ساده و دقیق باشد. همچنین شاخص نباید حاوی اصطلاحات و کلمات مبهم و ناشناخته باشد، همچنین در انتخاب شاخص باید از ترکیبات و کلمات پیچیده اجتناب شود. همچنین طبق اصل سوم و بر مبنای مور و بناسات (۱۹۹۱)، شاخص هایی که بسیار خاص بوده و در شرایط خاصی قابل اجرا بودند، شاخص هایی که از لحاظ مفهومی و معنایی تکراری بودند و همچنین شاخص های مبهم و دارای ابهام از مخزن شاخص ها حذف شدند.

**مرحله دوم - مصاحبه با خبرگان:** در مرحله دوم پژوهش، به دنبال طراحی مدل اولیه سازمان جهادی بوده ایم. بدین منظور، مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه جهاد صورت پذیرفت. معیار انتخاب اعضای حاضر در مصاحبه ها بر مبنای فعالیت علمی و عملی آنها در حوزه جهاد، مدیریت جهادی، سازمان جهادی و نهادهای انقلابی مرتبط با جهاد بوده است. با توجه به اینکه هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدلی برای سازمان بوده است، پیش فرض هایی برای مدل نهایی در نظر گرفته شده و مصاحبه ها با خبرگان بر مبنای این پیش فرض ها صورت پذیرفت. بر مبنای دفت<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) و رضاییان (۱۳۸۵)، دو بعد ساختاری و زمینه ای (محتوایی) به عنوان ابعاد اصلی طرح سازمان در نظر گرفته شد. همچنین در بعد ساختاری سازمان، ارکان پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات و حرفه ای بودن و در بعد زمینه ای سازمان، ارکان راهبرد، فن آوری، محیط، اندازه، قدرت کنترل و منابع انسانی به عنوان ارکان اصلی طرح سازمان در نظر گرفته شده و از خبرگان حاضر در مصاحبه ها خواسته شد، تا متناسب با خروجی مرحله اول (مخزن شاخص های مرتبط با مفهوم سازمان جهادی)، شاخص های اصلی سازمان جهادی را در قالب ارکان تعریف شده پیش فرض مشخص کنند. همچنین با توجه به اینکه ممکن بود از دیدگاه خبرگان حاضر در مصاحبه ها، مدل سازمان جهادی دارای شاخص هایی باشد که



تا آنجا که امکان دارد در تیم های اجرایی پست و مقام تعریف نکنیم تا اینکه همه در یک سطح بوده و بتوانند به راحتی با هم ارتباط برقرار کرده و اسیر سلسله مراتب نشوند»

در نقل قول های فوق، محقق از اشاره های پاسخ دهنده ها به مفاهیمی مانند تیم های کاری منسجم و متحد و کنار هم بودن به صورت مکانی، شاخص «پرهیز از پراکندگی جغرافیایی بدون دلیل و تاکید بر یکپارچگی واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی)» را استنباط و استخراج کرده است. همچنین از مفاهیمی مانند شباهت اعضای تیم، در یک سطح بودن پست های سازمانی و عدم تعریف پست و مقام در تیم های اجرایی، شاخص «پرهیز از تعدد پست و مقام در واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی)» استخراج شده است. همچنین متناسب با اشاره های موجود در متن فوق، شاخص های «تاکید بر هماهنگی از طریق ارتباطات صمیمی و غیررسمی» و «تاکید بر خودکنترلی به جای نظارت های قانونی شدید» قابل احصا می باشد. البته اشاره به این شاخص ها، در نقل قول های دیگری نیز وجود داشته است که محقق بر مبنای آنها و در فرآیند مقایسه داده ها، این شاخص ها را استخراج کرده است. شاخص های دیگر مربوط به بعد ساختاری سازمان جهادی نیز به همین صورت استخراج شده اند. در نهایت در بعد ساختاری سازمان جهادی، رکن پیچیدگی سازمان جهادی با سه شاخص، رکن رسمیت سازمان جهادی با چهار شاخص و رکن تمرکز سازمان جهادی با دو شاخص نهایی شدند. همچنین ارکان تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات و حرفه ای بودن به صلاحدید خبرگان و به دلیل اینکه در بطن ارکان دیگر موجود بودند، دارای شاخصی نبوده و لذا از مدل حذف شدند.

در بعد زمینه ای سازمان جهادی نیز، استفاده از پاسخ های مصاحبه شونده ها و تحلیل آنها منجر به استخراج شاخص های مرتبط با هریک از ارکان این بعد شده است. به طور مثال از نقل قول های ذیل، شاخص هایی استخراج شده است :

«یک سازمان جهادی همیشه باید به دنبال رشد و توسعه باشد. امکان ندارد مدیری از یک

بررسی و تحلیل توصیفات و جملات ذیل، شاخص های مربوط به ارکان پیچیدگی سازمان جهادی، رسمیت سازمان جهادی و تمرکز سازمان جهادی را استخراج کرده است :

«سازمان جهادی به صورتی که قبلاً هم بوده و در سازمان هایی مانند جهاد و بنیادهای مشابه و ... همچنین در دفاع مقدس هم نمونه هایی از آنها بود، همیشه به صورت تیم های واحد عمل می کردند. یعنی چند نفر که ممکن هم بود از واحدها و یا حتی شهرهای مختلف دور هم جمع شده ، با هم به صورت یک تیم شده و واقعاً به صورت تیم عمل می کردند. واقعاً تیم بودند نه اینکه فقط به طور ظاهری دور هم جمع شده باشند. با هم صمیمی بودند، راحت صحبت می کردند، مشکلاتشان را با هم راحت بیان می کردند و در صورت لزوم فراتر از قوانین و مقررات سازمانی با هم ارتباط داشتند. در حقیقت در این تیم ها به جای اینکه قوانین و مقررات حاکم باشد، روح صمیمیت و برادری حاکم بود. حتی برای گزارش گیری و کنترل هم زیاد روی قوانین و مقررات تاکید نمی کردند، بیشتر روی خودکنترلی و آزادی عمل تاکید می شد.»

در ادامه : «البته منظورم از اینکه واقعاً یک تیم بودند، این بود که منسجم و متحد عمل می کردند و چه از لحاظ مکانی و چه از لحاظ زمانی کنار هم بودند»

در مصاحبه ای دیگر : «فعالیت ها در سازمان های جهادی باید به صورت طرح جهادی تعریف شوند و برای اجرای این طرح ها، تیم هایی تعریف شوند، بعد این تیم ها برای اجرای طرح های جهادی به محل اعزام شوند. آنچه که مهم است این است که اعضای تیم باید تا حد زیادی شبیه هم باشند تا بتوانند برای تقسیم وظایف و انجام کارها باهم تفاهم داشته باشند. مثلاً اینکه سطح پست های اعضای تیم در یک سطح باشد ... البته به یک نکته مهم دیگر هم باید توجه شود و آن اینکه

همچنین از مطالعه و تحلیل پاسخ های مصاحبه شونده ها متوجه شدیم که تعدادی شاخص قابل استخراج می باشد که از جانب پاسخ دهنده ها بسیار مورد تاکید و تکرار بودند ولی در هیچ یک از ارکان مربوط به ابعاد ساختاری و زمینه ای قابل قرارگیری نبودند. لذا در مورد این شاخص ها اقدام به کدگذاری کرده و در نهایت سه رکن رهبری سازمان جهادی، اخلاق سازمان جهادی و معنویت سازمان جهادی، در کنار هم بعد رفتاری سازمان جهادی را شکل دادند. نقل قول های ذیل که در اکثر مصاحبه ها به طور مکرر قابل مشاهده بودند، شکل دهنده شاخص های این سه رکن بودند:

«مهم ترین اصل در یک سازمان جهادی اخلاق می باشد. کارکنان و مدیران یک سازمان جهادی باید متواضع باشند. باید خادم مردم باشند. منافع عمومی را به منافع شخصی و حتی سازمانی ترجیح دهند. باید طوری رفتار کنند که مایه افتخار باشند»

در جای دیگر: «البته سازمان هم باید از این نمونه کارکنان حمایت کند. سازمان باید به ارزش های اخلاقی بها دهد و کارکنانی که ارزش های اخلاقی را مدنظر قرار می دهند را مورد توجه قرار دهد»

در مصاحبه ای دیگر داریم: «رهبر در سازمان جهادی نقش تعیین کننده ای دارد. همانطور که در جهاد سازندگی و هشت سال دفاع مقدس، نقش رهبری و الگوبرداری مدیران و فرماندهان از ویژگی های نمونه رهبری نقش تعیین کننده ای در موفقیت های جهاد داشت. رهبر در یک سازمان جهادی باید الهام بخش کارکنان بوده و آینده مطلوبی را برای آنها تصویر کرده و پیوسته از کارکنان حمایت کند ... برقراری ارتباط صمیمی در تمام سازمان و مخصوصاً مابین رهبری سازمان و کارکنان باعث بالا رفتن انگیزش کارکنان برای انجام غیرممکن ها می

سازمان تفکر جهادی داشته باشد ولی به دنبال رشد و پیشرفت نباشد. اگر چنین شد حتماً در انتخاب مدیر شایسته سالاری رعایت نشده است. روح یک یک سازمان جهادی با تحول آفرینی و کمال طلبی عجین است؛ همانطور که در جهاد سازندگی هم همیشه رشد و آبادانی روستاها و شهرها مدنظر بود»

یا در مصاحبه ای دیگر: «اگر یک سازمان می خواهد جهادی باشد، باید همواره معطوف به مردم باشد، یعنی پیوسته به دنبال مشکلات مردمی بگردد و خواسته ها و نیازهای مردمی را شناسایی کرده و فعالیت های خودش را معطوف به رفع این نیازها بکند. برای اینکار بهترین ابزار استفاده از تیم های جهادی می باشد. باید از تیم های چندنفره برای شناسایی و حل مشکلات مردمی استفاده شود. البته باید از رأس سازمان، قدرت کافی برای انجام امور به اعضای این تیم ها داده شود»

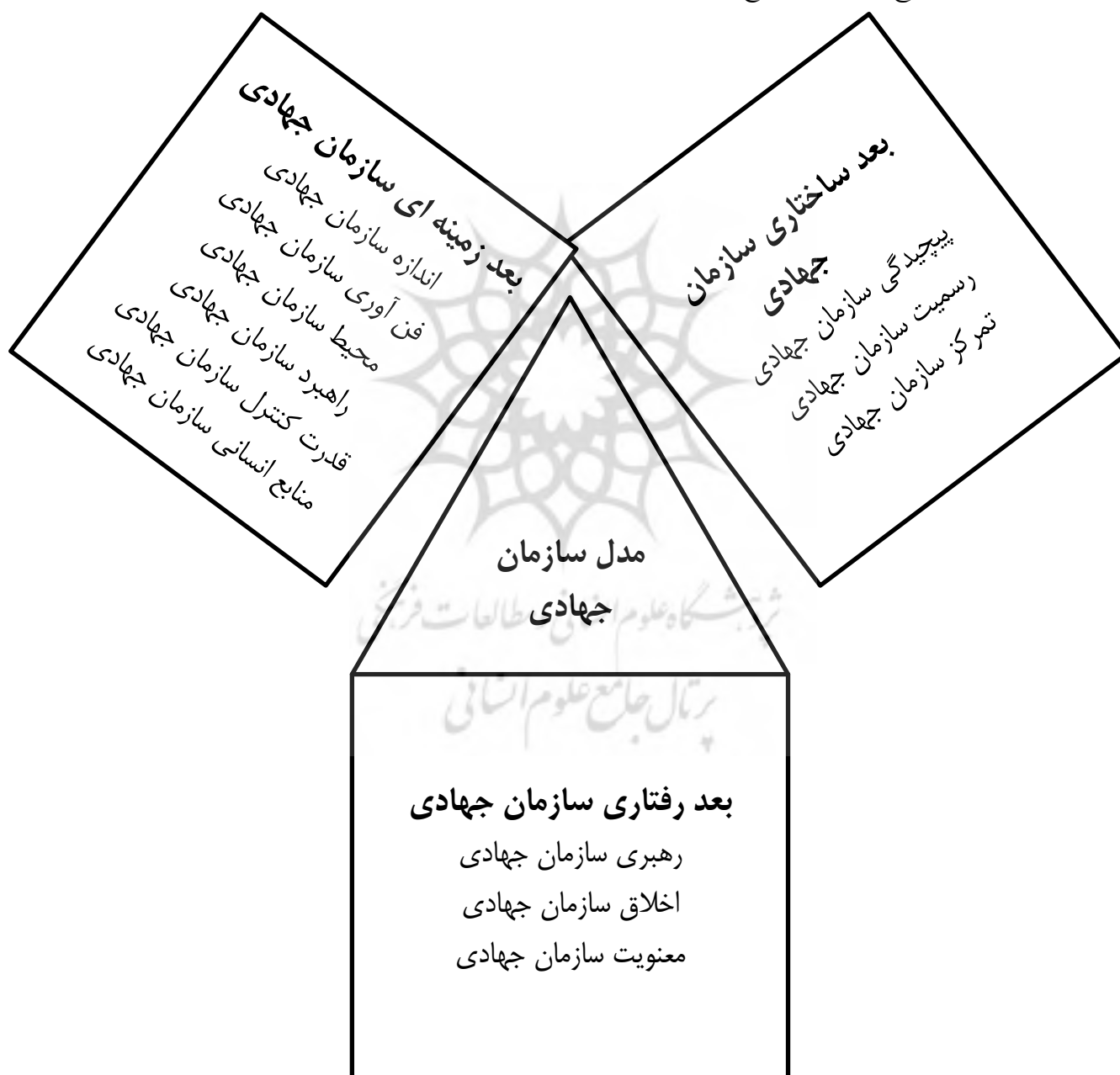
با مطالعه دقیق نقل قول های فوق، از اشاره مصاحبه شونده به مفاهیمی مانند رشد و توسعه، تحول آفرینی و کمال طلبی، شاخص های «رسالت و ماموریت سازمانی برای تحول آفرینی» و «تاکید بر کمال طلبی در سازمان» استخراج شده است. همچنین شاخص های «انجام فعالیت های سازمان در قالب طرح هایی متشکل از تیم های چندنفره» و «اعطای قدرت اجرایی به تیم های فعال در طرح های جهادی از جانب مدیریت سازمان» از متن مصاحبه های فوق قابل استخراج می باشد. به همین صورت شاخص های دیگر مربوط به بعد زمینه ای سازمان جهادی استخراج شده است. در نهایت در بعد زمینه ای سازمان جهادی، رکن راهبرد سازمان جهادی با سه شاخص، فن آوری سازمان جهادی با سه شاخص، محیط سازمان جهادی با دو شاخص، اندازه سازمان جهادی با یک شاخص، قدرت کنترل سازمان جهادی با دو شاخص و منابع انسانی سازمان جهادی با چهار شاخص نهایی شدند.

سازمان جهادی، ارکان رهبری سازمان جهادی با سه شاخص نهایی شده، اخلاق سازمان جهادی با چهار شاخص نهایی شده و معنویت سازمان جهادی با شش شاخص نهایی شده به همراه ابعاد و ارکان قبلی، مدل سه شاخگی سازمان جهادی را شکل دادند (نمودار ۲). همانطور که نمودار ۲ نشان می دهد، مدل سازمان جهادی، در قالب سه بعد تعریف شده و ارکان سازمانی مشخص، مشابهت زیادی با مدل سه شاخگی (میرزایی اهرنجان و امیری، ۱۳۸۱) دارد.

شود. البته این صمیمیت اگر از ته دل باشد به

همدلی منجر خواهد شد»

با عنایت به پاسخ های فوق که در مصاحبه ها به صورت مکرر روی آنها تاکید شده بود، شاخص هایی مانند «حمایت از کارکنان توسط رهبری سازمان»، «ترسیم آینده مطلوب سازمانی توسط رهبری سازمان»، «تواضع و فروتنی در میان کارکنان»، «ترجیح منافع عمومی توسط مدیران سازمان»، «وجود ارتباطات صمیمی، دوستانه و عاطفی بین مدیران و کارکنان» و «وجود همدلی در سازمان» استخراج شدند. در مجموع در بعد رفتاری



نمودار ۲. مدل سازمان جهادی

مشخص شود که یک سازمان جهادی در یک محیط پویا و متغیر می تواند فعالیت کند یا در یک محیط ایستا و بدون تغییر. از لحاظ راهبرد نیز باید نوع راهبرد یک سازمان جهادی مشخص شود؛ که آیا دارای راهبرد رشد و توسعه است یا راهبرد ثبات. رکن قدرت کنترل سازمان جهادی، در مورد نحوه توزیع قدرت در سازمان جهادی صحبت می کند که آیا قدرت در دست یک نفر یا یک گروه خواهد بود یا اینکه قدرت به صورت توزیع شده خواهد بود. در نهایت، رکن منابع انسانی جهادی در زمینه ویژگی های مورد توجه منابع انسانی در یک سازمان جهادی صحبت می کند. مانند اینکه منابع انسانی به دنبال رشد و یادگیری هستند یا خیر.

### بعد رفتاری سازمان جهادی

بعد رفتاری سازمان جهادی از کنار هم قرار دادن و کدگذاری شاخص های مورد توجه خبرگان مصاحبه حاصل شده است. این بعد شامل سه رکن رهبری سازمان جهادی، اخلاق سازمان جهادی و معنویت سازمان جهادی می باشد. این ارکان مشخص می کنند که یک سازمان جهادی از لحاظ رهبری، اخلاق و معنویت به چه صورتی باید باشد.

### مرحله سوم - دلفی خبرگان

در مرحله سوم از مراحل پژوهش، از ۱۵ متخصص مرتبط با موضوع مورد مطالعه، تحت عنوان پانل دلفی، خواسته شد تا طی دوره های متوالی دلفی، اقدام به اعتباریابی مدل سازمان جهادی نمایند. انتخاب اعضای پانل دلفی با توجه به شناخت محققین، به روش هدفمند یا قضاوتی صورت گرفت. طی جلسات هماهنگی با اعضای پانل، مدل طراحی شده در مرحله دوم، در اختیار آنان قرار گرفته و با تشریح روند تکمیل هر دور دلفی، طی دعوتنامه ای رسمی از آنها برای مشارکت در این پژوهش دعوت شد. در هر دور دلفی از اعضای پانل دلفی خواسته شد تا نظرشان را در مورد میزان تناسب شاخص ها و ارکان مدل سازمان جهادی طراحی شده در مرحله قبل، بر مبنای طیف پنج گزینه ای مشخص کرده و در صورت لزوم به

در مدل اولیه سازمان جهادی حاصل از مرحله دوم پژوهش (نمودار ۲)، مشخص است که سه بعد ساختاری، زمینه ای و رفتاری برای تشریح مدل سازمان جهادی در نظر گرفته شده است.

### بعد ساختاری سازمان جهادی

این بعد شامل سه رکن ساختاری پیچیدگی سازمان جهادی، رسمیت سازمان جهادی و تمرکز سازمان جهادی می باشد. در مجموع این بعد به همراه سه رکن ذکر شده، به دنبال پاسخگویی به این سوال هستند که یک سازمان جهادی دارای چه ویژگی ها و شاخص های ساختاری می باشد و متناسب با این ویژگی ها و شاخص ها، در چه جایگاهی از طیف مکانیکی<sup>۹</sup> ارگانیکی طرح های سازمانی قرار می گیرد. رکن پیچیدگی سازمان جهادی مشخص می کند که از لحاظ پیچیدگی افقی، عمودی و جغرافیایی وضعیت سازمان جهادی چگونه باید باشد. همچنین رکن رسمیت سازمان جهادی، میزان استفاده از رویه های رسمی و تکیه بر قوانین و مقررات برای اجرای امور در یک سازمان جهادی را مشخص می کند. در نهایت رکن تمرکز تعیین می کند که نحوه تصمیم گیری و مشارکت در تصمیم ها در یک سازمان جهادی به چه صورتی خواهد بود.

### بعد زمینه ای سازمان جهادی

از لحاظ بعد زمینه ای، سازمان جهادی دارای شش رکن می باشد که در مجموع مشخص می کنند یک سازمان جهادی چگونه باید باشد. به عنوان ارکان زمینه ای سازمان جهادی، اندازه سازمان جهادی مشخص می کند که یک سازمان جهادی باید سازمانی بزرگ، کوچک یا متشکل از تیم های کاری باشد. همچنین فن آوری سازمان جهادی در مورد نحوه فعالیت و نوع خروجی های حاصل از فعالیت های یک سازمان جهادی صحبت می کند. فن آوری یک سازمان می تواند از نوع «تکی یا منحصربه فرد»، «انبوه» و یا «فرآیند تولید مستمر» باشد (رضاییان، ۱۳۸۵). از لحاظ رکن محیط سازمان جهادی باید

جدول ۲ - نتایج حاصل از آزمون میانگین یک جامعه

مقدار آزمون = ۳						ارکان سازمان جهادی
حد بالا	حد پایین	Mean Difference	Sig.	df	آماره t	
۱/۳۲۸۴	۰/۴۰۴۹	۰/۸۶۶۶۷	۰/۰۰۱	۱۴	۴/۰۲۶	پیچیدگی سازمان جهادی
۱/۳۹۵۴	۰/۷۳۷۹	۱/۰۶۶۶۷	۰/۰۰۰	۱۴	۶/۹۵۹	رسمیت سازمان جهادی
۱/۲۶۵۶	۰/۲۰۱۱	۰/۷۳۳۳۳	۰/۰۱۰	۱۴	۲/۹۵۵	تمرکز سازمان جهادی
۱/۵۰۵۳	۰/۳۶۱۴	۰/۹۳۳۳۳	۰/۰۰۴	۱۴	۳/۵۰۰	راهبرد سازمان جهادی
۱/۳۹۵۴	۰/۷۳۷۹	۱/۰۶۶۶۷	۰/۰۰۰	۱۴	۶/۹۵۹	فن آوری سازمان جهادی
۱/۴۲۲۷	۰/۴۴۳۹	۰/۹۳۳۳۳	۰/۰۰۱	۱۴	۴/۰۹۰	محیط سازمان جهادی
۱/۲۹۶۰	۰/۷۰۴۰	۱/۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۴	۷/۲۴۶	اندازه سازمان جهادی
۱/۴۸۷۷	۰/۷۷۸۹	۱/۱۳۳۳۳	۰/۰۰۰	۱۴	۶/۸۵۹	قدرت کنترل سازمان جهادی
۱/۳۲۳۰	۰/۵۴۳۶	۰/۹۳۳۳۳	۰/۰۰۰	۱۴	۵/۱۳۷	منابع انسانی سازمان جهادی
۱/۱۷۷۵	۰/۲۹۱۰	۰/۷۳۳۳۳	۰/۰۰۳	۱۴	۳/۵۵۶	رهبری سازمان جهادی
۱/۰۰۸۰	۰/۱۹۲۰	۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۷	۱۴	۳/۱۵۴	اخلاق سازمان جهادی
۱/۳۷۵۷	۰/۴۹۱۰	۰/۹۳۳۳۳	۰/۰۰۰	۱۴	۴/۵۲۵	معنویت سازمان جهادی

فرض  $H_0$ : میانگین داده ها حداکثر برابر با ۳ است<sup>۱</sup>  
 فرض  $H_1$ : میانگین داده ها از ۳ بزرگتر است.  
 جدول ۲ نتایج تحلیل آزمون میانگین را نشان می دهد و با توجه به اینکه سطح معناداری تمامی مولفه ها کمتر از ۰/۰۵ می باشد، لذا می توان گفت که میانگین های به دست آمده معنادار می باشد.

همانطور که در جدول ۲ مشخص است، از آنجا که حد پایین و بالا در هر رکن (مولفه)، عددی بزرگتر از صفر می باشد، لذا میانگین داده های مرتبط با هر رکن بالاتر از حد متوسط می باشد. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که به نظر خبرگان، ارکان سازمان جهادی، با ابعاد متناظرشان مرتبط/متناسب هستند و در شکل گیری آنها تاثیر مثبت معناداری دارند. در نتیجه تحلیل های صورت گرفته، مدل سازمان جهادی در قالب ابعاد، ارکان (مولفه ها) و شاخص ها مطابق جدول ۳ قابل ارائه می باشد.

منظور بهبود شاخص ها و کدگذاری های صورت گرفته، پیشنهادهای اصلاحی خودشان را مطرح کنند. روند دلفی به صورتی بود که بعد از سه دور روی شاخص های هر دسته، توافق لازم برقرار شد و دیگر لزومی به ادامه دورهای دلفی نبود. با توجه به استفاده از طیف پنج گزینه ای برای پاسخ های مرتبط با هر گویه در پرسشنامه های دلفی، از شاخص انحراف معیار برای تعیین توافق صورت گرفته استفاده شد. در نهایت بعد از سه دور دلفی، با توافق اعضای پانل دلفی روی شاخص ها، ارکان و ابعاد مدل سازمان جهادی، مدل نهایی سازمان جهادی شکل داده شد.

در این مرحله به منظور ارزیابی اعتبار مدل طراحی شده، از آزمون میانگین استفاده شد. با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، به منظور بررسی تاثیر هر یک از ارکان شناسایی شده در ابعاد سه گانه مدل سازمان جهادی از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. فرض های این آزمون به صورت ذیل قابل طرح می باشند.

۱. با توجه به اینکه پرسشنامه بر مبنای طیف ۵ تایی تنظیم شده بود، عدد ۳ برای میانگین در نظر گرفته شد.

جدول ۳. مدل مفهومی سازمان جهادی

ابعاد سازمان جهادی	ارکان سازمان جهادی	شاخص های سازمان جهادی
	پیچیدگی سازمان جهادی	پرهیز از پراکندگی جغرافیایی بدون دلیل و تاکید بر یکپارچگی واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی)
		پرهیز از تعدد پست و مقام در واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی)
		تاکید بر سلسله مراتب تخت و افقی در واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی)
بعد ساختاری	رسمیت سازمان جهادی	تاکید بر هماهنگی از طریق ارتباطات صمیمی و غیررسمی
		تاکید بر خودکنترلی به جای نظارت های قانونی شدید
		آزادی عمل اعضای واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی) برای انجام فعالیت ها و وظایف محوله به شیوه خودشان
	تمرکز سازمان جهادی	استفاده از نظرات و ایده های کارکنان توسط مدیریت سازمان در تصمیم گیری های مدیریتی
		تفویض اختیار تصمیم گیری در امور مختلف به اعضای واحدهای اجرایی (تیم های کاری جهادی)
	راهبرد سازمان جهادی	ایجاد چشم انداز آرمانی از رشد و توسعه سازمانی
		رسالت و مأموریت سازمانی برای تحول آفرینی
		تاکید بر کمال طلبی در سازمان
	فن آوری سازمان جهادی	انجام فعالیت های سازمانی در قالب پروژه هایی منحصر به فرد و متنوع
		تدوین طرح های جهادی ویژه و ضربتی متناسب با نیازمندی های مردمی
		شکل گیری و تغییر وظایف کاری کارکنان متناسب با نیازهای حیاتی جامعه
بعد زمینه ای (محتوایی)	محیط سازمان جهادی	تعامل روزانه با ارباب رجوع (مردمی) که خواسته های متنوع دارند
		محیط بیرون سازمان آکنده از نیازهای جدید مردمی
	اندازه سازمان جهادی	انجام فعالیت های سازمان در قالب طرح هایی متشکل از تیم های چند نفره
	قدرت کنترل سازمان جهادی	برخورداری کارکنان از قدرت کافی برای انجام وظایف
		اعطای قدرت اجرایی به تیم های فعال در طرح های جهادی از جانب مدیریت سازمان
	منابع انسانی سازمان جهادی	انگیزه بالای کارکنان برای پذیرش وظایف و مسئولیت های جدید
		تلاش بی وقفه کارکنان برای انجام وظایف محوله
		پذیرش اشتباهات توسط کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها

تمرکز بر یادگیری مهارت های شغلی جدید توسط کارکنان

حمایت از کارکنان توسط رهبری سازمان	رهبری سازمان جهادی	
برقراری ارتباط عاطفی و دوستانه با کارکنان توسط رهبری سازمان		
ترسیم آینده مطلوب سازمانی توسط رهبری سازمان		
تواضع و فروتنی در میان کارکنان سازمان	اخلاق سازمان جهادی	
ترجیح منافع عمومی توسط مدیران سازمان		
شجاعت در تصمیم گیری های مدیریتی		
حمایت سازمان از کارکنانی که اخلاق و ارزش های اخلاقی را رعایت می کنند	بعد رفتاری	
وجود ارتباطات صمیمی، دوستانه و عاطفی بین مدیران و کارکنان		
وجود همدلی در سازمان		
توجه خاص به کرامت والای نیروی انسانی توسط سازمان		
رعایت و اجرای فرائض و ارزش های دینی در سازمان		معنویت سازمان جهادی
تاکید بر آموزش مسائل دینی در سازمان		
حمایت سازمان از کارکنانی که فرائض دینی را اجرا کرده و به ارزش های دینی احترام می گذارند		

## بحث و نتیجه گیری

شناسایی عوامل و ابعاد موثر در این مفهوم مورد توجه بوده است. در راستای دستیابی به هدف فوق و به منظور طراحی مدل سازمان جهادی در پژوهش حاضر از سه مرحله پژوهشی استفاده شده است. در مرحله اول ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم سازمان جهادی مطالعه و مخزنی از شاخص های مرتبط با این مفهوم تهیه شد. در مرحله دوم با انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با تعدادی (۱۰ نفر) از خبرگان حوزه جهاد، مدل اولیه سازمان جهادی طراحی شد. در مرحله سوم از طریق سه دور دلفی، مدل طراحی شده در مرحله قبل اعتبارسنجی شده و با کسب معیارهای لازم و حصول توافق روی شاخص های شناسایی شده، مدل مورد تایید قرار گرفته و نهایی شد.

در مقابل مدل های سازمانی توسعه یافته در غرب، که در عمل نشان داده اند نه تنها از تمامی ظرفیت های منابع سازمانی استفاده نمی کنند، بلکه با پدید آوردن مفاهیمی مانند ترک شغل، غیبت، کاهش رضایت شغلی، کمبود انگیزه و ... باعث به هدر رفتن منابع باارزش سازمانی می شوند؛ مدل سازمان جهادی، مدلی بومی مبتنی بر فرهنگ ایرانی اسلامی می باشد که می تواند زمینه بهره برداری از فراتر از ظرفیت های منابع سازمانی در قالب طرح های جهادی را فراهم آورد. این مدل سازمانی که نمود عملی آن در قالب سازمان های جهادی اوایل انقلاب اسلامی مانند نهاد جهاد سازندگی موفقیت های زیادی به بار آورده است، در زمینه مدل سازی و نظریه پردازی مورد غفلت واقع شده و پژوهش مناسبی در مورد آن صورت نپذیرفته است. لذا در پژوهش حاضر هدف اصلی طراحی مدل سازمان جهادی بوده است. همچنین در راستای این هدف،

نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان حوزه جهاد، سازمان جهادی، سازمانی با ویژگی‌های ذیل در زمینه هر کدام از ارکان سازمان می‌باشد:

• بعد ساختاری

- واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) یکپارچه (پیچیدگی جغرافیایی پایین واحدهای اجرایی)
- پایین بودن پست‌های سازمانی در واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) (پیچیدگی افقی پایین واحدهای اجرایی)
- سلسله‌مراتب تخت و افقی در واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) (پیچیدگی عمودی پایین واحدهای اجرایی)
- حداقل استفاده از قوانین و مقررات برای تنظیم امور واحدهای اجرایی و تاکید بر خودکنترلی و ارتباطات غیررسمی (رسمیت پایین)
- استفاده از نظرات اعضای واحدهای اجرایی در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به آنان (عدم تمرکز)

• بعد زمینه‌ای

- تاکید بر داشتن چشم‌انداز و تلاش در جهت رشد و توسعه (راهبرد رشد)
- انجام فعالیت‌ها در قالب طرح‌های جهادی منحصربه‌فرد و متناسب با نیازهای مردمی (فن‌آوری تکی)
- تعامل روزانه با نیازهای جدید و به روز شده مردمی (محیط پویا)
- انجام فعالیت‌ها در قالب تیم‌های چندنفره (اندازه کوچک تیم‌های کاری)
- برخورداری کارکنان از قدرت کافی برای انجام وظایف (قدرت توزیع شده)

▪ تمایل بالای کارکنان برای یادگیری، تلاش، تحول و پذیرش مسئولیت‌های جدید (منابع انسانی پویا)

• بعد رفتاری

- حمایت از کارکنان، در کنار کارکنان بودن و ترسیم آینده مطلوب سازمانی توسط رهبری سازمان (رهبری جهادی)
  - نهادینه شدن تواضع، دیگرخواهی و شجاعت در سازمان (اخلاق‌گرایی)
  - وجود ارتباطات صمیمی و همدلی در سازمان و رعایت فرائض و ارزش‌های دینی در سازمان (معنویت جهادی)
- در طبقه‌بندی طرح‌های سازمانی بر مبنای مشخصه‌های ساختاری و زمینه‌ای، دو نوع طرح عمده شناسایی و معرفی شده‌اند (رضاییان، ۱۳۸۵). این دو طرح عبارتند از طرح‌های مکانیکی و ارگانیکی. طرح‌های مکانیکی مختص سازمان‌های بوروکراتیک بوده و در سازمان‌هایی با چنین طرح‌هایی، قاعده کلی در طراحی سازمان، ثبات و عدم تغییر می‌باشد. در صورتی که به هر دلیلی مانند تغییرات و تحولات محیطی، سازمان نیازمند تغییر، تحول و پویایی باشد، نیازمند طرح‌های سازمانی انطباق‌پذیر و پویاتر تحت عنوان طرح‌های ارگانیکی هستیم. طرح‌های ارگانیکی مختص سازمان‌های انطباق‌پذیر هستند که قابلیت انطباق با تغییرات صورت گرفته را دارند. در سازمان‌های انطباق‌پذیر برخلاف سازمان‌های بوروکراتیک، قاعده کلی در طراحی سازمان، پویایی و تغییر می‌باشد.
- در صورتی که به ویژگی‌های مشخصه و شاخص‌های مدل سازمان جهادی توجه کنیم، متوجه خواهیم شد که در طیف مکانیکی-ارگانیکی (بوروکراتیک-انطباق‌پذیر)، سازمان جهادی متمایل به طرح‌های ارگانیکی (انطباق‌پذیر) سازمانی می‌باشد. مشخصه‌های فوق‌الذکر که خلاصه دقیقی از شاخص‌های مدل طراحی شده سازمان جهادی می‌باشد، نشان از این دارد که قاعده کلی در طراحی یک سازمان جهادی، پویایی و تغییر می‌باشد. جدول ۴ مقایسه‌ای ساده بین ویژگی‌های طرح‌های سازمانی ارگانیکی و مکانیکی و جهادی انجام داده است.



جدول ۴. مقایسه طرح های سازمانی ارگانیک، مکانیکی و جهادی

ویژگی مشخصه	طرح سازمان مکانیکی	طرح سازمان جهادی	طرح سازمان ارگانیک
پیچیدگی	بسیار	کم	کم
رسمیت	بسیار	کم	کم
تمرکز	متمرکز	غیرمتمرکز	غیرمتمرکز
راهبرد	گرایش به ثبات	گرایش به رشد	گرایش به رشد
فن آوری	تولید انبوه	ارائه خدمات تکی و منحصر به فرد	تولید تکی یا تولید مستمر
محیط	پایدار و قابل پیش بینی	پویا و نامطمئن	پویا و نامطمئن
اندازه	بزرگ	تیم های کاری کوچک	کوچک
قدرت کنترل	قدرت تجمیع شده	قدرت توزیع شده	قدرت توزیع شده
منابع انسانی	عدم پویایی منابع انسانی	منابع انسانی پویا	منابع انسانی پویا

با مطالعه ویژگی ها و شاخص های مدل طراحی شده سازمان جهادی، متوجه می شویم که با وجود مشابهت زیاد بین سازمان جهادی و سازمان ویژه موقت یک تفاوت عمده بین آنها وجود دارد. سازمان جهادی طبق مدل طراحی شده دارای سه بعد است. در دو بعد ساختاری و زمینه ای مشابهت زیادی بین سازمان جهادی و سازمان ویژه موقت وجود دارد ولی سازمان جهادی یک بعد دیگر تحت عنوان بعد رفتاری نیز دارد. مطابق مدل طراحی شده، بعد رفتاری سازمان جهادی شامل ارکان رهبری سازمان جهادی، اخلاق سازمان جهادی و معنویت سازمان جهادی می باشد. این سه رکن گویای این مطلب هستند که سازمان جهادی، سازمانی ویژه موقت می باشد که معیارهای ویژه ای در زمینه رهبری، اخلاق و معنویت دارد. حمایت از کارکنان و در کنار آنان بودن توسط رهبری سازمان، نهادینه شدن تواضع، دیگر خواهی و شجاعت به عنوان ویژگی های اخلاقی جهادی در سازمان، وجود ارتباطات صمیمی و همدلی در سازمان و رعایت فرائض و ارزش های دینی در جهت ایجاد فضای معنوی ویژه در سازمان، همگی نشان از این دارد که سازمان جهادی، سازمانی پویا، انطباق پذیر (ارگانیک) و معنوی می باشد.

طبق جدول فوق، می توان ادعا کرد که سازمان جهادی مشابهت بسیار زیادی به یک سازمان ارگانیک دارد. مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۳۸۵) دو شکل متمایز از سازمان های ارگانیک را ارائه داده است. از دیدگاه وی یک سازمان ارگانیک می تواند یکی از دو شکل «ساختار ساده» و یا «سازمان ویژه موقت (ادهوکراسی)» را به خود بگیرد. با مقایسه بین دو شکل سازمان ارگانیک و ویژگی های یک سازمان جهادی، می توان نتیجه گرفت که سازمان جهادی نوعی سازمان ویژه موقت (ادهوکراسی) می باشد. در سازمان جهادی فعالیت های سازمانی که برگرفته از نیازمندی های مردمی می باشد، در قالب طرح های جهادی ویژه تعریف شده و تعدادی از افراد سازمان که قابلیت همکاری در انجام طرح جهادی مورد نظر را دارند و می توانند طرح را با موفقیت به پایان برسانند، در قالب تیم های کاری جهادی به محل طرح اعزام می شوند. این تیم های کاری برای انجام وظایف از قدرت و اختیار کافی برخوردار می باشند و می توانند ضمن همکاری با مردم در جهت حل نیاز آنها اقدام کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ کنند.

## منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۵). ترجمه الهی قمشه ای، چاپ اول، قم: انتشارات آئین دانش
- احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۳). "مدل سازی مدیریت جهادی" با بهره گیری از بیانات مقام معظم رهبری"، مجله سیاست دفاعی، سال ۲۲، شماره ۸۷، ۱۳۷ ° ۱۶۹
- اسحاقی، سید حسین (۱۳۹۳). "مؤلفه های مدیریت جهادی"، قم: نشر هاجر.
- پورعزت، علی اصغر؛ قلی پور، آرین (۱۳۸۸). "چالش های شالوده شکنی مدیر جهادی در ساختار بوروکراتیک رسوب گذاری شده غربی"، مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- جعفری، ابراهیم (۱۳۹۱). "الگوی مدرسه در مزرعه کشاورزی، بستری برای توسعه فرهنگ و مدیریت جهادی"، ششمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- حاجی احمدی، امیر؛ حاجی میرحیمی، داود (۱۳۸۸). "بررسی تطبیقی روند تحولات فرهنگ و مدیریت جهادی با چرخه حیات سازمانی بررسی چرخه حیات فرهنگ و مدیریت جهادی"، مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- حجازی فر، سعید (۱۳۹۱). "شناسایی مؤلفه های فرهنگ و مدیریت جهادی با روش فراترکیب"، اولین همایش علمی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- حیدری تفرشی، غلامحسین (۱۳۹۳). "مدیریت جهادی"، تهران: انتشارات حکمت و عرفان.
- رستمی، وحید؛ رستمی، امیررضا؛ فرخی، مهدی (۱۳۹۱). "مدیریت جهادی اساس مدیریت بحران (بررسی موردی مدیریت بحران در زلزله بم)"، اولین همایش علمی مدیریت جهادی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). "مدیریت جهادی، چالش ها و الزامات"، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۲، ۹ ° ۳۹.
- صدرالسادات، سیدعلی (۱۳۸۸). "ارائه مدلی مفهومی برای بازشناسی جهاد سازندگی بعنوان الگوی عملی یک سازمان اخلاقی"، مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- صدرالسادات، سیدعلی (۱۳۹۳). "مدیریت جهادی و سیر تحول اندیشه های مدیریت"، هشتمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- عفتی، محمد (۱۳۹۱). "بررسی مقایسه ای بین ویژگی های مدیریت جهادی در عرصه توسعه روستایی با ویژگی های مدیریت توسعه روستایی در برخی کشورها"، ششمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- عفتی، محمد (۱۳۹۲). "سازمان ها و نهادهای دست اندرکار توسعه روستایی در ایران (بعد از پیروزی انقلاب اسلامی)"، تهران: هفتمین همایش علمی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- قائدعلی، حمیدرضا؛ مشرف جوادی، محمدحسین (۱۳۹۳). "فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی (مطالعه موردی جهاد سازندگی در دفاع مقدس)"، مهندسی فرهنگی، سال ۸، شماره ۷۹، ۶۳ ° ۷۸.
- قائدعلی، حمیدرضا؛ عاشوری، مهدی (۱۳۹۱). "مدیریت جهادی نمونه ای از بکارگیری مبانی مدیریت اسلامی"، اولین همایش علمی مدیریت جهادی.
- مرتضوی، مهدی (۱۳۹۱). "فرهنگ سازمانی جهادی عاملی برای تحول در بوروکراسی دولتی"، اولین همایش علمی مدیریت جهادی.

- مرتضوی، مهدی؛ زارع پور نصیری (۱۳۹۱). "فرهنگ سازمانی جهادی، عامل کلیدی مدیریت جهادی"، نشریه علمی تخصصی شورای عالی انقلاب فرهنگی، سال ۷، شماره ۷۱ و ۷۲، ۱۰۱-۱۱۴.
- میرزایی، مهرانوش (۱۳۹۱). "تحلیل بکارگیری شاخص های مدیریت جهادی در اجرای پروژه یکپارچه سازی اراضی روستای حصار ولیعصر شهرستان بوئین زهرا"، ششمین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی.
- معصومی، جواد (۱۳۹۱). "نقش جهاد سازندگی در دوران پس از انقلاب و دفاع مقدس به عنوان شاخصی از مدیریت جهادی"، اولین همایش علمی مدیریت جهادی.
- نوروزی، عباس (۱۳۸۸). "فرهنگ جهادی نیاز مبرم وزارت جهاد کشاورزی"، مجموعه مقالات دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، نشر آموزش کشاورزی، کرج.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۰). "تفسیر نمونه"، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- وزارت جهاد سازندگی (۱۳۷۰). "کارنامه عملکرد ده ساله جهاد سازندگی از سال ۱۳۵۸ تا سال ۱۳۶۸"، تهران: وزارت جهاد سازندگی.
- میرزایی اهرنجانی، حسن؛ امیری، مجتبی (۱۳۸۱). "ارائه مدل سه بعدی تحلیل مبانی فلسفی و زیرساخت های بنیادین تئوری های مدیریت"، دانش مدیریت، سال پانزدهم، شماره ۵۶، ۳-۲۱.
- وزارت جهاد سازندگی (۱۳۹۰). "مدل سازی طرح بسیج سازندگی با تکیه بر فرهنگ و مدیریت جهادی"، پنجمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U.S. (2016). "Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion", *Journal of Environmental Psychology*, 45, pp. 79-88.
- the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management (CD), ISSN 1543-8643. A1:A6.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). "Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Podsakoff, N.P. (2011). "Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques", *Management Information Systems Quarterly*, 35, pp. 293-303.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). "Spirituality at work: a conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). "The management of innovation", London: Tavistock Publications.
- Moore, G.C., & Benbasat, I. (1991). "Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation", *Information Systems Research*, 2, 192-222.
- Daft, R.L. (1989). "Organization Theory and Design; 3rd ed", New York: West Publishing Co.
- Petchsawang, P.A., & Duchon, D. (2009). "Measuring Workplace Spirituality and Organizational Performance in an Asia Context", *Human Resource Development International*, 12(4): 53-75.
- Howden, J.W. (1992). "Development and psychometric characteristics of the spirituality assessment scale". Unpublished doctoral dissertation, Texas Woman's University, Denton.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B.J. (2006). "Measuring the intangible: Development of the Spirit at Work Scale", in M. Weaver (ed.), Best Paper Proceedings of

- workplace"*, Social and Behavioral Sciences, 211, pp. 827-835.
- Rikliene, O., Vozgirdiene, I., Karosas, L.M., & Lazenby, M. (2016). " *Spiritual care as perceived by Lithuanian student nurses and nurse educators: A national survey*", Nurse Education Today, 36, pp. 207-213.
  - Ross, L., et al. (2016)." *Factors contributing to student nurses / midwives 'perceived competency in spiritual care"*, Nurse Education Today, 36, pp. 445-451.
  - Sarkar, M., Hill, D.M., & Parker, A. (2015)." *Reprint of: Working with religious and spiritual athletes: Ethical considerations for sport psychologists"*, Psychology of Sport and Exercise, 17, pp. 48-55.
  - Stewart, J., & Rogers, P. (2012). " *Developing people and organizations* , CIPD.
  - Taylor, F.W. (1947)." *Testimony before the special house committee, in Scientific Management* , New York: Harper & Brothers.
  - Weber, M. (1947)." *The theory of social and economic organization"*, New York: Free Press.

