

## کار بست مؤلفه‌های مدیریت جهادی در سازمان‌های آموزشی<sup>۱</sup>

زهرة موسى زاده<sup>۲</sup>

سوسن کشاورز<sup>۳</sup>

فرشته مقدم<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از تدوین مقاله حاضر، شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت جهادی به منظور به کارگیری آن‌ها در سازمان‌های آموزشی بود. روش انجام پژوهش از نوع مطالعات کیفی با استفاده از روش تحلیل متن بود. جامعه آماری پژوهش، تمام مقالات برگرفته از پژوهش‌های کیفی مرتبط با حوزه مدیریت جهادی بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. همچنین با مروری بر نتایج پژوهش‌های کیفی در زمینه مدیریت جهادی، به شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌های احصاشده حاصل از نتایج این پژوهش‌ها پرداخته شد. نتایج به دست آمده بیانگر آن است که مؤلفه‌های مدیریت جهادی احصاشده در پژوهش‌های مورد نظر، در قالب ۱۱ مقوله ساخت جهادی، انعطاف‌پذیری، رابطه ولایی، مجاهدت‌محوری، مشارکت‌پذیری، تکلیف‌مداری، شایسته‌سالاری، تفکر پیشرو، معنویت‌محوری، رشدگرایی و استکبارستیزی با زیرمقولات مختلف طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج این پژوهش می‌تواند در قالب راهبردهای تربیتی به منظور ارتقای عملکرد سازمان‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

### واژگان کلیدی

مدیریت جهادی، ساخت جهادی، مجاهدت‌محوری، تفکر پیشرو

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۱۹؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۸/۲۲.

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق (ع)، پردیس خاوران، تهران، ایران.

moosazadeh@isu.ac.ir

ss.keshavarz@yahoo.com

۳- استادیار گروه فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق (ع)، پردیس خاوران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

ajjn44@gmail.com

## بیان مسئله

پیروزی انقلاب اسلامی در قرن بیستم، سبب تحولات زیادی در عرصه‌های مختلف شد. «یکی از این تحولات شکل‌گیری نهادهای جدیدی چون جهاد سازندگی، کمیته امداد امام خمینی، بنیاد مستضعفین، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، که روح حاکم بر آن‌ها ادبیات جهادی بود» (هاشمی گلپایانی، لطیفی و یخچالی، ۱۳۹۵، ص ۱۳۶). «انقلاب اسلامی فضایی را برای ظهور هرچه بیشتر فضایل اخلاقی در سازمان‌ها و جامعه ایجاد کرد» (حجازی‌فر، باقری‌کنی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۴، ص ۳۶) و این فضا به شکل‌گیری سبک متمایز مدیریتی منجر شد که رهبر معظم انقلاب از آن به‌عنوان مدیریت جهادی یاد می‌کند؛ «الگوی مدیریتی مطلوبی که از سوی وی به‌عنوان راهکاری برای حل مسائل جامعه مطرح شده است» (ذاکری‌فراآنی و پورصادق، ۱۳۹۴، ص ۹۶).

«پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، در هر برهه از تاریخ این انقلاب، اموری که با رویکرد جهادی مدیریت شده‌اند، موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند» (شماعی‌کوپائی و اسمعیلی‌گیوی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۰). «رویکردی که با عنوان مدیریت جهادی شناخته شده است؛ دارای دو رکن اصلی جدّ و جهد و در مقابل دشمن و مانع بودن است» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۸). از مدیریت جهادی تجربه‌های بسیار موفق در عبور از بحران‌ها وجود دارد؛ لذا توان آن در پیشبرد امور برای نیل به اهداف نظام اسلامی و جامعه بهره‌مند فوق‌العاده است (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۶۱). «از طرفی بر بومی‌سازی مدیریت آموزشی که مسئولیت سنگینی را در آینده کشور برعهده دارد، تأکید شده است» (صمدزاده، ۱۳۹۲، ص ۳۰). در سال‌های اخیر تلاش‌های بسیاری در جهت تبیین مدیریت جهادی صورت گرفته و پژوهش‌های متعددی در حوزه مدیریت جهادی به منظور شناسایی و احصای مؤلفه‌های مدیریت جهادی انجام گرفته است که پراکندگی و نکات اشتراک و افتراق زیادی در مؤلفه‌های استخراجی دارند. این مقاله درصدد است تا با توجه به اهمیت موضوع، پس از بررسی دقیق مفهوم جهاد (به‌عنوان وجه تمایز مدیریت جهادی در اسلام) و مدیریت جهادی از منظر پژوهشگران، به شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در قالب مقولات و زیرمقولات (به‌حسب اهمیت درک جامع از مدیریت جهادی جهت اجراء در نظام مدیریتی کشور) برای به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌های آموزشی بپردازد.

جهاد در لغت به معنای «پرداختن و صرف نیرو برای دفع دشمن و راندن اوست» (راغب اصفهانی، بی‌تا، ج ۱، ص ۶۹۲). جهاد یعنی «به‌کار بستن نهایت درجه قدرت و طاقت» (طباطبایی، بی‌تا، ج ۱، ص ۷۰). جهاد در اصطلاح شرع به معنای «بذل جان و مال و توان خویش در راه اعتلای کلمه و اقامه شعائر ایمان است» (صاحب‌جوهر، ۱۳۶۲، ج ۲، ص ۳). البته باید توجه داشت که «جهاد تنها

شکل نظامی ندارد و هر نوع مبارزه و پیکاری، خواه نظامی باشد، یا اقتصادی، یا فرهنگی و یا سیاسی، همه را در بر می‌گیرد» (نادری قمی و اسکندری، ۱۳۸۳، ص ۲۰). جهاد در اسلام، به‌عنوان یکی از فروع ده‌گانه دین معرفی شده است. از جهت ضرورت و اهمیت مبحث جهاد باید گفت، روایات متعددی به فضیلت جهاد اشاره می‌کنند (ابن‌شعبه حرانی، ۱۳۷۶، ص ۲۸۶؛ پاینده، ۱۳۲۴، ص ۱۶۷، ح ۷۰؛ حرعاملی، بی‌تا، ج ۱۵، ص ۱۵؛ ابن‌ابی‌الحدید معتزلی، بی‌تا، ج ۳، ص ۱۸۴؛ نوری، بی‌تا، ج ۱، ص ۱۸). در قرآن کریم، به‌صورت‌های گوناگون و در موارد متعدد، از واژه جهاد و مشتقات آن نام برده شده و به‌شدت مورد تأکید قرار گرفته است، به‌گونه‌ای که از این واژه در قرآن ۴۱ بار به‌همراه مشتقاتش یاد شده است (صدری، ۱۳۸۹). «همین تأکید و تکرار در قرآن کریم، سبب اهمیت موضوع جهاد در اسلام می‌شود» (نوری همدانی، ۱۳۶۶، ص ۲۲). در نظام معنایی قرآن در کنار واژه‌های غزو، ضرب، حرب و سفک‌الدماء، لفظ قتال و قتل بیشترین نزدیکی معنایی را با واژه جهاد دارد؛ اما هیچ‌گاه کاملاً و عیناً به معنای آن به‌کار نرفته است؛ یعنی «جهاد را مساوی با قتل و کشتار ندانسته است و هدف از آن، بیشتر رویکرد فرهنگی و نرم‌افزارگونه است. آنچه از این منظر به‌دست می‌آید، این است که خداوند متعال شایسته‌ترین راه را برای مقابله با آسیب‌های خارجی، داخلی و اصلاح جامعه و امت اسلامی، رشد و تعالی مبانی معرفتی و اعتقادی جامعه معرفی می‌کند» (کریمی میرعزیزی، بابازاده‌اقدام، بهرامی و قاسم‌پورگنجه‌لو، ۱۳۹۵، ص ۱۴۶). از دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای، «جهاد، آن عرض عریض و آن عمل شامل و عام و نافع تمام‌نشدنی است که در انواع و اشکال مختلف تحقق پیدا می‌کند. از نظر ایشان معیار جهاد، همان چیزی است که امروز در زبان فارسی در کلمه مبارزه وجود دارد. از طرفی این مبارزه را متقوم به ارکانی می‌دانند که وجودشان باعث شکل‌گیری جهاد می‌شود» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۹۶). مدیریت جهادی نیز مدیریتی است که بر این دو رکن بنا شده است.

مدیریت جهادی «هنر توانستن و ارائه طرح و ایده جدیدی بود که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت و در واقع یک مجاهدت دائم، همه‌جانبه، هوشمندانه، مخلصانه و هدفدار برای خدا در مسیر پیشرفت و تمدن‌سازی اسلامی است که بر محور جوهره جهاد یعنی ایمان به غیب و مبارزه بنا شده است» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۱۷). مدیریت جهادی، «فرایند علمی و منطقی متأثر از ارزش‌ها و نگرش‌های اسلامی - توحیدی است که در بستر فرهنگ جهادگونه و با انگیزه الهی در پی خدمتگزاری بر محور رفتارهای جهادی در راستای کمال آحاد جامعه و تسهیل بسط عدالت شکل می‌گیرد» (شماعی‌کوپائی، ۱۳۹۳، ص ۱۴۳). مدیریت جهادی «شکوفاساز استعدادها در یک محیط ولایی و با بهره‌گیری از راه‌های نو و ملهم از هدایت خداوند است» (احمدیان، ۱۳۹۳، ص ۱۴۰). «پیروزی انقلاب اسلامی ایران، تجارب دوران دفاع مقدس و سازندگی

روستاها و صدها موفقیت علمی و عملی دیگر در سطح کشور همه بیانگر کارآمدی مدیریت جهادی در عرصه‌های سنگین و پیچیده است» (عظیمی و حادق، ۱۳۸۸).

در ارتباط مدیریت جهادی و مدیریت اسلامی «حالت منطقی عموم و خصوص مطلق برگزیده می‌شود؛ چراکه جهاد به‌عنوان وجه تمایز مدیریت جهادی از سایر نظریات مدیریتی، یکی از فروع ده‌گانه دین اسلام شناخته می‌شود» (اصلی‌پور، ۱۳۹۵، ص ۵۴). مدیریت جهادی در گستره قاعده جهاد فی سبیل‌الله متفاوت از سایر سبک‌ها و رویکردهای مدیریتی بروز و ظهور می‌یابد. خداوند متعال می‌فرماید: «کسانی که برای ما مجاهده نمودند، بی‌تردید آنان را به راه‌های خود، راهنمایی می‌کنیم». مطابق این آیه قاعده جهاد فی سبیل‌الله از جنس «رحیمیت» خداوند (محبت خاص خدا) است. براساس این قاعده، خدای متعال تأکید می‌کند آن‌هایی که در راه ما جهاد (نه سعی) می‌کنند، ما حتماً آن‌ها را به راه‌هایی از سوی خود هدایت خواهیم کرد. این راه‌های خدایی، به‌هیچ‌وجه برای دشمن و بلکه غیر مجاهدان از مؤمنان قابل دسترس نیست (احمدیان، ۱۳۹۳، ص ۱۴۳).



شکل ۱: ارتباط مدیریت اسلامی و مدیریت جهادی  
(اصلی‌پور، ۱۳۹۵، ص ۵۳)

فهم کامل‌تر از مدیریت جهادی علاوه بر بیان ارتباط مدیریت جهادی با مدیریت اسلامی، نیازمند تفاوت این نوع مدیریت با سایر سبک‌های مدیریتی است. در مدیریت جهادی، انسان محوریت دارد و سازمان در خدمت انسان است و برای تعالی مادی و معنوی او طراحی شده است. بدین سبب انسان در چارچوب ارزش‌های الهی در سازمان خدمت می‌کند، نه به‌عنوان یک وسیله در کنار سایر ماشین‌ها و ابزارها (شهرکی، خداداد سریزدی و عطایی، ۱۳۹۴). سبک مدیریت جهادی «علاوه بر داشتن

۱- وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا (عنکبوت، ۶۹).

ویژگی‌های عام سایر مکاتب مدیریتی، دارای ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی همچون تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطی باز بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی و نظارت و کنترل ارزشی است» (قربانی‌زاده، الوانی و اصغرزاده رومیانی، ۱۳۹۴، ص ۲۲۵).

توجه به پیشرفت جامعه اسلامی در کنار پیشرفت فردی، تقویت شخصیت اجتماعی، پیشرفت اقتصادی و استقلال اقتصادی مبانی کار جهادی هستند که بر اصول، احساس مسئولیت، حفظ عزتمندی، تخصص داشتن، رعایت اخلاق حرفه‌ای، اعتدال در فقر و غنا، جلب رضای پروردگار و اصالت کار تکیه دارند. برای رسیدن به اصول کار جهادی می‌توان از روش‌های قناعت ورزیدن، قرض‌الحسنه دادن، پرهیز از حرص و طمع، مداومت‌ورزی بر یک کار مشخص، تجربه‌اندوزی، شکرگزاری و استفاده صحیح از نعمت‌ها، تعهد و وجدان کاری و کار مضاعف بهره برد (رضوان‌خواه و فاضلی‌دهکردی، ۱۳۹۰، ص ۲۱۱).

رضائی و طلایی (۱۳۹۳) شاخصه‌های مدیریت جهادی را در دو زمینه، حوزه افکار و ذهنیات، و حوزه تمایلات و گرایش‌ها احصا کردند که حوزه افکار و ذهنیات شامل تلاش و کوشش، حُسن تدبیر، خوش‌بینی، مشورت، عرضه افکار، ژرف‌نگری امور، وجود نظام فکری، جامع‌نگری و ذکاوت است. همچنین شاخصه‌های قاطعیت، عدالت و انصاف، اصول‌گرایی، ساده‌زیستی، قانون‌مداری، ولایت‌مداری، کار گروهی، بصیرت و دشمن‌شناسی، آینده‌نگری، احساس تکلیف و اخلاص در حوزه تمایلات و نگرش‌ها قرار می‌گیرند (رضائی و طلایی، ۱۳۹۳، صص ۱۸۴-۱۷۴). اخلاق حسنه، ایثار و فداکاری، عمل به دستورات و توصیه‌های دینی، برپایی مراسم مذهبی، شهادت‌طلبی، ادب تشکیلاتی از نمودهای رفتاری فرهنگ جهادی است که با ارزش‌های قرب الهی، جلب رضایت الهی، روحیه تشکیلاتی، جهاد با نفس، ولایت‌پذیری از امام و سلسله فرماندهان، تفکر راهبردی و خلاقیت و نوآوری آمیخته شده‌اند. امکان تسخیر طبیعت و حاکم شدن بر سرنوشت خود، اطمینان به سنن الهی حاکم بر جهان، اعتقاد و ایمان قلبی به خدا و توکل بر قدرت لایزال الهی، فطرت خدادادی انسان، انسان موجودی مختار که با عمل صالح می‌تواند دنیا و آخرت را آباد کند، حقیقت شامل واقعیت خارجی، غیب و معنویت در دنیا و آخرت، تکلیف‌گرایی و خدمت به مردم، زبان ساده و تعاملی از جدیت و احساس، محدود بودن عمر آدمی و تأکید بر جنبه عمومی حریم<sup>۱</sup> از جمله پیش‌فرض‌های فرهنگ دفاع مقدس محسوب می‌شوند (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵، صص ۴۲-۳۶).

۱- منظور نوع نگاه به حریم و ماهیت مکان که تا چه حد خصوصی و عمومی محسوب می‌شود.

سایر مؤلفه‌های سازمان جهادی را می‌توان در ابعاد «راهبردها، سیاست‌های کلان، ویژگی‌های نیروی انسانی، ویژگی تعاملات، فرهنگ سازمانی، ویژگی مدیران، آموزش و رشد، ویژگی ساختار، تصمیم‌گیری، ارزیابی و نظارت، توصیف پیرامونی و ویژگی نظام حقوق و دستمزد طبقه‌بندی کرد» (هاشمی‌کلپایگانی، یخچالی و لطیفی، ۱۳۹۵، صص ۱۶۲-۱۴۸).

جدول ۱: مؤلفه‌های سازمان جهادی (هاشمی‌کلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، صص ۱۶۲-۱۴۸)

سازمان مردم‌پایه، مسئله واقعی، صرفه‌جویی، احیای ظرفیت‌ها و انتقال آن‌ها، نوآوری و جسارت، نگاه عمیق، بلندمدت و جامع، یادگیرنده و دانش‌محور، احیاوگذر	<b>راهبردها</b>
انجام دادن کار زمین‌مانده و دشوار، وسواس در بیت‌المال، خدمت به مستضعفان، هوشیاری نسبت به دشمنی دشمنان و مقاومت، مخالفت با تشریفات غیرضروری، تکثیر سازمان جهادی و عدم مرزبندی	<b>سیاست‌های کلان</b>
قصد قربت در کار، دانستن سلسله روابط تا هدف غایی <sup>۱</sup> ، ما می‌توانیم، تلاش و استقامت بی‌منت، تشکیل زندگی یکپارچه جهادی، آزادی و حریت عنصر جهادی، علاقه کاری، احساس مالکیت و مسئولیت، رفتار تشکیلاتی	<b>ویژگی‌های نیروی انسانی</b>
رابطه ولایی <sup>۲</sup> ، شناخت کامل توانایی‌ها، ارزش عهد و پیمان، تعاملات زیاد خارجی	<b>ویژگی تعاملات</b>
گزینش فرهنگی، کار برای کسی عار نیست، کار گروهی، گزینش و جذب، مدیر هم، نیروی جهادی، فرهنگ جهادی	<b>فرهنگ سازمانی</b>
مدیر پیشرو و الگو، هماهنگی و نظارت، عدم نگاه اربابانه و تأکید بر نگاه برادرانه، مدیریت اقتناعی و اقتضایی، اغماض و تعافل، اعمال مدیریت به سبک رهبری، سلسله مراتب ولایی، ارتقای خودبه‌خودی تنها با ملاک توانایی	<b>ویژگی مدیران</b>
رشد و آموزش در بستر کار متناسب با نیاز، آموزش و رشد ذواباد، مدرسه جهادی	<b>آموزش و رشد</b>
ساختار جوششی اقتضایی، تضاد با بوروکراسی، ساده و کم و شفاف، استقلال بالغ، خطای موردی	<b>ویژگی ساختار</b>
نزدیکی مسئله، تصمیم و اجراء «چابکی»، تصمیم‌گیری اقتناعی و شورایی، تصمیم‌گیری ارزشی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	<b>تصمیم‌گیری</b>
خودکنترلی، نظام کنترلی تعاملی، نظارت پنهان و آشکار خارجی، نظارت و ارزیابی طریقه کار، رضایت ذی‌نفعان	<b>ارزیابی و نظارت</b>
توصیفی مختصر از سازمان جهادی، حضور روحانیت، عدم دخالت مخرب از خارج، واسط تعادلی، کارایی و اثربخشی زیاد	<b>توصیف پیرامونی</b>

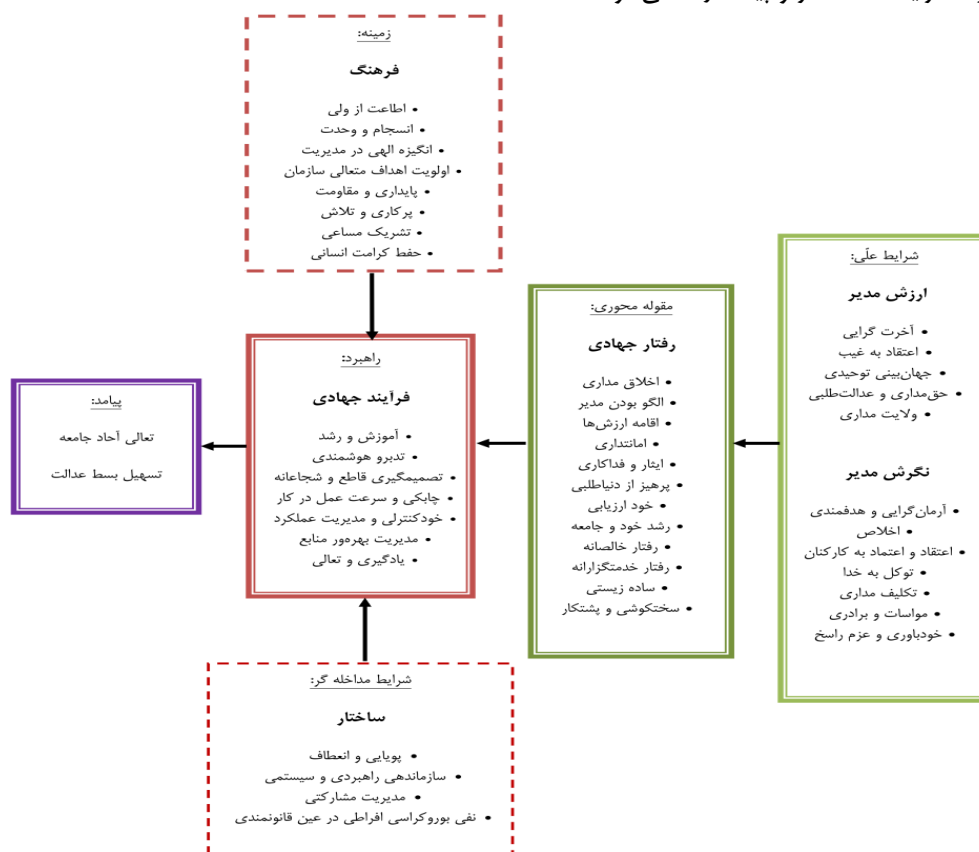
- ۱- در سازمان جهادی عنصر جهادی سلسله روابط نتیجه کار خود از هدف اولیه (که انجام دادن درست مأموریت است) و هدف بالاتر (یعنی کمک به حکومت اسلامی) تا هدف غایی (که رضایت خدای متعال است) را می‌داند. بنابراین، انگیزه افراد برای کار بسیار زیاد است و افراد احساس رضایت و عمل به تکلیف می‌کنند.
- ۲- تلاش برای رشد و تعالی همدیگر دارند؛ چون رشد دیگری را رشد خود می‌دانند و به او علاقه دارند. مفهوم رقابت سازمانی تغییر می‌کند و به رفاقت سازمانی تبدیل می‌شود. افراد فارغ از روابط کاری و سازمانی با یکدیگر رفت‌وآمد دارند و معمولاً این رفت‌وآمدها خانوادگی می‌شود.

ویژگی‌های نظام نگاه ابزاری به حقوق و دستمزد، تأمین معاش عنصر جهادی، عدالت شرط لازم نظام جبران خدمات، خوداظهاری، اصالت نیاز، کارایی و ضرورت حقوق و دستمزد

ویژگی‌های مدیران جهادی از جمله مواردی است که بعد از بیان مؤلفه‌های سازمان جهادی قابل طرح است. ویژگی‌های مدیران جهادی را می‌توان در سه دسته‌بندی، ویژگی‌های رفتاری شامل حضور در میدان، حرکت جهشی و میان‌بر، انجام کار بی‌وقفه، انگیزه بالا، ریسک‌پذیری معقول، عدم تکیه به بیگانگان، اعتماد به نیروی جوان، ویژگی‌های شخصیتی مانند اعتمادبه‌نفس، بلندپروازی، اصرار و پیگیری، جدیت و اهل عمل بودن، عزم و همت بلند، استقلال، هوشیاری، نشاط، ابتکار، تجربه و تخصص؛ و ویژگی‌های ارزشی شامل توکل، توجه به آرمان‌ها، اخلاص، احساس تکلیف و تعهد قرار داد (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، صص ۱۰۹-۱۰۸).

فرهنگ سازمانی مؤلفه‌ای اساسی در تفوق و دستیابی به اهداف سازمانی است. «فرهنگ سازمان جهادی مقوله‌ای است که موفقیت نیروهای ایرانی در عرصه نبرد نابرابر شکل گرفته در دفاع مقدس را می‌توان به آن نسبت داد» (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵، ص ۴۳). «معرفت و ایمان، دین‌مداری، ولایت‌محوری، شهادت‌طلبی، ظلم‌ستیزی، روابط سازمانی شفاف، ساختار انعطاف‌پذیر، سرعت عمل، کاهش دیوان‌سالاری، نظم و آراستگی، مشارکت‌پذیری، کرامت انسانی، ایثارگری و فداکاری، سخت‌کوشی، مبارزه‌طلبی، شایسته‌سالاری، کمال‌گرایی، رشدگرایی، خطرپذیری و پیشنازی جزو شاخصه‌های فرهنگ جهادی محسوب می‌شوند» (محمدیان، سلطانی، سنجقی و فرهی، ۱۳۹۵، ص ۶۴). آرمان‌خواهی، وجود انگیزه خدایی در فعالیت مادی، تبلیغ اسلام و انقلاب، خودباوری، اعتمادبه‌نفس، جرئت در کار، نوآوری، خطرپذیری، پویایی و خلاقیت، اعتقاد به استقلال و لزوم خودکفایی، علاقه به کار ایثارگرانه برای محرومان، احساس تعهد و مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار، استمرار و تلاش بی‌وقفه، صراحت لهجه، آزادگی و چالش‌گرایی، کار گروهی و شورایی، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های کلان، همدلی با مردم و توان جلب مشارکت آنان و اهمیت دادن به آن، همت قوی و علاقه به جهاد سازندگی، برقراری روابط عاطفی و غیررسمی در انجام فعالیت‌های رسمی، قناعت، ساده‌زیستی شخصی و سازمانی، اولویت به منافع عمومی، عدالت‌طلبی، سادگی سازمانی، اعتماد به همکاران، پویایی، تحول و تحرک بی‌وقفه و مبارزه با سکون و رخوت، نشاط و سرزندگی در کار، وجود روحیه جوانی و داوطلبانه بودن فعالیت از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ جهادی محسوب می‌شوند (قائدعلی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۱).

مدیریت جهادی دارای ابعاد اصلی ارزش، نگرش و رفتار در سطح فرد و فرهنگ، ساختار و فرایند در سطح سازمان است که این ابعاد در مدل پارادایمی با اجزای مقوله محوری، شرایط علی، زمینه، راهبرد، شرایط مداخله‌گر و پیامد ارائه می‌شود.



نمودار ۱: مدل پارادایمی مدیریت جهادی (شماعی‌کوپائی و اسمعیلی‌گیوی، ۱۳۹۳، ص ۱۴۳)

باتوجه به مباحثی که در حوزه اصول، مبانی و روش کار جهادی، مؤلفه‌های سازمان جهادی، فرهنگ جهادی، ابعاد مدیریت جهادی و... مطرح شد، این مقاله به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که در یک دسته‌بندی جامع و شامل، مؤلفه‌ها و شاخصه‌های مدیریت جهادی چه مواردی هستند؟ و سازمان‌های آموزشی چگونه می‌توانند از مؤلفه‌های مدیریت جهادی به منظور ارتقای عملکرد آموزشی خود استفاده کنند؟



## روش پژوهش

روش انجام پژوهش کیفی و از نوع تحلیل متن بود. تحلیل متن به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران، «روش پژوهشی است که برای بیان مفاهیم یا واژه‌های معینی در یک متن و یا مجموعه‌ای از متون استفاده می‌شود. پژوهشگر با استفاده از این روش به تحلیل روابط بین واژه‌ها و یا مفاهیم می‌پردازد و درباره آن‌ها نتیجه‌گیری می‌کند» (ضیغمی، باقری‌نسامی، حقدوست اسکوئی و نیکروش، ۱۳۸۷، ص ۱). در این پژوهش ابزار جمع‌آوری داده‌ها، اسناد بود که بدین منظور مقالات برگرفته از پژوهش‌های کیفی مرتبط با حوزه مدیریت جهادی مورد بررسی قرار گرفت. در این گام، پس از بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع، ۱۲ مقاله - که با استفاده از روش پژوهش کیفی به صورت مستند به بررسی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی پرداخته بودند - برای نمونه پژوهش انتخاب شد. سپس با واکاوی یافته‌های این پژوهش‌ها، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی مقوله‌ها انجام شد. بیان این مطلب نیز اهمیت دارد که داده‌ها از طریق پایگاه‌های اطلاع‌رسانی مجلات تخصصی نور<sup>۱</sup>، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (پرتال جامع علوم انسانی)، هسته مطالعات مدیریت جهادی، بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۲</sup>، ویراسینس<sup>۳</sup> (پایگاه منابع و مقالات علمی)، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۴</sup>، موتور جست‌وجوگر گوگل و گوگل اسکولار گردآوری شده‌اند.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به ضرورت و اهمیت به‌کارگیری مدیریت جهادی در جامعه اسلامی ایران، مطالعه حاضر درصدد است به این پرسش پاسخ دهد که مؤلفه‌های مدیریت جهادی در قالب مقولات و زیرمقولات برحسب پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه مدیریت جهادی چه مواردی هستند؟ در راستای پاسخ به این پرسش در این بخش پس از بررسی مقالات مرتبط با حوزه مدیریت جهادی، ۱۲ مقاله با دو ویژگی اعتبار علمی و اطلاع‌دهنده بودن در حوزه مؤلفه‌های مدیریت جهادی انتخاب شد که در جدول شماره ۲ به معرفی پژوهشگران، عناوین مقالات و مشخصات آن‌ها پرداخته می‌شود:

- 
- 1- Noormags
  - 2- Magiran
  - 3- Virascience
  - 4- SID

جدول ۲: پژوهش‌های مرتبط با حوزه مدیریت جهادی

ردیف	پژوهشگران	عنوان مقاله	نمونه و جامعه مورد مطالعه
۱	خصاف مفرد و باقری نصرآبادی (۱۳۹۵) نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی	الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)	مجموعه‌ای از پایان‌نامه‌ها، مقالات پژوهشی، گزارش‌ها و کتاب‌های تحلیلی در حوزه دفاع مقدس به علاوه چند مصاحبه کیفی
۲	سعدآبادی و لطیفی (۱۳۹۳) نشریه راهبرد فرهنگ	پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم مدیریت جهادی	بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در طول سال‌های ۱۳۶۸-۱۳۹۳
۳	مرادی و فیروزآبادی (۱۳۹۵) نشریه مطالعات قدرت نرم	دکترین و اهداف مدیریت جهادی از دیدگاه مقام معظم رهبری	منابع مکتوب و کتب قابل دسترس از آثار آیت‌الله خامنه‌ای
۴	گنجعلی، علی شیری و بیدی (۱۳۹۳) نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی	شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی: تحلیلی داده‌بنیاد	۱۵ مصاحبه در حوزه‌های دفاع مقدس، صنایع-موشکی، اردوهای جهادی، صنعت هسته‌ای، جهاد اقتصادی (تأکید بر مبارزه با تحریم‌ها) و جهادسازی
۵	هاشمی گلپایگانی و دیگران (۱۳۹۵) نشریه مدیریت اسلامی	شناسایی و توصیف مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی	۳۵ مصاحبه عمیق با دست‌اندرکاران سازمان‌های جهادی اعم از سیاست‌گذار، مدیر، کارمند، پژوهشگر و استاد دانشگاه
۶	محمدیان و دیگران (۱۳۹۵) نشریه مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)	طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی	ادبیات و مبانی نظری حوزه فرهنگ و جهاد و استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت و فرهنگ به روش دلفی
۷	قائدعلی و مشرف جوادی (۱۳۹۲) نشریه مهندسی فرهنگی	فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی (مطالعه موردی جهاد سازندگی در دفاع مقدس)	کتب، نشریات و اسناد و مدارک موجود در حوزه فرهنگ سازمانی و مدیریت جهادی
۸	شماعی کوپائی و اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳) نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی	مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد	۱۱ نفر از مسئولان عالی‌رتبه نظام که مدیریت سازمان‌های موفق جهادی (رئیس سازمان انرژی اتمی، رئیس بسیج و ...) را داشته‌اند
۹	حجازی فر و دیگران (۱۳۹۴) نشریه مدیریت اسلامی	شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی)	مصاحبه با پنج نفر از مسئولان کمیته انقلاب اسلامی و پنج نفر از جهادگران فعال جهادسازی
۱۰	رضوان خواه و فاضلی دهکردی (۱۳۸۹) نشریه مطالعات قرآن و حدیث	احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی از منظر قرآن کریم	اسناد و مدارک موجود در ارتباط با موضوع

۱۱	رضائی و طلایی (۱۳۹۳) نشریه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی	تبیین الگوی مطلوب مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی	اسناد و مدارک موجود در ارتباط با دو موضوع سازمان امنیتی و مدیریت جهادی
۱۲	ذاکری‌قزآنی و پورصادق (۱۳۹۴) نشریه مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین <small>علیه السلام</small>	بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بُعد رهبر، پیرو و زمینه	بیانات رهبری، طرح‌های پژوهشی در وزارت جهاد کشاورزی، مقاله‌ها و کتاب‌ها و ۱۰ نفر از استادانی در زمینه جهاد و ادبیات آن

واکاوی در شاخصه‌های احصاء شده در این مقالات، ما را بر آن داشت تا به تلفیق اشتراکات موجود در این شاخصه‌ها پرداخته شود. پس از استخراج ۲۹۴ شناسه، ۱۴۵ شاخصه در مجموعه مقالات مورد بررسی بدست آمد. در جدول شماره ۳ برای نمونه بخشی از ادغام و تلفیق شناسه‌ها ذیل شاخصه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از تلفیق شاخصه‌های مدیریت جهادی

شناسه‌ها	شاخصه
۱، ۲، ۶ و ۹	خلاقیت و نوآوری
۳، ۸ و ۱۳	پویایی و انعطاف
۱۶، ۳۴ و ۴۸	کاهش بوروکراسی
۳۰، ۴۶	چابکی و سرعت عمل در کار
۳۳، ۴۱ و ۴۲	ساختار جوششی اقتضایی
۹۸، ۷۳، ۵۰، ۶۷ و ۶۹	تلاش بی‌وقفه
۵۴، ۵۳، ۶۰، ۸۸ و ۹۶	جدیت و اهل عمل بودن
۹۵، ۹۲، ۹۱، ۷۹، ۷۱، ۸۲، ۵۹ و ۶۳	ایثار و فداکاری
۶۶، ۷۰، ۸۰ و ۷۸	شجاعت و قاطعیت
۱۵۰، ۱۶۴، ۱۵۵، ۱۳۵ و ۱۱۰	قناعت و ساده‌زیستی

پس از بررسی و تحلیل محتوای شاخصه‌های مدیریت جهادی و ادغام و تلفیق موارد مشابه، تمام زیرمقولات احصاء شده ذیل ۱۱ مؤلفه مدیریت جهادی به‌عنوان مقولات اصلی طبقه‌بندی شد.

۱) **ساخت جهادی**، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت جهادی به «ساختار، تصمیم‌گیری، نظام دستمزد، ویژگی مدیران و نیروی انسانی و جو جهاد اشاره دارد. از حیث آنکه یکی

از الزامات ساختاری جهاد، چابکی و پویایی ساختاری است» (سلطانی، ۱۳۹۳، ص ۳۳)، ساختار سازمان جهادی مستلزم کاهش بوروکراسی، ساختار ساده و شفاف و ساختار جوششی اقتضایی است. تصمیم‌گیری در سازمان جهاد دارای ویژگی چابکی - که به سرعت تصمیم‌گیری در حل مسئله و به دنبال آن اجرای سریع تصمیمات اشاره دارد - تصمیم‌گیری ارزشی و تصمیم‌گیری متمرکز است. نیروی انسانی که در بدنه جهادی فعال اند دارای رفتار تشکیلاتی و آگاه به سلسله‌روابط تا هدف غایی هستند. مدیران نیز به شیوه افق‌نگاری و اقتضایی مدیریت می‌کنند و براساس سلسله‌مراتب ولایی در پست‌های مدیریت جای می‌گیرند. دستمزدها مطابق ساخت جهادی، با نگاه ابزاری که هدف محسوب نمی‌شود و به شیوه خوداظهاری پرداخت می‌شود، در واقع در پرداخت دستمزدها، اصل کارایی و اصالت نیاز دخیل هستند. نظارت در سازمان جهاد به صورت آشکار و نهان و مبتنی بر رضایت ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. اگر از بیرون به سازمان جهادی نگاه شود، حضور روحانیت در آن بارز است و سازمان کارایی و اثربخشی زیادی دارد (هاشمی‌گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۹). «نظم و انضباط در ساخت جهادی در راستای حکمت الهی و عقلانیت وجود دارد» (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۶) و «جو سازمانی در آن به گونه‌ای است که خود مانع تخلف است» (حجازی‌فر و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۶۴).

۲) **مجاهدت محوری**، مؤلفه‌ای است که بر عزم راسخ، پایداری و مقاومت و جدیت و اهل عمل بودن در شخصیت مدیران جهادی و ریسک‌پذیری معقول در رفتار مدیران و جهاد و مبارزه دائم تأکید دارد. در مواجهه با موانع و محدودیت‌ها بر اساس مجاهدت محوری نباید اسیر حدود تحمیلی شد و باید از نظاره‌گری و تنبلی دوری کرد. در سیاست‌های کلان سازمان باید به انجام دادن کار زمین‌مانده و دشوار توجه کند. مجاهدت محوری بر این مطلب اشاره دارد که نیروی انسانی فعال در سازمان جهاد باید دارای ویژگی چون تشکیل زندگی یکپارچه جهادی و آزادی و حریت باشد (هاشمی‌گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، صص ۱۵۰ و ۱۵۵). «برای تحول و پیشرفت همه‌جانبه اجتماعی در مجاهدت محوری باید به دفاع از دولت اسلامی و مبارزه با ظلم و تبعید پرداخت و به مرزبندی با دشمن دست زد» (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۶). «تلاش بی‌وقفه و نشاط و روحیه جوانی از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ جهاد است» (قائده‌علی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۱). «مجاهدت محوری بر ایثار و فداکاری و شهادت‌طلبی» (خصاف‌مفرد و باقری‌نصرآبادی، ۱۳۹۵، ص ۳۷)، «ظلم‌ستیزی» (محمدیان و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۶۴) و «شجاعت و قاطعیت» (طلائی و رضایی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۰) تأکید دارد.

۳) **رابطه ولایی**، یکی از مؤلفه‌های مدیریت جهادی است که بر «اخوت سازمانی به‌عنوان فضیلت در سازمان جهاد» (حجازی‌فر و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۶۵) تأکید دارد. «در رابطه ولایی، اغماض و تغافل از برخی از کارهای نیروهای فعال در بدنه جهاد - که آسیب زیادی ندارد - و عدم نگاه اربابانه به نیروها به‌عنوان دو ویژگی برجسته مدیران جهادی» (هاشمی‌گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۵) محسوب می‌شود. «در رابطه ولایی به اعتماد متقابل در تمامی سطوح» (پورصادق و ذاکری قزآنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۴) تأکید شده است و «حفظ کرامت انسانی به‌عنوان یکی از شاخصه‌های فرهنگ جهادی محسوب می‌شود» (محمدیان و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۶۴). «نیروهای انسانی مطابق روابط ولایی مدیریت جهادی در ذهن و فکر خود خوش‌بین هستند» (رضائی و طلابی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۷) و در «انجام فعالیت‌های رسمی، روابط عاطفی و غیررسمی» (قائدعلی و مشرف-جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۲) دارند. با توجه به رابطه ولایی، می‌توان بیان کرد که مدیریت جهادی از آن جهت که رهبری خدمتگزار بر افراد سازمان - که پیروان او هستند - تأکید و تمرکز دارد (استون، راسل و پترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، محاسن این نوع رهبری را نیز دارد.

۴) **انعطاف‌پذیری**، مؤلفه‌ای است که «بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت جهادی اشاره دارد. انعطاف‌پذیری بیان می‌کند «که در تعاملات و سیاست‌های کلان سازمان جهادی، تعاملات زیاد خارجی، تکثیر سازمان و عدم مرزبندی» (هاشمی‌گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۱) لحاظ شود. «پویایی، سادگی سازمانی، اعتماد به همکاران و اعتماد به نیروی جوان به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری مدیران جهادی» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۸) به انعطاف‌پذیری در مدیریت جهادی اشاره دارند.

۵) **مشارکت‌پذیری**، به‌عنوان «یکی از مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر مشورت در جهاد» (رضائی و طلابی، ۱۳۹۳، ص ۱۷۸)، «مشارکت فعال» (پورصادق و ذاکری قزآنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۴) و «حفظ وحدت سازمانی به‌عنوان یکی از چارچوب‌هایی که در فرهنگ جهادی لحاظ می‌شود» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۸)، تأکید دارد. «به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در ساختار جهاد» (شماعی‌کوبائی و اسمعیلی‌گیوی، ۱۳۹۳، ص ۱۴۳)، «همدلی با مردم و توان جلب مشارکت آنان به‌عنوان فرهنگ جهادی» (قائدعلی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۱) بر مشارکت‌پذیری تأکید دارند. «تصمیم‌گیری به شیوهٔ اقناعی و شورایی در سازمان جهادی و کار گروهی به‌عنوان فرهنگ جهادی» (هاشمی‌گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۸) بر مشارکت‌پذیری در مدیریت جهادی اشاره دارند.

1 - Stone, Russel, & Patterson

۶) **تکلیف‌مداری**، یکی از مؤلفه‌های مدیریت جهادی است که بر احساس مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار، علاقه به کار ایثارگرانه برای محرومان و اولویت قرار دادن منافع جمعی و سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی فرهنگ جهادی (قائدعلی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۱) تأکید دارد. «اصول‌گرایی و قانون‌مداری» (رضائی و طلایی، ۱۳۹۴، ص ۱۸۰) از جمله شاخصه‌هایی هستند که به تکلیف‌مداری اشاره دارند. «تکلیف‌مداری در مدیریت جهادی بر احساس مالکیت و مسئولیت نیروی انسانی جهاد و خدمت به مستضعفان به‌عنوان سیاست‌های کلان سازمان» (هاشمی‌گلیپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵) اشاره دارد. «رفتار خدمتگزارانه» (شماعی‌کوپائی و اسمعیلی‌گیوی، ۱۳۹۳، ص ۱۴۳؛ خصاف‌مفرد و باقری‌نصرآبادی، ۱۳۹۵، ص ۴۰)، «از جنس مردم بودن و با مردم بودن» (پورصادق و ذاکری‌قرآنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۳) مواردی‌اند که در مدیریت جهادی بر مؤلفه تکلیف‌مداری تأکید دارند.

۷) **شایسته‌سالاری**، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت جهادی است که بر ساختار بالغ (به میزان بلوغ افراد، کارها و اگذار می‌شود و آن‌ها در امور استقلال دارند) تأکید دارد. مدیران جهادی مطابق با مؤلفه شایسته‌سالاری، به‌طور خودبه‌خود و تنها با ملاک توانایی در سازمان ارتقاء می‌یابند. براساس مؤلفه شایسته‌سالاری باید گزینش فرهنگی در جذب افراد لحاظ شود. راهبردهایی چون احیاء و واگذاری، احیای ظرفیت‌ها و انتقال آن‌ها و یادگیرنده و دانش‌محور بودن در سازمان (هاشمی‌گلیپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۹) بر شایسته‌سالاری تأکید دارند. «برای تحول و پیشرفت همه‌جانبه اجتماعی باید الگو بود» (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۶). «استفاده از نیروی متخصص و مجرب» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۹) و «توجه به بلوغ و شایستگی نیروها» (پورصادق و ذاکری‌قرآنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۴) در مدیریت جهادی بر شایسته‌سالاری تأکید دارند.

۸) **تفکر پیشرو**، مؤلفه‌ای است که «بر حُسن تدبیر، عرضه افکار، وجود نظام فکری و جامع‌نگری و ذکاوت در حوزه افکار و ذهنیات مدیریت جهادی» (رضائی و طلایی، ۱۳۹۴، ص ۱۷۸) تأکید می‌کند. «تفکر پیشرو بیان می‌کند که در فرهنگ جهادی اعتماد به‌نفس، خودباوری، مبارزه با سکون و رخوت، اولویت منافع عمومی» (قائدعلی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۱) و «پیشتازی» (محمدیان و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۶۴) جزء مؤلفه‌های اصلی به‌شمار می‌آیند. بلندپروازی (به‌عنوان ویژگی شخصیتی مدیران جهادی) و حرکت جهشی (به‌عنوان ویژگی رفتاری آن‌ها) در کنار شاخصه‌هایی چون باور به ما می‌توانیم، بزرگ ندیدن موانع کوچک و منتظر تأمین امکانات نشدن (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۹) بر تفکر پیشرو تأکید دارند. «تفکر پیشرو بر هوشیاری نسبت به

دشمنی دشمنان و مقاومت در سیاست‌های کلان سازمان، قراردادن مسئله واقعی در راهبردهای سازمانی و فرهنگ «کار برای کسی عار نیست» در سازمان تأکید دارد» (هاشمی گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۸). «در تفکر پیشرو توجه به این مطلب ضروری است که امکان تسخیر طبیعت و حاکم شدن بر سرنوشت خود و محدودیت عمر آدمی، پیش‌فرض‌های فرهنگ جهاد و دفاع مقدس‌اند که به ارزش محسوب شدن تفکر راهبردی» (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵، ص ۳۶) و «کشف و جذب هوشمندانه منابع بیرونی و استفاده مبتکرانه و حداکثری از منابع حداقلی در سازمان جهادی» (حجازی‌فر و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۶۵) منجر می‌شود.

۹) **معنویت‌محوری**، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر این تأکید دارد که «باید با انگیزه الهی مدیریت کرد» (شماعی‌کوپائی و اسمعیلی‌گیوی، ۱۳۹۳، ص ۱۶۱) و هدف غایی لقاءالله و حاکمیت اسلام جزو اهداف مدیریت جهادی هستند. از طرفی ذیل حکمت الهی و عقلانیت، باید مکتبی بود. همچنین برای تحول و پیشرفت همه‌جانبه اجتماعی، تزکیه اخلاقی و اقامه ارزش‌ها اساس است (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۶). یکی از شاخصه‌های مهم معنویت‌محوری در مدیریت جهادی، توکل بر قدرت لایزال الهی است، از سویی اعتقاد به فطرت خدادادی انسان، ایمان قلبی به خدا و اطمینان به سنن الهی حاکم بر جهان به‌عنوان پیش‌فرض‌های فرهنگ دفاع مقدس هستند (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵، ص ۳۶) که در مدیریت جهادی باید لحاظ شود. «معنویت‌محوری بیانگر آن است که درون‌مایه کار جهادی، روح معنوی و عرفانی است و ایمان به غیب به‌عنوان تمایز مجاهدت با سایر فعالیت‌های مشابه است و توجه به آرمان‌ها به‌عنوان یکی از ویژگی‌های ارزشی مدیران جهادی محسوب می‌شود» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۹). «یکی از تمایلات و نگرش‌های شاخص مدیریت جهادی، ولایتمداری است» (رضایی و طلایی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۱). «ذیل معنویت‌محوری مدیریت جهادی، تبلیغ اسلام و انقلاب و عدالت‌طلبی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی فرهنگ جهادی محسوب می‌شوند» (قائدعلی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۲) و «مدیریت جهادی به‌دنبال مأموریت و اهداف معنوی در کنار قناعت و ساده‌زیستی است» (پورصادق و ذاکری‌قزآنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۳). «معنویت‌محوری در سازمان جهادی بر لحاظ کردن وسواس در بیت‌المال در سیاست‌های کلان، خودکنترلی در نظارت، ارزش شمردن عهد و پیمان در تعاملات» (هاشمی گلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، صص ۱۵۱ و ۱۶۰) و «فضیلت شمردن تقوا در سازمان تأکید دارد» (حجازی‌فر و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۶۵).

۱۰) **رشدگرایی**، به‌عنوان یکی از «مؤلفه‌های مدیریت جهادی بیان می‌کند که در فرهنگ جهاد، کمال‌گرایی به‌عنوان یک شاخصه محسوب می‌شود» (محمدیان و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۶۴) و

سازمان جهاد به منزلهٔ مدرسه جهادی می‌ماند که آموزش و رشد در آن در بستر کار متناسب با نیاز صورت گیرد و رشد و آموزش باید ذوابعاد باشد و ابعاد مختلفی (چه مادی و چه معنوی) را در بر بگیرد (هاشمی‌کلپایگانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۷). همچنین در کار جهادی، تربیت جهادی یک عنصر مهم محسوب می‌شود که در تعالی و تکامل فردی باید به ایجاد زمینه برای خودسازی، ایجاد فرصت برای ارتقا به مرتبه مجاهدان و ایجاد زمینه ابتلا و امتحان الهی دست زد و برای رشد خود و جامعه تلاش کرد. البته باید توجه کرد که تحول و پیشرفت همه‌جانبه اجتماعی باید با بهره‌مندی از علم صورت گیرد. مؤلفه رشدگرایی بیان می‌کند که مطابق با حکمت الهی و عقلانیت باید به بهره‌ورسازی ظرفیت‌های مادی و معنوی دست زد (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۶) و «هم‌رشدی فضیلت محسوب می‌شود» (حجازی‌فر و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۶۵).

۱۱) **استکبارستیزی**، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر این موضوع تأکید دارد که «استقلال اقتصادی یکی از مبانی مهم کار جهادی است» (رضوان‌خواه و فاضلی‌دهکردی، ۱۳۹۰، ص ۲۱) و در «فرهنگ جهادی باید بر اعتقاد به استقلال و لزوم خودکفایی تأکید کرد» (قائدعلی و مشرف‌جوادی، ۱۳۹۳، ص ۷۱). استکبارستیزی بر این مطلب اشاره دارد که «برای تحول و پیشرفت همه‌جانبه اجتماعی با توجه به عزت ملی باید از ملت‌های مستضعف دفاع کرد و دشمنان را از صحنه عقب راند» (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۶). استکبارستیزی بیان می‌کند که «هر مدیر جهادی باید در رفتار خود نشان دهد که به بیگانگان تکیه ندارد و استقلال به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شخصیتی وی محسوب می‌شود» (سعدآبادی و لطیفی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۸). در جدول شماره ۴ یافته‌های این پژوهش، در قالب مقولات (مؤلفه‌های مدیریت جهادی) و زیرمقولات (شاخصه‌های مدیریت جهادی) ارائه می‌شوند:

جدول ۴: مؤلفه‌های مدیریت جهادی در قالب مقولات و زیرمقولات

مؤلفه‌های مدیریت جهادی (مقولات)	شاخصه‌های مدیریت جهادی (زیرمقولات)
ساخت جهادی	چابکی و سرعت عمل در کار، تصمیم‌گیری ارزشی، کاهش بوروکراسی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، ساختار جوشی اقتضایی، مدیریت اقناعی و اقتضایی، سلسله‌مراتب ولایی، دانستن سلسله‌روابط تا هدف غایی، رفتار و روحیه تشکیلاتی، جو سازمانی مانع تخلف، ساختار ساده و شفاف، ساختار انعطاف‌پذیر، کاهش دیوان‌سالاری، نگاه ابزاری به حقوق و دستمزد، اصالت نیاز در دریافت حقوق، اصل کارایی در پرداخت حقوق، حضور روحانیت، اثربخشی و کارایی زیاد، نظارت نهان و آشکار مبتنی بر رضایت ذی‌نفعان، خوداظهاری در نظام دستمزد، نظم و انضباط



<p>ایثار و فداکاری، تلاش بی‌وقفه، عزم راسخ، پایداری و مقاومت، جدیت و اهل عمل بودن، دفاع از دولت اسلامی، مبارزه با ظلم و تبعیض، جهاد و مبارزه دائم، مرزبندی با دشمن، اسیر حدود تحمیلی نشدن، دوری از نظاره‌گری و تنبلی، تشکیل زندگی یکپارچه جهادی، آزادی و حریت، انجام دادن کار زمین‌مانده و دشوار، شجاعت و قاطعیت، شهادت‌طلبی، ریسک‌پذیری معقول، ظلم‌ستیزی، نشاط و وجود روحیه جوانی</p>	<p><b>مجاهدت محوری</b></p>
<p>اخوت سازمانی، عدم نگاه اربابانه، اغماض و تغافل، برقراری روابط عاطفی و غیررسمی در انجام فعالیت‌های رسمی، خوش‌بینی، اعتماد متقابل در تمامی سطوح، حفظ کرامت انسانی</p>	<p><b>رابطه ولایی</b></p>
<p>خلاقیت و نوآوری، تکثیر سازمان جهادی و عدم مرزبندی، زبان ساده، تأکید بر جنبه عمومی حریم، پویایی و انعطاف، تعاملات زیاد خارجی، اعتماد به نیروی جوان، سادگی سازمانی و اعتماد به همکاران</p>	<p><b>انعطاف‌پذیری</b></p>
<p>مدیریت مشارکتی، وحدت و انسجام، تصمیم‌گیری اقناعی و شورایی، کار گروهی، همدلی با مردم و توان جلب مشارکت آنان، مشورت، مشارکت فعال</p>	<p><b>مشارکت‌پذیری</b></p>
<p>احساس تعهد و مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار، علاقه به کار ایثارگرانه برای محرومان، اصول‌گرایی، قانون‌مداری، از جنس مردم و با مردم بودن، احساس مالکیت و مسئولیت، خدمت به مستضعفان، رفتار خدمت‌گزارانه، اولویت اهداف و تعالی سازمان</p>	<p><b>تکلیف‌مداری</b></p>
<p>بلوغ و شایستگی، الگو بودن و الگوسازی، استقلال بالغ، ارتقای خودبه‌خودی تنها با ملاک توانایی، گزینش فرهنگی، احیای ظرفیت‌ها و انتقال آن‌ها، یادگیرنده و دانش‌محور، احیا و واگذاری، استفاده از نیروی متخصص و مجرب</p>	<p><b>شایسته‌سالاری</b></p>
<p>عقلانیت، اعتمادبه‌نفس، حرکت جهشی و میان‌بر، بلندپروازی، هوشیاری و بصیرت، پیشتازی، مبارزه با سکون و رخوت، اولویت بر منافع عمومی، خودباوری، حُسن تدبیر، عرضه افکار، وجود نظام فکری، جامع‌نگری و ذکاوت، آینده‌نگری، تفکر راهبردی، تفکر کار برای کسی عار نیست، مسئله واقعی، امکان تسخیر طبیعت و حاکم‌شدن بر سرنوشت خود، کشف و جذب هوشمندانه منابع، محدودیت عمر آدمی، جبهه‌شناسی، باور به ما می‌توانیم، بزرگ ندیدن موانع کوچک، منتظر تأمین امکانات نشدن</p>	<p><b>تفکر پیشرو</b></p>
<p>توکل، اخلاص، دین‌داری، ولایت‌مداری، عدالت‌طلبی، قناعت و ساده‌زیستی، انگیزه الهی در کار، تبلیغ اسلام و انقلاب، مأموریت و اهداف معنوی، اطمینان به سنن الهی حاکم بر جهان، ایمان قلبی، وجود فطرت خدادادی انسان، حاکمیت اسلام، هدف غایی لقاءالله، تزکیه اخلاقی، آخرت‌گرایی، معنویت، مکتبی بودن، روح معنوی و عرفانی، ایمان به غیب، جهان‌بینی توحیدی، خودکنترلی، اقامه ارزش‌ها، ارزش عهد و پیمان، وسواس در بیت‌المال، تقوا، برپایی مراسم مذهبی، توجه به آرمان‌ها</p>	<p><b>معنویت‌محوری</b></p>
<p>یادگیری و تعالی، رشد خود و جامعه، برخوردار از علم، ایجاد زمینه برای خودسازی، ایجاد فرصت برای ارتقاء به مرتبه مجاهدان، ایجاد زمینه امتحان الهی، تربیت جهادی، بهره‌ورسازی ظرفیت‌ها، رشد و آموزش در بستر کار متناسب با نیاز، آموزش و رشد ذوابعاد، مدرسه جهادی، هم‌رشدی، کمال‌گرایی</p>	<p><b>رشد‌گرایی</b></p>
<p>استقلال، عدم تکیه به بیگانگان، لزوم خودکفایی، عدم دخالت مخرب خارجی، عزت‌ملی، عقب‌نشانیدن دشمنان از صحنه، دفاع از ملت‌های مستضعف</p>	<p><b>استکبارستیزی</b></p>

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق با مروری بر ادبیات مدیریت جهادی و بررسی پژوهش‌هایی که به احصای شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در زمینه‌های گوناگون پرداخته‌اند، تلاش شد تا به منظور ادغام وجوه مشترک شاخصه‌های مدیریت جهادی و جلوگیری از تقسیم‌بندی‌های پراکنده آن‌ها، شاخصه‌های آن در یک دسته‌بندی منسجم طبقه‌بندی شود. نتایج تحقیق بیانگر ۱۱ مقوله اصلی شامل مؤلفه‌های ساخت جهادی، انعطاف‌پذیری، رابطه ولایی، مجاهدت‌محوری، مشارکت‌پذیری، تکلیف‌مداری، شایسته‌سالاری، تفکر پیشرو، معنویت‌محوری، رشدگرایی و استکبارستیزی هستند که تمام زیرمقولات احصاء شده توسط پژوهش‌های کیفی مرتبط با حوزه مدیریت جهادی را دربر می‌گیرند.

ساخت جهادی ساختاری را در سازمان تداعی می‌کند که به انتخاب یکی از دو راه تمرکز و عدم تمرکز ملزم نباشد؛ بلکه بر وحدت تصمیم‌گیری در عین تفویض اختیار متناسب با بلوغ و شایستگی تأکید داشته باشد. ساختار در سازمان جهادی جوششی است و انتصاب و قرارداد وجود ندارد. بلکه وضعیتی را نشان می‌دهد که در آن نیروها بلوغ و شایستگی لازم را دارند و عامل وحدت و نه تمرکز در آن حاکم است. روابط دوستانه و از سر خیرخواهی، ویژگی بارز رابطه ولایی در مدیریت جهادی است. در مدیریت جهادی مجاهدت فی سبیل‌الله عامل مهم و متمایزکننده است. نگاه به آینده و ماندن در مسیر رسیدن به اهداف، بر مؤلفه تفکر پیشرو مدیریت جهادی تأکید دارد.

مؤلفه انعطاف‌پذیری مدیریت جهادی، بر سیال بودن نظام تصمیم‌گیری و عدم مرزبندی در سازمان تأکید دارد و با وجود توجه به ملاک‌هایی همچون سن و مدرک و تجربه کاری، در صدد است تا نظام واگذاری امور با تأکید بر شایستگی افراد در سازمان مدنظر قرار گیرد. مشارکت‌پذیری در مدیریت جهادی علاوه بر استفاده از اصل مشورت و تقویت کار گروهی، تلاش زیادی برای ایجاد فضای مشارکت و همدلی بین اعضاء دارد. تکلیف‌مداری مؤلفه‌ای است که بر حس مسئولیت نسبت به غیرخود - در حد اعلی آن نسبت به تمام هستی - تأکید دارد، به گونه‌ای که مدیر جهادی خود را به‌عنوان فردی از مجموعه سازمانی، ملی، جهانی و حتی هستی، مسئول حفظ و پیشرفت امور در نظر گیرد.

متناسب با رویکرد مدیریت جهادی، در نظام تربیت رسمی جمهوری اسلامی ایران ضمن وحدت تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری‌های کلان، باید در اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌ها در چارچوب اصول، انعطاف‌پذیری لازم را در نظر داشت. ضمن رعایت اصل مشارکت‌پذیری در برنامه درسی، به اقتضائات و موقعیت‌های خاص مربیان و متربیان در نهاد تربیتی، در تمام سطوح ساختاری توجه شود. به‌نظر می‌رسد مبحث حاکمیتی بودن تربیت در نظام آموزش و پرورش کشور و رویکرد انعطاف‌پذیری

معیارمدار در حوزه تربیت امری ناممکن به نظر می‌رسد؛ اما با توجه به حقیقت حاکم بر جهان، وحدت در کثرت و کثرت در وحدت، جمع میان این‌ها حقیقت است و با بحث تمرکزگرایی و عدم‌تمرکز تفاوت دارد.

شایسته‌سالاری تأکید بر تقویت جو سازمان برای انتخاب افراد شایسته و ارتقای عملکرد فرد و سازمان دارد. درحقیقت جو به‌گونه‌ای است که افراد به این باور می‌رسند که در این سازمان راهی برای ارتقا افراد غیرشایسته نیست. معنویت‌محوری که جایگاه مبنایی در مدیریت جهادی دارد، با تقویت توکل و ایمان به غیب، بستر و زمینه مورد نیاز را برای تکیه بر قدرتمندترین نیروی هستی فراهم می‌کند. رشدگرایی بر دو زمینه اساسی، تلاش فرد برای شناخت و رشد قابلیت‌های شخصی و زمینه‌سازی سازمان برای بروز و ظهور و تقویت این توانمندی‌ها و پویایی و نشاط سازمانی تأکید دارد. استکبارستیزی یکی دیگر از مؤلفه‌های مدیریت جهادی است که علاوه بر تأکید بر شناخت دشمن، به راهبردهای پیشگیرانه‌ای چون دفاع از مستضعفان جهان و حفظ و استقلال کشور از قدرت‌های نامشروع جهانی توجه می‌کند.

در نظام تربیتی با تکیه بر رویکرد شایستگی‌محور، برآنیم تا در فرایند مدیریت سازمان‌های آموزشی به تقویت مؤلفه‌های مدیریت جهادی به‌منظور کسب شایستگی بپردازیم و زمینه‌های لازم برای کسب شایستگی متریبان و همچنین مربیان را فراهم سازیم. تجدیدنظر در روش‌گزینش نیرو با در نظر گرفتن محدوده نظام معیار اسلامی و شاخص‌های مدیریت جهادی (ازجمله تعلق پایدار به آرمان‌ها، سریع‌العمل بودن، کرامت نفس بالا، بلندپروازی، مثبت‌نگری و خوش‌بینی نسبت به آینده، سرشار بودن از انرژی و بهره‌مندی از خلاقیت) صورت گیرد. یکی دیگر از زمینه‌های کسب شایستگی مربیان (مدیران در تمام سطوح، کارمندان و معلمان و سایر دست‌اندرکاران حوزه تعلیم و تربیت)، بازتعریف مسیر پیشرفت شغلی آن‌هاست؛ زیرا انسان موجودی پویا و متمایل به رشد و بالندگی است. ارتقای شغلی افراد متناسب با نیاز آن‌ها (در ابعاد مختلف مادی و معنوی)، بستر مناسبی را برای کسب شایستگی فراهم می‌کند.

از آنجا که هیچ پژوهشی بدون محدودیت نمی‌تواند باشد، شاید بتوان گفت که با توجه به تنوع و تعدد میزان پژوهش‌های انجام‌شده درباره موضوع مدیریت جهادی و فراوانی دیدگاه‌ها و آراء پژوهشگران در این حوزه، یکی از محدودیت‌های این پژوهش، جمع‌بندی این دیدگاه‌های متنوع و احصای مقولات و زیرمقولات مرتبط متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی بود.

در پایان پیشنهاد می‌شود برای بهره‌گیری مدیریت جهادی در نظام‌های مختلف، پژوهش‌هایی بر اساس اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش، به منظور احصای مؤلفه‌های مدیریت جهادی در نظام

تربیتی صورت گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود با توجه به نقاط ضعف موجود در نظام مدیریت اداری و اجرایی آموزش و پرورش مانند نقش‌آفرینی حداقلی آن در فرایند پیشرفت و توسعه کشور، پایین بودن نرخ بهره‌وری و اثربخشی نظام آموزش و پرورش، ناکارآمدی در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی این نظام، کاستی در پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و کندی در هم‌پایی تحولات محیطی (نوید/دهم، ۱۳۹۱، ص ص ۳۰۳-۳۰۱)، و این که «حوزه تربیتی در بخش مدیریتی نیازمند نگاهی ملی و بومی است» (صمدزاده، ۱۳۹۲، ص ۷۸)، مدیران نظام آموزش و پرورش در تمام سطوح به بهره‌مندی سازمان‌های آموزشی از ساختار و کارکردهای مدیریت جهادی و کاربست مؤلفه‌های احصاء‌شده توجه کنند.

## منابع

- قرآن کریم. ترجمه حسین انصاریان.
- ابن ابی‌الحدید معتزلی (بی‌تا). شرح نهج‌البلاغه. بیروت/ لبنان: دارالکتب‌العلمیه.
- ابن شعبه حرانی، ا. (۱۳۷۶). تحف‌العقول عن آل الرسول ﷺ. تهران: مکتبه الصدوق.
- احمدیان، ع. (۱۳۹۳). مدل‌سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری. سیاست دفاعی، ۲۲ (۸۷)، ۱۶۹-۱۳۷.
- اصلی‌پور، ح. (۱۳۹۵). درآمدی بر نظریه مدیریت جهادی. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. معاونت علم و فناوری.
- پاینده، ا. (۱۳۲۴). نهج‌الفصاحه (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول ﷺ). قم: جاویدان.
- حجازی‌فر، س.؛ باقری‌کنی، م.؛ و دانایی‌فرد، ح. (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت-محور و جهادی. مدیریت اسلامی، ۲۳ (۴)، ۷۱-۴۵.
- حرّ عاملی، م. (بی‌تا). وسائل الشیعه إلى تحصیل مسائل الشریعه. ج ۱۵. بیروت/ لبنان: دار احیاء التراث العربی.
- خصاف مفرد، ح.، و باقری نصرآبادی، م. (۱۳۹۵). الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴ (۱)، ۴۶-۲۷.
- دشتی، م. (۱۳۸۴). ترجمه نهج‌البلاغه. قم: امام علی ﷺ.
- ذاکری‌قرآنی، ز.، و پورصادق، ن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بُعد رهبر، پیرو و زمینه. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین ﷺ، ۷ (۴)، ۹۵-۱۱۶.
- راغب اصفهانی، ح. (بی‌تا). ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ قرآن (منبع الکترونیکی) // (با تفسیر لغوی و ادبی قرآن/ غلامرضا خسروی حسینی). مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل‌البیت ﷺ.
- رضائی، م.، و طلایی، ر. (۱۳۹۳). تبیین الگوی مطلوب مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی. مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ۹ (۳۲)، ۱۹۹-۱۵۹.
- رضوان‌خواه، س.، و فاضلی دهکردی، م. (۱۳۹۰). احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی. مطالعات قرآن و حدیث، ۴ (۲)، ۱۸۱-۲۱۳.
- سعدآبادی، ح.، و لطیفی، م. (۱۳۹۳). پژوهش پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی. راهبرد فرهنگ، ۲۸، ۱۲۲-۹۱.
- سلطانی، م. (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات. مدیریت اسلامی، ۲۲ (۲)، ۳۹-۹.

- شماعی کوپائی، م.، و اسمعیلی گیوی، م. (۱۳۹۳). مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۹، ۱۵۰-۱۱۹.
- شهرکی، م.، خداداد سربزدی، م.، و عطایی، م. (۱۳۹۴). مدیریت جهادی و مقایسه آن با مدیریت آمریکایی و ژاپنی. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی*. مشهد: مؤسسه تحقیقاتی رایمند پژوه.
- [https://www.civilica.com/Paper-MCED01-MCED01\\_535.html](https://www.civilica.com/Paper-MCED01-MCED01_535.html)
- صاحب جواهر، م. (۱۳۶۲). *جواهرالکلام فی شرح شرائع الاسلام*. جلد ۲۱. بیروت/ لبنان: دار الاحیاء التراث العربی.
- صدری، م. ج. (۱۳۸۹). *المعجم المفهرس لالفاظ القرآن الکریم (حسب حروف الکلمات)*. طهران: مکتبه السهروردی للدراسات و النشر.
- صمدزاده، ح. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت مدیریت آموزشی در ایران از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، مطالعه‌ای کیفی. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۲ (۲)، ۱۰۴-۷۱.
- ضیغمی، ر.؛ باقری‌نسامی، م.؛ حقدوست‌اسکوئی، سیده‌ف.؛ و یادآور نیکروش، م. (۱۳۸۷). تحلیل محتوا. *پرستاری ایران*، ۲۱ (۵۳)، ۴۱-۵۲.
- طباطبایی، سید م. (بی‌تا). *تفسیر المیزان*. ج ۱۶. قم: انتشارات اسلامی.
- عظیمی، ع.، و حدائق، م. ر. (۱۳۸۶). آینده‌پژوهی از نگاه اسلام - پیش‌نیاز مدیریت جهادی. ابراهیم-پور، م.، و هدایت‌نژاد، ع. (ویراستار). *اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی*. تهران: نشر آموزش کشاورزی - دفتر خدمات. صص ۳۳۳-۲۹۱.
- قائدعلی، ح.، و مشرف‌جوادی، م. (۱۳۹۳). فرهنگ جهادی حاصل از مدیریت جهادی. *مهندسی فرهنگی*، ۸ (۷۹)، ۶۲-۷۸.
- قربانی‌زاده، و.؛ الوانی، سیدم.؛ و اصغرزاده رومیانی، ح. ع. (۱۳۹۴). تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی. *مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۰ (۲)، ۲۵۰-۲۱۹.
- کرمی میرعزیزی، ب.، بابازاده اقدم، ع.، بهرامی، ش.، و قاسم‌پورگنجه‌لو، ز. (۱۳۹۵). معناشناسی واژه «جهاد» در قرآن کریم. *سراج منیر*، ۷ (۳۳)، ۱۵۰-۱۲۹.
- گنجعلی، ا.، علی‌شیری، م.، و بیدی، م. (۱۳۹۳). شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده‌بنیاد. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۹، ۵۶-۳۹.

- محمدیان، ی.، سلطانی، م.، سنجقی، م.ا.، و فرهی، ع. (۱۳۹۵). طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام*، ۸(۲)، ۸۳-۵۳.
- مرادی، ح.، و فیروزآبادی، ح. (۱۳۹۵). دکترین و اهداف مدیریت جهادی از دیدگاه رهبری. *مطالعات قدرت نرم*، ۶(۱۵)، ۱۹۱-۱۶۰.
- نوری، ح. (بی‌تا). *مُسْتَدْرَكُ الْوَسَائِلِ وَ مُسْتَنْبَطُ الْمَسَائِلِ*. بیروت/ لبنان: مؤسسه آل‌البیت (علیهم السلام) لإحياء التراث.
- نادری قمی، م.، و اسکندری، م. (۱۳۸۳). *جنگ و جهاد در قرآن*. انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- نوری‌همدانی، ح. (۱۳۶۶). *جهاد*. قم: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- نویدادهم، م. (۱۳۹۱). الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش. *راهبرد فرهنگ*، ۱۷ و ۱۸، ۳۲۳-۲۹۵.
- هاشمی گلپایگانی، م.، لطیفی، م.، و یخچالی، م. (۱۳۹۵). شناسایی و توصیف مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی. *مدیریت اسلامی*، ۲۴(۲)، ۱۶۵-۱۳۵.

Stone, G. A.; Russel R. F.; & Patterson K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 125(3/4), 359- 349-.