

## طراحی مدل سازمان جهادی

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

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

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

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

## Designing the Model of Jahadi Organization

Mahdi Hoseini<sup>1</sup>, Alireza Mooghali<sup>2\*</sup>, Mohammad Ali Sarlak<sup>3</sup>, Gholamhosein Deljoo<sup>4</sup>

1. Ph.D Student of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

4. Professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received: (18/June/ 2016)

Accepted: (25/March / 2016)

### Abstract

Tend to designing and explaining domestic models in the human science area, is the truth that everybody accept. Then, designing the model of Jahadi Organization is the target of this research. For this purpose, in this research various qualitative and quantitative methods are exploited to design and verify this model. In this research, the model of Jahadi Organization is designed based on three steps as concept related literature review, semi-structured interviews and Delphi method. In the first step, based on Jahadi Organization related literature review, primary indicators of model were detected. At second step, based on semi-structured interviews by 10 Jahadi expert and based on the model assumptions, primary model of Jahadi Organization was designed. At third step, based on three rounds of Delphi method between 15 panel experts, the model of Jahadi Organization was verified. As a result, the model of jahadi Organization was designed by three dimensions (structural dimension, behavioral dimension and content dimension), 12 pillars and 37 indicators.

### Keywords

Jahadi Organization, Model designing, Delphi method.

### چکیده

درخصوص ضرورت طراحی مدل‌های بومی در حوزه علوم انسانی و به‌خصوص حوزه مدیریت و سازمان، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل سازمان جهادی به‌عنوان مدلی بومی است. به‌منظور دستیابی به این هدف، مدل سازمان جهادی از طریق اجرای سه مرحله طراحی شده است. در مرحله اول، از طریق مطالعه و مرور ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، شاخص‌های اولیه طراحی مدل شناسایی شد. در مرحله دوم از طریق اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان مرتبط با حوزه جهاد و با توجه به پیش‌فرض‌های مدل سازمان، مدل اولیه سازمان جهادی به شیوه‌ای کیفی طراحی شد. در مرحله سوم، اعتباریابی مدل از طریق سه دور دلفی در میان ۱۵ نفر از خبرگان و تحلیل داده‌های حاصل انجام گرفت. در نهایت مدل سازمان جهادی در قالب سه بعد اصلی (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای)، ۱۲ رکن سازمانی و ۳۶ شاخص طراحی و پیشنهاد شد. بر مبنای مدل طراحی شده در بُعد ساختاری، سازمان جهادی سازمانی متشکل از واحدهای اجرایی با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سطح پایین است. همچنین در بُعد زمینه‌ای، سازمان جهادی سازمانی است که از طریق اجرای طرح‌های جهادی برگرفته از نیازهای مردمی، در قالب تیم‌های کاری کوچک به‌دنبال رشد و پویایی است. همچنین در بُعد رفتاری، حمایت از کارکنان از طریق رهبری سازمان، اشاعه ویژگی‌های اخلاقی تواضع، دیگرخواهی و شجاعت در سازمان و وجود فضای معنوی مبتنی بر صمیمیت و ارزش‌های دینی، از ویژگی‌های مشخصه یک سازمان جهادی‌اند.

### واژه‌های کلیدی

سازمان جهادی، طراحی مدل، روش دلفی.

\*Corresponding Author: Alireza Mooghali  
E-mail: mooghali@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: علیرضا موغلی

**مقدمه**

اطهار(ع) دارد، ولی نمود عملی یک سازمان جهادی به صورتی که قابل درک و شناخت است، در قالب سازمان‌های جهادی اوایل انقلاب اسلامی بوده است. این سازمان‌ها با نمایش الگوی عملی جهادی طی چند سال محدود، موفقیت‌های زیادی را کسب کردند. نمونه‌ای از این سازمان‌ها، نهاد جهاد سازندگی است. 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 شد (عفتی، ۱۳۹۲). نهاد جهاد سازندگی گرچه بیش از چند سال پابرجا نبود، ولی در همین مدت کوتاه، دستاوردهای درخوری در زمینه‌های ساخت راه‌های روستایی، آبرسانی و برق‌رسانی به روستاها و طرح مطالعات بهسازی (هادی) در روستاها حاصل کرد (وزارت جهاد سازندگی، ۱۳۷۰).

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

۱. طراحی مدل سازمان جهادی؛
  ۲. شناسایی ابعاد، ارکان (مؤلفه‌ها) و شاخص‌های شکل‌دهنده سازمان جهادی.
- با مطالعه پیشینه پژوهشی مرتبط با مدل‌های طراحی سازمان متوجه می‌شویم که طرح‌های سازمانی در طیفی از طرح‌های مکانیکی تا ارگانیکی قرار می‌گیرند. طرح‌های مکانیکی سازمان، بوروکراتیک‌تر بود و برای محیط‌های پایدار مناسب‌اند؛ ولی طرح‌های ارگانیکی سازمان، کمتر بوروکراتیک بوده و برای وضعیت‌های متلاطم و محیط‌های پویا مناسب‌اند (رضاییان، ۱۳۸۵). همچنین از لحاظ متغیرهای طراحی سازمان، مانند پیچیدگی، رسمیت، تمرکز بین طرح‌های مکانیکی و ارگانیکی تفاوت‌های زیادی وجود دارد. درحقیقت؛ طرح‌های مکانیکی و ارگانیکی در دو سر طیف طرح‌های سازمانی قرار دارند و سازمان‌ها تمایل دارند متناسب با وضعیت و به صورت اقتضایی در این طیف قرار گیرند. در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤالیم که: یک سازمان جهادی در طیف

تولید علوم انسانی ایرانی اسلامی مقوله‌ای است که در شکل‌دهی به فرهنگ و هویت ملی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. آنچه بر اهمیت این موضوع می‌افزاید، ضعف‌های مشاهده شده در نظریه‌های علوم انسانی برگرفته از تفکرات و اندیشه‌های غربی است که به‌طور آگاهانه و ناآگاهانه در جامعه علمی کشور مطرح شده و مورد استفاده اعضای علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگران است (اسحاقی، ۱۳۹۳). همچنین ورود این تفکرات و نظریه‌ها به محیط عملی و کاربردی باعث رخنه آنها در فرهنگ و لایه‌های مختلف فکری جامعه شده و در نتیجه، باعث بروز مشکلات زیادی شده است؛ مشکلاتی که به‌طور مشابه در خود کشورهای غربی نیز قابل مشاهده است. در همین راستا، علم مدیریت نیز به‌عنوان یکی از شاخه‌های اصلی علوم انسانی، از گزند نگاه تجربه‌گرایانه و مادی‌نگرانه غرب مصون نماند و نگاه غیرمعنوی حاکم بر پارادایم‌های این حوزه، روزه‌روز ناکارآمدی این ابزار را برای طراحی و تحقق جامعه آرمانی، لااقل در بعد حکومت‌داری و نظامات اجتماعی، عیان می‌سازد. با عنایت به این مطالب، باید به علوم انسانی، به‌خصوص مدیریت و سازمان‌نگاهی نو ایجاد شود. باید با نگاهی نو در بستر اندیشه و فرهنگ بومی ایرانی-اسلامی زمینه تولد مدل‌ها و رویه‌های نوین فراهم شود تا فاصله روش کار با بستر اجرای کار به حداقل برسد و در نتیجه، بالاترین سطح ممکن بهره‌وری فراهم شود.

مدل سازمان جهادی، مدلی که آزمایش عملی خود را در دوران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی با موفقیت پس داد، مدلی بومی ایرانی اسلامی است که می‌تواند زمینه‌ساز بهره‌وری حداکثری در سازمان‌های ایرانی باشد؛ مدلی که با قوانین و اصولی متفاوت از اصول پذیرفته‌شده در علوم انسانی تجربه‌گرای غربی می‌تواند در بافت فرهنگی سازمان‌های 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 «مبارزه‌طلبی در راه خدا» است (حج: ۷۸؛ فرقان: ۵۲؛ اسحاقی، ۱۳۹۳). به اعتقاد پژوهشگران، معادل مفهوم «مبارزه‌طلبی در راه خدا» در ادبیات مدیریت و سازمان، «تلاش معنوی» قرار دارد. لذا می‌توان «جهاد» را در ادبیات سازمانی «تلاش معنوی» دانسته و «سازمان جهادی» را سازمانی دانست که به‌واسطه داشتن ویژگی‌ها و شاخص‌های خاص، زمینه ظهور تلاش معنوی را فراهم می‌کند.

هرچند اساس و بنیان تفکر جهادی ریشه در سیره ائمه

حقیقت؛ با ظهور چالش‌های محیطی برای سازمان‌ها و ضرورت تطبیق مستمر سازمان‌ها با آنها، به‌ویژه در محیط‌های پویا، کارایی و اثربخشی طرح‌های بوروکراتیک مورد تردید قرار گرفت؛ به‌طوری‌که از دیدگاه نظریه‌پردازان معاصر، طرح‌های منعطف‌تر و انطباق‌پذیرتری که اتکای کمتری بر روابط از پیش تعیین‌شده و ساختار رسمی سازمان دارند، کارایی و اثربخشی بیشتری خواهند داشت (رضاییان، ۱۳۸۵).

البته در نظریه‌های جدید مدیریت، همه ویژگی‌های طرح بوروکراتیک سازمان معیوب فرض نمی‌شود، بلکه با اتخاذ دیدگاهی اقتضایی، سعی در شناسایی طرح مطلوب برای سازمان، متناسب با شرایط سازمان است. در این راستا، برنز و استاکر<sup>۶</sup> (۱۹۶۱) طی پژوهشی با مطالعه شرکت‌های تولیدی، دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی را ارائه کردند: طرح مکانیکی و طرح ارگانیکی.

از دیدگاه برنز، سازمان‌ها تمایل دارند متناسب با شرایط موجود، طرحی را برای خود انتخاب کنند که بین دو طرح مکانیکی و ارگانیکی سازمان باشد. طراحی مکانیکی سازمان، بوروکراتیک‌تر بوده و برای محیط‌های پایدار مناسب است. در چنین محیط‌هایی، این طراحی برای سازمان منجر به پیشرفت سازمان می‌شود؛ ولی در صورت بروز تغییرات سریع در محیط و نامطمئن شدن آن، با دشواری‌هایی مواجه می‌شود. طراحی ارگانیکی، کمتر بوروکراتیک بوده و برای وضعیت‌های متلاطم مناسب است و سازمانی با این نوع طراحی، در محیط‌های پویا عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهد.

مینتزبرگ<sup>۷</sup> (۱۹۸۸) در آثار خود برای مدل‌های مکانیکی و ارگانیکی سازمان، اشکال متمایزی را شناسایی کرده است؛ به‌طوری‌که سه شکل معمول سازمان‌های مکانیکی؛ یعنی بوروکراسی ماشینی<sup>۸</sup>، بوروکراسی حرفه‌ای<sup>۹</sup> و بوروکراسی بخشی<sup>۱۰</sup> را از هم متمایز ساخته است. استفاده از بوروکراسی ماشینی معمولاً در سازمان‌های تولیدکننده در مقیاس انبوه و در سازمان‌های دولتی متداول است. همچنین هنگامی که سازمان دارای تعداد زیادی کارکنان حرفه‌ای و کاملاً آموزش‌دیده باشد، بوروکراسی حرفه‌ای مشاهده می‌شود. در طرح بوروکراسی بخشی، با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، تعدادی واحد داخلی نسبتاً مستقل، تحت پوشش سازمان به‌صورت بوروکراتیک

طرح‌های مکانیکی-ارگانیکی، به سمت کدامیک از طرح‌های مکانیکی یا ارگانیکی متمایل است؟ برای پاسخگویی به این سؤال، لازم است تا مدل سازمان جهادی طراحی شود.

## مبانی نظری

### مدل‌های طراحی سازمان

طراحی سازمان عبارت از فرایند انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف‌ها و انجام رسالت سازمان است (رضاییان، ۱۳۸۵). در مسیر توسعه مدل‌ها و نظریه‌های طراحی سازمان به دو دوره اساسی برخورد می‌کنیم (استورات و راجرز،<sup>۱</sup> ۲۰۱۲). اولین دوره مربوط به بوروکراسی وبر<sup>۲</sup> (۱۸۴۶ تا ۱۹۲۰) و مدیریت علمی تیلور<sup>۳</sup> (۱۸۵۶ تا ۱۹۱۵) است. بوروکراسی یعنی شکلی از سازمان که بر رعایت منطق، نظم و استفاده مشروع از اختیار رسمی تأکید دارد. وبر (۱۹۴۷) با تأکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمان‌های بوروکراتیک را غیرقابل اجتناب می‌داند؛ سازمان‌هایی که با تخصص‌گرایی، رعایت سلسله‌مراتب اختیارات و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق، اداره می‌شوند. از دیدگاه وی، مؤثرترین مدل برای طراحی سازمان، مدل بوروکراتیک است؛ مدلی که اجازه کنترل بیشتر بر سازمان را داده و از این طریق، کارایی بیشتری حاصل می‌شود.

تیلور (۱۹۴۷) مبدع مدلی برای طراحی سازمان است که با عنوان «مدیریت علمی» شناخته می‌شود. از دیدگاه وی، بعضی از روش‌هایی که کارکنان برای انجام وظایفشان اتخاذ می‌کنند، به روش‌های دیگر از اثربخشی بیشتری برخوردار است. بنابراین، هر سازمانی که به دنبال اثربخشی باشد، باید برای انجام هر وظیفه‌ای از روش اثربخش انجام آن وظیفه استفاده کند. به‌عبارت‌دیگر؛ از دیدگاه تیلور، در سازمان کارها باید به‌طور دقیق معین و مجموعه‌ای دقیق از دستورالعمل‌ها و رهنمودها برای تعیین وظایف و اختیارات هر فرد، تدوین شود (رضاییان، ۱۳۸۵: ۳۲۸).

دومین دوره در مسیر توسعه مدل‌ها و نظریه‌های طراحی سازمان، مربوط به طراحی مکانیکی و ارگانیکی برنز<sup>۴</sup> (۱۹۱۴ تا ۲۰۱۲) است. از دیدگاه برنز، سازمان‌ها در طول زمان توسعه پیدا کرده‌اند و این توسعه تا جایی ادامه پیدا کرده که به اصطلاح برنز، «رشد بوروکراسی»<sup>۵</sup> در آنها رخ داده است. در

6. Burns & Stalker  
7. Mintzberg  
8. The Machine Bureaucracy  
9. The Professional Bureaucracy  
10. The Divisionalized Bureaucracy

1. Stewart & Rogers  
2. Weber's Bureaucracy  
3. Taylor's Scientific Management  
4. Burns' Mechanistic and Organismic Designs  
5. Growth of bureaucracy

فعالیت می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۵).

همچنین از دیدگاه مینتزبرگ (۱۹۸۸)، دو شکل متمایز یک سازمان ارگانیک، شامل ساختار ساده و سازمان ویژه موقت (ادهورکراسی<sup>۱</sup>) است. ساختار ساده مربوط به سازمان‌های کارآفرین کوچک و متشکل از یک مدیر عالی، تعدادی مدیر میانی و افرادی در سطح عملیاتی است. سازمان ویژه موقت (ادهورکراسی) نوع دیگری از سازمان‌های ارگانیک است که در آن، ضوابط و مقررات در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند و برای انجام وظایف سازمان، از واحدهای کوچکی استفاده می‌شود که در جوئی مردمی و دوستانه، به‌طور خودگردان فعالیت می‌کنند. این واحدها برحسب ضرورت، به‌صورت گروه‌های کاری کوچک تشکیل و برای انجام مأموریت‌های ویژه اعزام می‌شوند. همچنین از خصوصیات طراحی ویژه موقت آن است که در آن، «همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها» تقویت و اختیارات به کسانی تفویض می‌شود که برای انجام یک کار ویژه و معین، در شرایط بهتری قرار دارند (رضاییان، ۱۳۸۵: ۳۳۷).

### مفهوم جهاد و سازمان جهادی

مطالعه و بررسی گونه‌شناسی جهاد در قرآن کریم نشان می‌دهد که گاهی در قرآن کریم بحث از قتال شده است؛ مانند آیه واجب شدن نبرد با مشرکان که می‌فرماید: «کتب علیکم القتال» (بقره: ۲۱۶) و گاهی بحث جهاد مطرح شده است: «و جاهدوا فی الله حق جهاده» (حج: ۷۸). با انجام بررسی بیشتر متوجه می‌شویم 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 نیکی‌هاست. درواقع؛ قتال شعبه‌ای از جهاد است (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ج ۱۴: ۱۸۱). پیرامون مفهوم جهاد در قرآن کریم آمده است: «و جاهدوهم به جهاداً کبیراً» (فرقان: ۵۲)؛ به‌وسیله قرآن با آنها جهاد کن. بدون شک منظور از جهاد در این باره؛ جهاد فکری، فرهنگی و تبلیغاتی است و نه جهاد مسلحانه. با عنایت به اینکه این سوره (فرقان) مکی است و با توجه به اینکه دستور جهاد مسلحانه (قتال) در مکه نازل نشده است، می‌توان به مفهوم جامعی از جهاد پی برد (همان، ج ۱۵: ۱۲۱).

می‌توان در تعریفی 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 می‌کند، که به آن می‌توان

جهاد رزمی یا قتال اطلاق کرد و زمانی در میدان سیاست مطرح می‌شود، که به آن می‌توان جهاد سیاسی اطلاق کرد و مانند این موارد می‌توان جهاد فرهنگی، جهاد سازندگی، جهاد علمی را مطرح کرد. یکی از نمونه‌های با ارزش جهاد با تعریف ذکر شده که قابلیت کاربرد بیشتری داشته و تا حد زیادی بسیاری از زمینه‌های دیگر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، جهاد سازمانی است. این مفهوم در ادبیات سازمانی، با عنوان «سازمان جهادی» مطرح می‌شود.

به‌منظور 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» است. 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. درحقیقت؛ در هیچ پژوهشی مفهوم «سازمان جهادی» به‌طور خاص بررسی نشده است. باوجود 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 است. نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها عبارت‌اند از:

احمدیان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری» با مبنا قراردادن 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-تحلیلی داده‌ها و تحلیل گفتمان، مدلی از شکل‌گیری عملی مدیریت جهادی را بر اساس مدل چرخه‌ای، شامل سه مرحله کلی بعثت، جهاد و راه-یابی ارائه کرده است. هریک از این سه مرحله گام‌هایی دارند که بدون آنها مرحله مورد نظر تکمیل نمی‌شود.

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 پست‌مدرن دو ایده اساسی را درباره مدیریت جهادی مطرح می‌کند:

1. Adhocracy

سرکار، هیل و پارکر،<sup>۵</sup> ۲۰۱۵). هرچند پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه معنویت سازمانی، از ساختار پژوهشی مناسب‌تری به مسیرهای قبلی برخوردارند، به دلیل اینکه این پژوهش‌ها در کشورهای با فرهنگ، دین و ساختاری متفاوت از ایران توسعه یافته‌اند، در به‌کارگیری شاخص‌های آنها در مدل‌سازی سازمان جهادی باید دقت و حساسیت زیادی به کار می‌رفت.

### روش‌شناسی پژوهش

مفهوم سازمان جهادی، مفهومی جدید است که مدل‌سازی مدونی درباره آن صورت پذیرفته است. نبود پیشینه قوی در خصوص این مفهوم و مفاهیم پیرامونی آن، استفاده از روش‌های کیفی مبتنی بر نظرات خبرگان را ضروری می‌سازد. از این رو، در پژوهش حاضر برای مدل‌سازی 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 منظور طراحی مدل اولیه سازمان جهادی و استفاده از نظرات خبرگان طی دوره‌های دلفی به جهت اعتباریابی مدل طراحی‌شده، از جمله روش‌های کیفی است 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 خصوص طراحی مدل است (مور و بناسات، ۱۹۹۱). با وجود نبود پیشینه دقیقاً مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، در مرحله اول، به منظور تهیه مخزنی از شاخص‌ها، از سه مسیر به این مفهوم نزدیک شده‌ایم. 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 شاخص‌ها افزوده شد. در ادامه و در مسیر دوم، پیشینه مرتبط با سازمان‌های جهادی اوایل انقلاب اسلامی، مانند «نهاد جهاد سازندگی» مورد مطالعه قرار گرفت و از این مسیر هم ۱۳۳ شاخص شناسایی و به مخزن شاخص‌ها 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 شاخص‌ها افزوده شد. جدول ۱ تعدادی از شاخص‌های شناسایی شده در هر سه مسیر را نشان می‌دهد. در نهایت، شاخص‌های حاصل از مرور ادبیات و پیشینه مرتبط با

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.

حجازی‌فر (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی با روش فراترکیب» که روشی برای نظام‌مند کردن تحقیقات گذشته در زمینه موضوعی خاص است، 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 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 (محققان) بر مبنای منابع به کار رفت، معیار اصلی مدل‌سازی بوده است.

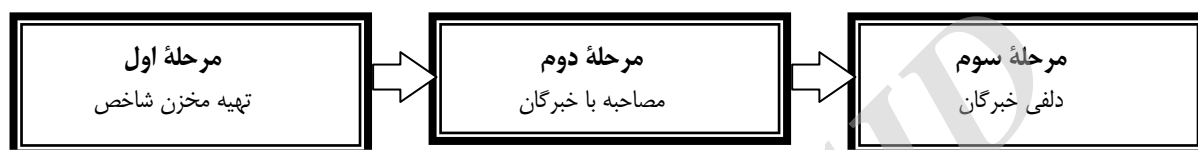
مسیر دوم برای انجام مطالعات مرتبط با مفهوم سازمان جهادی، مسیر مطالعه پیشینه مرتبط با سازمان‌های جهادی اوایل انقلاب، مانند نهاد جهاد سازندگی است. مطالعه تحقیقات انجام‌شده در زمینه این سازمان‌ها نشان می‌دهد که در اکثر این تحقیقات، همانند تحقیقات مرتبط با مفهوم مدیریت جهادی، روند یک پژوهش علمی طی نشده و بر مبنای نظر محقق (محققان) و به استناد منابع به کار رفت، مدلی طراحی شده است (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳؛ سلطانی، ۱۳۹۳؛ معصومی، ۱۳۹۱؛ مرتضوی و زارع‌پور، 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، پژوهش‌های 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؛

1. Purnamasari & Amaliah  
2. Riklikiene et al.  
3. Ross et al.  
4. Afsar, Badir & Kiani

5. Sarkar, Hill & Parker

در زمینه نحوه انتخاب کلمه برای شاخص‌ها، شاخص باید ساده و دقیق باشد. شاخص نباید حاوی اصطلاحات و کلمات مبهم و ناشناخته باشد. در واقع، در انتخاب شاخص باید از ترکیبات و کلمات پیچیده اجتناب شود. طبق اصل سوم و به تبعیت از مور و بنیاسات (۱۹۹۱) نیز شاخص‌هایی که بسیار خاص بوده و در شرایط خاصی قابل اجرا بودند، شاخص‌هایی که از لحاظ مفهومی و معنایی تکراری بودند و همچنین شاخص‌های مبهم و دارای ابهام، از مخزن شاخص‌ها حذف شدند.

مفهوم سازمان جهادی، از طریق اصول پذیرفته‌شده علمی (آیزن و فیشین، ۱۹۸۰؛ مکنزی و همکاران، ۲۰۱۱؛ مور و بنیاسات، ۱۹۹۱) مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفته و مخزن شاخص نهایی شده است. طبق اصل اول و بر مبنای آیزن و فیشین (۱۹۸۰)، شاخصی انتخاب می‌شود که شامل رفتار واقعی باشد؛ شامل هدف رفتار باشد؛ در سازمان موردنظر اتفاق بیفتد؛ قابل اجرا باشد و در بازه زمانی مورد تصور رخ دهد. همچنین طبق اصل دوم و بنابر پیشنهاد مکنزی (۲۰۱۱)



نمودار ۱. مراحل پژوهش

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

منابع	شاخص	مفاهیم مرتبط با مفهوم «سازمان جهادی»
نوروزی، ۱۳۸۸؛ حاجی احمدی و حاجی میرحیمی، ۱۳۸۸	برقراری ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت مردم و جهادگران	شاخص‌های حاصل از مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «مدیریت جهادی»*
مرتضوی، ۱۳۹۱؛ رستمی، رستمی و فرخی، ۱۳۹۱	ولایت مداری	
صدرالسادات، ۱۳۹۳؛ میرزایی، ۱۳۹۱	شجاعت	
پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸؛ جعفری، ۱۳۹۱؛ یادگاری، ۱۳۹۰	اعتماد به همکاران و زیردستان و مدیران	شاخص‌های حاصل از مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «نهاد جهاد سازندگی»*
عفتی، ۱۳۹۱	مساعد نبودن شرایط برای رشد همکاران	
سلطانی، ۱۳۹۳؛ صدرالسادات، ۱۳۸۸	التزام مدیران به رفتارهای اخلاقی	
اشموس و داچون <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۰؛ میلیمن، ژاپلوسکی و فرگوسن <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۳	اهمیت‌دادن به همه کارکنان مجموعه از مجموعه کاری	شاخص‌های حاصل از مطالعه پیشینه مرتبط با مفهوم «معنویت سازمانی»*
هودن <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۲؛ اشموس و داچون، ۲۰۰۰؛ پنچاوانگ و داچون <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹	بیان نگرانی‌ها هنگام ایجاد (از دیگران آگاه- بودن و با آنها همدردی کردن)	
اشموس و داچون، ۲۰۰۰؛ میلیمن، ژاپلوسکی و فرگوسن، ۲۰۰۳؛ کینجرسکی و اسکرینیک <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۶	لذت‌بردن از کار (علاقه‌مندی به کار)	

\* 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 & Duchon
2. Milliman, Kazaplewski & Ferguson
3. Howden
4. Petchsawanga & Duchon
5. Kinjerski & Skrypnik

## مرحله دوم - مصاحبه با خبرگان

در مرحله دوم پژوهش، به دنبال طراحی مدل اولیه سازمان جهادی بوده‌ایم. بدین منظور، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه جهاد صورت پذیرفت. معیار انتخاب اعضای حاضر در مصاحبه‌ها 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، پیش‌فرض‌هایی برای مدل نهایی در نظر گرفته شده و مصاحبه‌ها با خبرگان بر مبنای این پیش‌فرض‌ها صورت پذیرفت. بر مبنای دفت (۱۹۸۹) و رضایان (۱۳۸۵)، دو بُعد ساختاری و زمینه‌ای (محتوایی) به‌عنوان ابعاد اصلی طرح سازمان در نظر گرفته شد. همچنین در بُعد ساختاری سازمان، ارکان پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله‌مراتب اختیارات و حرفه‌ای بودن و در بُعد زمینه‌ای سازمان، راهبرد، فناوری، محیط، اندازه، قدرت کنترل و منابع انسانی به‌عنوان ارکان اصلی طرح سازمان در نظر گرفته شد و از خبرگان حاضر در مصاحبه‌ها خواسته شد تا متناسب با خروجی مرحله اول (مخزن شاخص‌های مرتبط با مفهوم سازمان جهادی)، شاخص‌های اصلی سازمان جهادی را در قالب ارکان تعریف‌شده پیش‌فرض مشخص کنند. همچنین با توجه به اینکه ممکن بود از دیدگاه خبرگان حاضر در مصاحبه‌ها، مدل سازمان جهادی دارای شاخص‌هایی باشد که در هیچ‌یک از ارکان پیش‌فرض نگنجد، یک بعد اضافی بدون نام در نظر گرفته شد تا در صورت لزوم شاخص‌های اضافی در آن قرار گیرند.

به‌منظور آشنایی اولیه با روند مصاحبه و مطالعه روی مخزن شاخص‌های شناسایی‌شده 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 مصاحبه‌ها بدین صورت بوده است که در ابتدای هر مصاحبه، به مدت ۱۰ تا ۱۵ دقیقه، محقق اقدام به تشریح اهداف و روند اجرای مصاحبه، خروجی‌های مرحله اول و پیش‌فرض‌های طراحی مدل برای مصاحبه‌شونده با سؤالی در زمینه شاخص‌های مناسب برای هر کدام از ارکان سازمان جهادی شروع شده است. با عنایت به اینکه پژوهش در این مرحله دیدگاه کیفی داشته و داده‌های گردآوری شده به‌جای اینکه عدد و رقم باشند، توصیف و شرح شاخص‌های متناسب با هر یک از ارکان سازمان

جهادی بوده است، لازم بود از روش‌های تحلیل کیفی، مانند تحلیل تم<sup>۲</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده شود. روند اجرای تحلیل پاسخ‌ها بدین صورت بوده است که براساس جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده و حذف توصیفات، جملات و شاخص‌های مشابه، در نهایت شاخص‌های متفاوت شناسایی و احصا شدند. همچنین از میان شاخص‌های احصا شد آلهایی که تأکید کمی روی آنها شده بود، از مجموعه شاخص‌ها حذف شدند. بدین ترتیب، شاخص‌های مناسب برای هر رکن مدل سازمان جهادی حاصل شد. در خلال تحلیل‌های صورت‌گرفته، گزاره‌های پرتکرار درباره یک رکن، اصلی‌ترین معیار برای شکل‌دهی شاخص آن رکن محسوب شده و در نهایت با انتخاب جمله‌بندی مناسب، شاخص موردنظر حاصل شد. به‌طور مثال، محقق در بررسی و تحلیل توصیفات و جملات ذیل، شاخص‌های 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 سازمان‌هایی مانند جهاد و بنیادهای مشابه همچنین در دفاع مقدس هم نمونه‌هایی از آنها بود، همیشه به‌صورت تیم‌های واحد عمل می‌کردند؛ یعنی چند نفر که ممکن هم بود از واحدها و یا حتی شهرهای مختلف دورهم جمع شده، باهم به‌صورت یک تیم شده و واقعاً به‌صورت تیم عمل می‌کردند. واقعاً تیم بودند نه اینکه فقط به‌طور ظاهری دورهم جمع شده باشند. باهم صمیمی بودند، راحت صحبت می‌کردند، مشکلاتشان را باهم راحت بیان می‌کردند و در صورت لزوم فراتر از قوانین و مقررات سازمانی باهم ارتباط داشتند. درحقیقت در این تیم‌ها به‌جای اینکه قوانین و مقررات حاکم باشد، روح صمیمیت و برادری حاکم بود. حتی برای گزارش‌گیری و کنترل هم زیاد روی قوانین و مقررات تأکید نمی‌کردند، بیشتر روی خودکنترلی و آزادی عمل تأکید می‌شد.»

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

در مصاحبه‌ای دیگر: «فعالیت‌ها در سازمان‌های جهادی باید به‌صورت طرح جهادی تعریف شوند و برای اجرای این طرح‌ها، تیم‌هایی تعریف شوند. بعد این تیم‌ها برای اجرای طرح‌های 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 پست‌های اعضای تیم در یک سطح باشد.

البته به یک نکته مهم دیگر هم باید توجه شود و آن اینکه تا آنجا که امکان دارد در تیم‌های اجرایی پست و مقام تعریف نکنیم تا اینکه همه در یک سطح بوده و بتوانند به راحتی باهم ارتباط برقرار کرده و اسیر سلسله‌مراتب نشوند.»

در نقل قول‌های پیش‌گفته، محقق از اشاره‌های پاسخ‌دهنده‌ها به مفاهیمی مانند تیم‌های کاری منسجم و متحد و کنار هم بودن به صورت مکانی، شاخص «پرهیز از پراکندگی جغرافیایی بدون دلیل و تأکید بر یکپارچگی واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی)» را استنباط و استخراج کرده است. همچنین از مفاهیمی مانند شباهت اعضای تیم، در یک سطح بودن پست‌های سازمانی و عدم تعریف پست و مقام در تیم‌های اجرایی، شاخص «پرهیز از تعدد پست و مقام در واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی)» استخراج شده است. متناسب با اشاره‌های موجود در متن مذکور، شاخص‌های «تأکید بر هماهنگی از طریق ارتباطات صمیمی و غیررسمی» و «تأکید بر خودکنترلی به جای نظارت‌های قانونی شدید» قابل احصاست. البته اشاره به این شاخص‌ها، در نقل قول‌های دیگری نیز وجود داشته که محقق بر مبنای آنها و در فرایند مقایسه داده‌ها، این شاخص‌ها را استخراج کرده است. شاخص‌های دیگر مربوط به بُعد ساختاری سازمان جهادی نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. در نهایت در بُعد 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، سلسله‌مراتب اختیارات و حرفه‌ای بودن، به صلاحدید خبرگان و به دلیل موجود بودن در بطن ارکان دیگر و نداشتن شاخص، از مدل حذف شدند.

در بُعد زمینه‌ای سازمان جهادی نیز استفاده از پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها و تحلیل آنها منجر به استخراج شاخص‌های مرتبط با هریک از ارکان این بعد شده است. برای مثال، از نقل قول‌های ذیل، شاخص‌هایی استخراج شده است:

«یک سازمان جهادی همیشه باید به دنبال رشد و توسعه باشد. امکان ندارد مدیری از یک سازمان تفکر جهادی داشته باشد، ولی به دنبال رشد و پیشرفت نباشد. اگر چنین شد، حتماً در انتخاب مدیر، شایسته‌سالاری رعایت نشده است. روح یک سازمان جهادی با تحول‌آفرینی و کمال‌طلبی عجین است؛ همان‌طور که در جهاد سازندگی هم همیشه رشد و آبادانی روستاها و شهرها مدنظر بود.»  
یا در مصاحبه‌ای دیگر: «اگر یک سازمان می‌خواهد جهادی باشد، باید همواره معطوف به مردم باشد؛ یعنی پیوسته به دنبال مشکلات مردمی بگردد و خواسته‌ها و نیازهای مردمی را شناسایی

کرده و فعالیت‌های خودش را معطوف به رفع این نیازها بکند. برای این کار، بهترین ابزار استفاده از تیم‌های جهادی می‌باشد. باید از تیم‌های چندمنفره برای شناسایی و حل مشکلات مردمی استفاده شود. البته باید از رأس سازمان، قدرت کافی برای انجام امور به اعضای این تیم‌ها داده شود.»

با مطالعه دقیق نقل قول‌های مذکور، از اشاره مصاحبه‌شونده به مفاهیمی مانند رشد و توسعه، تحول‌آفرینی و کمال‌طلبی، شاخص‌های «رسالت و مأموریت سازمانی برای تحول‌آفرینی» و «تأکید بر کمال‌طلبی در سازمان» استخراج شده است. همچنین شاخص‌های «انجام فعالیت‌های سازمان در قالب طرح‌هایی متشکل از تیم‌های چندمنفره» و «اعطای قدرت اجرایی به تیم‌های فعال در طرح‌های جهادی از جانب مدیریت سازمان» از متن مصاحبه‌ها قابل استخراج است. به همین صورت شاخص‌های دیگر مربوط به بُعد زمینه‌ای سازمان جهادی استخراج شده است. در نهایت در بُعد زمینه‌ای سازمان جهادی، رکن راهبرد سازمان جهادی با سه شاخص، فناوری 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.

همچنین از مطالعه و تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها متوجه شدیم که تعدادی شاخص قابل استخراج است که از سوی آنان بسیار مورد تأکید و تکرار بودند، در هیچ‌یک از ارکان مربوط به ابعاد ساختاری و زمینه‌ای قابل قرارگیری نبودند. لذا در مورد این شاخص‌ها اقدام به کدگذاری کرده و در نهایت، سه رکن رهبری سازمان جهادی، اخلاق سازمان جهادی و معنویت سازمان جهادی، در کنار هم بُعد رفتاری سازمان جهادی را شکل دادند. نقل قول‌های ذیل که در اکثر مصاحبه‌ها به‌طور مکرر قابل مشاهده بودند، شکل‌دهنده شاخص‌های این سه رکن بودند:

«مهم‌ترین اصل در یک سازمان جهادی، اخلاق است. کارکنان و مدیران سازمان جهادی باید متواضع 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 ارزش‌های اخلاقی بها دهد و کارکنانی که ارزش‌های اخلاقی را مدنظر قرار می‌دهند را مورد توجه قرار دهد.»

در مصاحبه‌ای دیگر داریم: «رهبر در سازمان جهادی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ همان‌طور که در جهاد سازندگی و هشت سال دفاع مقدس، نقش رهبری و الگوبرداری مدیران و فرماندهان از ویژگی‌های نمونه رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در



کارکنان» و «وجود همدلی در سازمان» استخراج شدند. در مجموع، در بُعد رفتاری سازمان جهادی، ارکان رهبری سازمان جهادی با سه شاخص، اخلاق سازمان جهادی با چهار شاخص و معنویت سازمان جهادی با شش شاخص نهایی به همراه ابعاد و ارکان قبلی، مدل سه‌شاخگی سازمان جهادی را شکل دادند. همان‌طور که نمودار ۲ نشان می‌دهد، مدل سازمان جهادی در قالب سه بُعد تعریف شده و ارکان سازمانی مشخص، مشابهت زیادی با مدل سه‌شاخگی (میرزایی اهرنجان و امیری، ۱۳۸۱) دارند.

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

موفقیت‌های جهاد داشت. رهبر در یک سازمان جهادی باید الهام‌بخش کارکنان بوده و آینده مطلوبی را برای آنها تصویر کرده و پیوسته از کارکنان حمایت کند برقراری ارتباط صمیمی در تمام سازمان و مخصوصاً بین رهبری سازمان و کارکنان، باعث بالا رفتن انگیزش کارکنان برای انجام غیرممکن‌ها می‌شود. البته این صمیمیت اگر از ته دل باشد، به همدلی منجر خواهد شد.»

با عنایت به پاسخ‌های مذکور که در مصاحبه‌ها به صورت مکرر روی آنها تأکید شده بود، شاخص‌هایی مانند «حمایت از کارکنان از طریق رهبری سازمان»، «ترسیم آینده مطلوب سازمانی از طریق رهبری سازمان»، «تواضع و فروتنی در میان کارکنان»، «ترجیح منافع عمومی توسط مدیران سازمان»، «وجود ارتباطات صمیمی، دوستانه و عاطفی بین مدیران و



نمودار ۲. مدل سازمان جهادی

دارای چه ویژگی‌ها و شاخص‌های ساختاری است و متناسب با این ویژگی‌ها و شاخص‌ها، در چه جایگاهی از طیف مکانیکی-ارگانیکی طرح‌های سازمانی قرار می‌گیرد. رکن پیچیدگی سازمان جهادی مشخص می‌کند که از لحاظ پیچیدگی افقی، عمودی و جغرافیایی، وضعیت سازمان جهادی

### بُعد ساختاری سازمان جهادی

این بعد شامل سه رکن ساختاری پیچیدگی سازمان جهادی، رسمیت سازمان جهادی و تمرکز سازمان جهادی است. در مجموع، این بُعد به همراه سه رکن ذکرشده، به دنبال پاسخگویی به این سؤال‌اند که یک سازمان جهادی

در نهایت، رکن تمرکز تعیین می‌کند که نحوه تصمیم‌گیری و مشارکت در تصمیم‌ها در یک سازمان جهادی به چه صورتی خواهد بود.

چگونه باید باشد. همچنین رکن رسمیت سازمان جهادی، میزان استفاده از رویه‌های رسمی و تکیه بر قوانین و مقررات برای اجرای امور در یک سازمان جهادی را مشخص می‌کند.

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	فناوری 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

پنج‌گزینه‌ای برای پاسخ‌های مرتبط با هر گویه در پرسشنامه‌های 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 شاخص‌ها، 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 داده‌ها براساس نتایج به دست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، به منظور بررسی تأثیر هر یک از ارکان شناسایی شده در ابعاد سه‌گانه مدل سازمان جهادی از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. فرض‌های این آزمون به صورت ذیل قابل طرح می‌باشند.

فرض H0: میانگین داده‌ها حداکثر برابر با ۳ است.

فرض H1: میانگین داده‌ها از ۳ بزرگ‌تر است.

جدول ۲ نتایج تحلیل آزمون میانگین را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه سطح معناداری تمامی مؤلفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، لذا می‌توان گفت که میانگین‌های به دست آمده معنادار می‌باشند.

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، از آنجا که حد

### بعد رفتاری سازمان جهادی

بعد رفتاری سازمان جهادی از کنار هم قراردادن و کدگذاری شاخص‌های مورد توجه خبرگان مصاحبه حاصل شده است. این بعد شامل سه رکن رهبری سازمان جهادی، اخلاق سازمان جهادی و معنویت سازمان جهادی است. این ارکان مشخص می‌کنند که یک سازمان جهادی از لحاظ رهبری، اخلاق و معنویت به چه صورتی باید باشد.

انتخاب اعضای پانل دلفی با توجه به شناخت محققان، به روش هدفمند یا قضاوتی صورت گرفت. طی جلسات هماهنگی با اعضای پانل، مدل طراحی شده در مرحله دوم، در اختیار آنان قرار گرفت و با تشریح روند تکمیل هر دور دلفی، طی دعوتنامه‌ای رسمی از آنها برای مشارکت در این پژوهش دعوت شد. در هر دور دلفی از اعضای پانل خواسته شد تا نظرشان را از میزان تناسب شاخص‌ها و ارکان مدل سازمان جهادی طراحی شده در مرحله قبل، بر مبنای طیف پنج‌گزینه‌ای مشخص کرده، و در صورت لزوم به منظور بهبود شاخص‌ها و کدگذاری‌های صورت گرفته، پیشنهادهای اصلاحی خودشان را مطرح کنند. روند دلفی به صورتی بود که بعد از سه دور روی شاخص‌های هر دسته، توافق لازم برقرار شد و دیگر لزومی به ادامه دوره‌های دلفی نبود. با توجه به استفاده از طیف

پایین و بالا در هر رکن (مولفه)، عددی بزرگتر از صفر می‌باشد، لذا میانگین داده‌های مرتبط با هر رکن بالاتر از حد متوسط می‌باشد. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که به نظر خبرگان، ارکان سازمان جهادی، با ابعاد متناظرشان مرتبط/ متناسب هستند و در شکل‌گیری آنها تأثیر مثبت معناداری دارند. در نتیجه تحلیل‌های صورت گرفته، مدل سازمان جهادی در قالب ابعاد، ارکان (مولفه‌ها) و شاخص‌ها مطابق جدول ۳ قابل ارائه می‌باشد.

جدول ۳. مدل مفهومی سازمان جهادی

ابعاد سازمان جهادی	ارکان سازمان جهادی	شاخص‌های سازمان جهادی
بعد ساختاری	پیچیدگی	پرهیز از پراکندگی جغرافیایی بدون دلیل بر یکپارچگی واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) پرهیز از تعدد پست و مقام در واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی)
	رسمیت	تأکید بر سلسله‌مراتب تخت و افقی در واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) تأکید بر هماهنگی از طریق ارتباطات صمیمی و غیررسمی تأکید بر خودکنترلی به جای نظارت‌های قانونی شدید
	تمرکز	آزادی عمل اعضای واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) برای انجام وظایف محوله به شیوه خودشان استفاده از نظرات و ایده‌های کارکنان مدیریت سازمان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
	راهبرد	تفویض اختیار تصمیم‌گیری در امور مختلف به اعضای واحدهای اجرایی (تیم‌های کاری جهادی) ایجاد چشم‌انداز آرمانی از رشد و توسعه سازمانی رسالت و مأموریت سازمانی برای تحول آفرینی تأکید بر کمال طلبی در سازمان
	فناوری	انجام فعالیت‌های سازمانی در قالب پروژه‌هایی منحصربه‌فرد و متنوع تدوین طرح‌های جهادی ویژه و ضربتی متناسب با نیازمندی‌های مردمی شکل‌گیری و تغییر وظایف کاری کارکنان متناسب با نیازهای حیاتی جامعه
	محیط	تعامل روزانه با ارباب رجوع (مردمی) که خواسته‌های متنوع دارند محیط بیرون سازمان آکنده از نیازهای جدید مردمی
بعد زمینه‌ای (محتوایی)	اندازه	انجام فعالیت‌های سازمان در قالب طرح‌هایی متشکل از تیم‌های چند نفره
بعد رفتاری	قدرت کنترل	برخورداري کارکنان از قدرت کافی برای انجام وظایف اعطای قدرت اجرایی به تیم‌های فعال در طرح‌های جهادی از جانب مدیریت سازمان انگیزه بالای کارکنان برای پذیرش وظایف و مسئولیت‌های جدید
	منابع انسانی	تلاش بی‌وقفه کارکنان برای انجام وظایف محوله پذیرش اشتباهات کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها تمرکز بر یادگیری مهارت‌های شغلی جدید کارکنان
	رهبری	حمایت از کارکنان رهبری سازمان برقراری ارتباط عاطفی و دوستانه با کارکنان رهبری سازمان ترسیم آینده مطلوب سازمانی رهبری سازمان تواضع و فروتنی در میان کارکنان سازمان
	اخلاق	ترجیح منافع عمومی مدیران سازمان شجاعت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
	معنویت	حمایت سازمان از کارکنانی که اخلاق و ارزش‌های اخلاقی را رعایت می‌کنند 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 فرایض و ارزش‌های دینی در سازمان تأکید بر آموزش مسائل دینی در سازمان

### بُعد زمینه‌ای سازمان جهادی

از لحاظ بعد زمینه‌ای، سازمان جهادی شش رکن دارد که در مجموع مشخص می‌کنند یک سازمان جهادی چگونه باید باشد. به عنوان ارکان زمینه‌ای سازمان جهادی، اندازه سازمان جهادی مشخص می‌کند که یک سازمان جهادی باید سازمانی بزرگ، کوچک یا متشکل از تیم‌های کاری باشد. همچنین فناوری سازمان جهادی درباره نحوه فعالیت و نوع خروجی‌های حاصل از فعالیت‌های یک سازمان جهادی صحبت می‌کند. فناوری یک سازمان می‌تواند از نوع «تکی یا منحصربه‌فرد»، «انبوه» یا «فرایند تولید مستمر» باشد (رضاییان، ۱۳۸۵). از لحاظ رکن محیط سازمان جهادی، باید مشخص شود که یک سازمان جهادی در یک محیط پویا و متغیر می‌تواند 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 درباره نحوه توزیع قدرت در سازمان جهادی صحبت می‌کند 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 ویژگی‌های مورد توجه منابع انسانی در یک سازمان جهادی صحبت می‌کند. مانند اینکه منابع انسانی به دنبال رشد و یادگیری هستند یا خیر.

### بحث و نتیجه‌گیری

در مقابل مدل‌های سازمانی توسعه‌یافته در غرب، که در عمل نشان داده‌اند نه تنها از تمام ظرفیت‌های منابع سازمانی استفاده نمی‌کنند، بلکه با پدیدآوردن مفاهیمی مانند ترک شغل، غیبت، کاهش رضایت شغلی، کمبود انگیزه باعث به هدر رفتن منابع با ارزش سازمانی می‌شوند؛ مدل سازمان جهادی، مدلی بومی مبتنی بر فرهنگ ایرانی اسلامی است که می‌تواند زمینه بهره‌برداری فراتر از ظرفیت‌های منابع سازمانی را در قالب طرح‌های جهادی فراهم آورد. این مدل سازمانی که نمود عملی آن در قالب سازمان‌های جهادی اوایل انقلاب اسلامی، (جهاد سازندگی) موفقیت‌های زیادی داشته است، در زمینه مدل‌سازی و نظریه‌پردازی مورد غفلت واقع شده و پژوهش مناسبی از آن صورت نپذیرفته است. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی مدل سازمان جهادی و درخصوص آن، شناسایی عوامل و ابعاد مؤثر در این مفهوم مورد توجه بوده است.

در زمینه دستیابی به هدف پژوهش و به منظور طراحی مدل سازمان جهادی، از سه مرحله پژوهشی استفاده شده است. در

مرحله اول، ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم سازمان جهادی مطالعه و مخزنی از شاخص‌های مرتبط با مفهوم تهیه شد. در مرحله دوم، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه جهاد، مدل اولیه سازمان جهادی طراحی شد. در مرحله سوم، از طریق سه دور دلفی، مدل طراحی شده اعتبارسنجی شد و با کسب معیارهای لازم و حصول توافق روی شاخص‌های شناسایی شده، تأیید و نهایی شد.

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 است:

### بُعد 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 تأکید بر خودکنترلی و ارتباطات غیررسمی (رسمیت پایین)؛
- استفاده از نظرات اعضای واحدهای اجرایی در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به آنان (نداشتن تمرکز).

### بُعد زمینه‌ای

- تأکید بر داشتن چشم‌انداز و تلاش در جهت رشد و توسعه (راهبرد رشد)؛
- انجام فعالیت‌ها در قالب طرح‌های جهادی منحصر به فرد و متناسب با نیازهای مردمی (فناوری تکی)؛
- تعامل روزانه با نیازهای جدید و به‌روز شده مردمی (محیط پویا)؛
- 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).

### بُعد رفتاری

- حمایت از کارکنان، در کنار کارکنان بودن و ترسیم آینده مطلوب سازمانی توسط رهبری سازمان (رهبری جهادی)؛

طرح‌های ارگانیکی مختص سازمان‌های انطباق‌پذیرند که قابلیت انطباق با تغییرات صورت گرفته را دارند. در سازمان‌های انطباق‌پذیر، بر خلاف سازمان‌های بوروکراتیک، قاعده کلی در طراحی سازمان، پویایی و تغییر است.

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 به طرح‌های ارگانیکی (انطباق‌پذیر) سازمانی متمایل است. مشخصه‌های پیش‌گفته که خلاصه دقیقی از شاخص‌های مدل طراحی‌شده سازمان جهادی است، نشان از این دارد که قاعده کلی در طراحی یک سازمان جهادی، پویایی و تغییر است. جدول ۴ مقایسه‌ای ساده بین ویژگی‌های طرح‌های سازمانی ارگانیکی و مکانیکی و جهادی انجام داده است.

▪ نهادینه‌شدن تواضع، دیگرخواهی و شجاعت در سازمان (اخلاق‌گرایی)؛

▪ وجود ارتباطات صمیمی و همدلی در سازمان و رعایت فرایض 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 عبارت‌اند 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 است. در صورتی که به هر دلیلی مانند تغییرات و تحولات محیطی، سازمان نیازمند تغییر، تحول و پویایی باشد، نیازمند طرح‌های سازمانی انطباق‌پذیر و پویاتر با عنوان طرح‌های ارگانیکی هستیم.

جدول ۴. مقایسه طرح‌های سازمانی ارگانیکی، مکانیکی و جهادی

ویژگی مشخصه	طرح سازمان مکانیکی	طرح سازمان جهادی	طرح سازمان ارگانیکی
پیچیدگی	بسیار	کم	کم
رسمیت	بسیار	کم	کم
تمرکز	متمرکز	غیرمتمرکز	غیرمتمرکز
راهبرد	گرایش به ثبات	گرایش به رشد	گرایش به رشد
فناوری	تولید انبوه	ارائه خدمات تکی و منحصربه‌فرد	تولید تکی یا تولید مستمر
محیط	پایدار و قابل پیش‌بینی	پویا و نامطمئن	پویا و نامطمئن
اندازه	بزرگ	تیم‌های 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

سازمان که قابلیت همکاری در انجام طرح جهادی موردنظر را دارند و می‌توانند طرح را با موفقیت به پایان برسانند، در قالب تیم‌های کاری جهادی به محل طرح اعزام می‌شوند. این تیم‌های کاری برای انجام وظایف، از قدرت و اختیار کافی برخوردارند و می‌توانند ضمن همکاری با مردم، در جهت حل نیاز آنها اقدام کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ کنند.

با مطالعه ویژگی‌ها و شاخص‌های مدل طراحی‌شده سازمان جهادی، متوجه می‌شویم که با وجود مشابهت زیاد بین سازمان جهادی و سازمان ویژه موقت، یک تفاوت عمده بین آنها وجود دارد. سازمان جهادی طبق مدل طراحی‌شده دارای سه‌بعد است. در دو بُعد ساختاری و زمینه‌ای مشابهت زیادی

طبق جدول ۴، می‌توان ادعا کرد که سازمان جهادی مشابهت بسیار زیادی به یک سازمان ارگانیکی دارد. مینتزرگ (۱۳۸۵) دو شکل متمایز از سازمان‌های ارگانیکی را ارائه داده است. از دیدگاه وی، سازمان ارگانیکی می‌تواند یکی از دو شکل «ساختار ساده» یا «سازمان ویژه موقت (ادھوکراسی)» را به خود بگیرد.

با مقایسه بین دو شکل سازمان ارگانیکی و ویژگی‌های سازمان جهادی، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان جهادی نوعی سازمان ویژه موقت (ادھوکراسی) است. در سازمان جهادی، فعالیت‌های سازمانی که برگرفته از نیازمندی‌های مردمی است، در قالب طرح‌های جهادی ویژه تعریف شده و تعدادی از افراد

کارکنان و در کنار آنان بودن رهبری سازمان، نهادینه شدن تواضع، دیگرخواهی و شجاعت به عنوان ویژگی‌های اخلاق جهادی در سازمان، وجود ارتباطات صمیمی و همدلی در سازمان و رعایت فرایض و ارزش‌های دینی در جهت ایجاد فضای معنوی ویژه در سازمان، همگی نشان از این دارد که سازمان جهادی، سازمانی پویا، انطباق‌پذیر (ارگانیک) و معنوی است.

بین سازمان جهادی و سازمان ویژه موقت وجود دارد، ولی سازمان جهادی بُعد دیگری با عنوان بُعد رفتاری نیز دارد. مطابق مدل طراحی بُعد رفتاری سازمان جهادی شامل؛ ارکان رهبری سازمان جهادی، اخلاق سازمان جهادی و معنویت سازمان جهادی است. این سه رکن، گویای این مطلب‌اند که سازمان جهادی، سازمان ویژه موقت است که معیارهای ویژه‌ای در زمینه رهبری، اخلاق و معنویت دارد. حمایت از

## منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۵). ترجمه الهی قمشه ای، قم: انتشارات آیین دانش.
- احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۳). مدل‌سازی مدیریت جهادی «با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری». *مجله سیاست دفاعی*، سال ۲۲، شماره ۸۷، ۱۳۷-۱۶۹.
- اسحاقی، سید حسین (۱۳۹۳). *مؤلفه‌های مدیریت جهادی*. قم: نشر هاجر.
- پورعزت، علی اصغر و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸). چالش‌های شالوده شکنی مدیر جهادی در ساختار بوروکراتیک رسوب‌گذاری 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*.
- حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۱). شناسایی مولفه‌های 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 و 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: سمت.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات. *مدیریت اسلامی*، سال ۲۲، شماره ۲، ۹-۳۹.
- صدرالسادات، سیدعلی (۱۳۸۸). ارائه مدلی مفهومی برای بازشناسی جهاد سازندگی به عنوان الگوی عملی یک سازمان اخلاقی، *مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*.
- صدرالسادات، سیدعلی (۱۳۹۳). مدیریت جهادی و سیر تحول اندیشه‌های مدیریت، *هشتمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*.
- عفتی، محمد (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای بین ویژگی‌های مدیریت جهادی در عرصه توسعه روستایی با ویژگی‌های مدیریت توسعه روستایی در برخی کشورها. *ششمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*.
- عفتی، محمد (۱۳۹۲). سازمان‌ها و نهادهای دست‌اندرکار توسعه روستایی در ایران (بعد از پیروزی انقلاب اسلامی). تهران: *هفتمین همایش علمی فرهنگ و مدیریت جهادی*.
- قائده‌علی، حمیدرضا و مشرف‌جوادی، محمدحسین (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی (مطالعه موردی جهاد سازندگی در دفاع مقدس). *مهندسی فرهنگی*، سال ۸، شماره ۷۹، ۶۳-۷۸.
- قائده‌علی، حمیدرضا؛ عاشوری، مهدی (۱۳۹۱). مدیریت جهادی نمونه‌ای از به‌کارگیری 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 و زارع‌پور نصیری (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی جهادی، عامل کلیدی مدیریت جهادی، *نشریه علمی-تخصصی شورای عالی انقلاب فرهنگی*. سال ۷، شماره ۷۱ و ۷۲، ۱۰۱-۱۱۴.

روستای حصار ولیعصر شهرستان بوئین زهرا، ششمین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی.  
نوروزی، عباس (۱۳۸۸). فرهنگ جهادی نیاز مبرم وزارت جهاد کشاورزی، مجموعه مقالات دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، نشر آموزش کشاورزی، کرج.  
وزارت جهاد سازندگی (۱۳۷۰). کارنامه عملکرد ده‌ساله جهاد سازندگی از سال ۱۳۵۸ تا سال ۱۳۶۸، تهران: وزارت جهاد سازندگی.  
یادگاری (۱۳۹۰). مدل سازی طرح بسیج سازندگی با تکیه بر فرهنگ و مدیریت جهادی، پنجمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.

معصومی، جواد (۱۳۹۱). نقش جهاد سازندگی در دوران پس از انقلاب و دفاع مقدس به‌عنوان شاخصی از مدیریت جهادی، اولین همایش علمی مدیریت جهادی.  
مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۰). تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه.  
میرزایی اهرنجانی، حسن؛ امیری، مجتبی (۱۳۸۱). ارائه مدل سه بعدی تحلیل مبانی فلسفی و زیرساخت‌های بنیادین تئوری‌های مدیریت، دانش مدیریت، سال پانزدهم، شماره ۵۶، ۳-۲۱.  
میرزایی، مهنوش (۱۳۹۱). تحلیل به‌کارگیری شاخص‌های مدیریت جهادی در اجرای پروژه یکپارچه سازی اراضی

- 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, 79-88.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ashmos, D. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*, London: Tavistock Publications.
- Daft, R.L. (1989). *Organization Theory and Design*; 3<sup>rd</sup> ed, New York: West Publishing Co.
- Howden, J. W. (1992). *Development and psychometric characteristics of the spirituality assessment scale*. Unpublished doctoral dissertation, Texas Woman's University, Denton.
- Kinjerski, V. & Skrypnik, B. J. (2006). Measuring the intangible: Development of the Spirit at Work Scale. in M. Weaver (ed.), Best Paper Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management (CD).
- 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. 293-3
- 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.
- 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.
- Petchsawang, P.A. & Duchon, D. (2009). Measuring Workplace Spirituality and Organizational Performance in an Asia Context. *Human Resource Development International*. 12(4). 53-75.
- Purnamasari, P. & Amaliah, I. (2015). Fraud prevention: relevance to religiosity and spirituality in the workplace. *Social and Behavioral Sciences*. 211. 827-835.
- Riklikiene, 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. 207-213.
- Ross, L. (2016). Factors contributing to student nurses / midwives ' perceived competency in spiritual care. *Nurse 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 Education Today*. 36. 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 Management*. New York: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Archive of SID