

## شناسایی مولفه های مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی

ابوالفضل صغیعی پور<sup>۱</sup>، مهتاب سلیمی<sup>۲</sup> و رمضان جهانیان<sup>۳</sup>

### چکیده

دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از نهادهایی که نقش مهمی در تامین نیروی انسانی توانمند دارد، می تواند نقش مهمی در توسعه مدیریت جهادی در سازمان های آینده ایفا کند چرا که این نهاد مسئولیت تربیت و پرورش نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه را دارد، اگر دانشگاه آزاد اسلامی توجه ویژه ای به مدیریت جهادی و مباحث جهادی در دانشگاه ها داشته باشد می توان انتظار داشت که علاوه بر توسعه مدیریت جهادی و رویکردهای جهادی در جامعه، میزان رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز افزایش یابد. لذا در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مولفه های مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی می باشیم. بدین منظور در قالب یک مطالعه کیفی با استفاده از روش دلفی فازی و مصاحبه با ۳۰ خبره اجرایی و آموزشی در حوزه مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی مولفه های مدیریت جهادی در این دانشگاه شناسایی گردیدند که عبارتند از مدیریت برای خدا، ساختار و تشکیلات مناسب، مدیریت ولایی، سخت کوشی، نهادینه کرداخلاق و ارزش های دینی، مشارکت پذیری و خودباوری

**کلمات کلیدی:** مدیریت جهادی، دانشگاه آزاد اسلامی، دلفی فازی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

## ۱- مقدمه

امروزه از نظر منطقی، تضاد بین نظریات و تئوری‌های علمی مدیریت با مبانی ارزشی و جهان‌بینی مادی‌گرایی حاکم بر جوامع غربی به طور عمیق‌تری مشاهده می‌شود، به طوری که نسخه‌های کارکردی و شفاف‌بخش غیرمادی را به استخدام گرفته‌اند و این خود تناقض مشهود روبنا (تئوری‌های مدیریتی غربی) با زیربنای (جهان‌بینی مادی‌گری) مدل‌های مدیریتی به شمار می‌رود (چابک گله دونی، ۱۳۹۷). هم اکنون، فرسودگی روح بشر و کاستی‌های معنوی در بدنه اصلی مدیریت امروز، خلأ موجود در سازمان‌ها را نمایان ساخته و نیاز به یک نظام برتر و نگرشی نوین در عرصه مدیریت، نظامی را می‌طلبد که عزت، شرافت و کرامت انسان‌ها و به فعلیت رسیدن استعداد‌های درونی آنان و رشد و تعالی مادی و معنوی را نوید می‌دهد و مدیران را به یک نگرش انسانی الهی سوق می‌دهد تا جهت‌گیری ذهنی آنان را از اسارت پیشنهادی ابزاری و خودمحوری آزاد نماید و ادای تکلیف را به عنوان خط‌مشی موفق برای انگیزش کارکنان پیشنهاد دهد. نظام مزبور جز نظام مدیریت جهادی نیست که در قلمرو سازمان، به ویژگی‌های روانی و رفتاری افراد و نوع تعامل آن‌ها با یکدیگر در جوی صمیمانه بهاء می‌دهد و مدیر را به پیرایستگی از آلودگی‌ها برای خود و جهت‌دهی و رنگ الهی دادن به سازمان توصیه کرده است (ابراهیمی و افشاریان، ۱۳۸۸).

مقام معظم رهبری نیز همواره بر این نکته تأکید داشته‌اند و ارائه الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت از سوی ایشان نیز به عنوان برنامه حرکت مسئولان نشان‌دهنده دقت نظر، حکمت و تدبیر ایشان در تدوین نقشه راه کشور در موقعیت حساس امروزی است. در این راستا می‌توان گفت که مدیریت جهادی مدل و مکتبی بومی از مدیریت است که می‌تواند بیشترین انطباق و هماهنگی را با اصول و معیارهای جامعه و فرهنگ ما داشته باشد (چابک گله دونی، ۱۳۹۷).

جامعه امروز، جامعه ای سازمانی است و امروزه یکی از مقدمات توسعه همه جانبه کشورها، پویایی و توانایی دانشگاه‌ها به عنوان یکی از حیاتی‌ترین سازمانها که نقش تعیین کننده ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها داشته و وظیفه خطیر پرورش نیروهای متخصص، متعهد، کار آمد، خلاق و برانگیخته ای را برای سایر بخشهای توسعه ملی بر دوش دارد. سرمایه انسانی، مهمترین سرمایه سازمان هاست و اعضای هیأت علمی مجموعه نیروهای انسانی متخصصی هستند که مسئولیت آموزش، اشاعه علم و دانش را در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر عهده دارند و از این رو کیفیت و توسعه دانش تا اندازه زیادی به نحوه عملکرد این اعضاء وابسته است و چگونگی عملکرد

آنها کیفیت فعالیت های سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد (اسمینک و هانس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی نیز بسته به سبک مدیریت نیاز به به تغییر اساس در جهت نیل به اهداف والای این نظام دارد.

کار و تلاشی که با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت باشد، تعبیری است که مقام معظم رهبری از مدیریت جهادی به عمل آورده است. در واقع، اگر هدف مدیریت در راستای خدمت به مردم، تعهد و اخلاص نیت به اسلام و انقلاب اسلامی باشد، روح ایثار، عشق و فداکاری در راه خدا در فرد پرورش می یابد. زمینه و بستر رشد مدیریت جهادی، فرهنگ جهادی است. فلذا مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی در جهت دهی سبک مدیریت جهادی انکارناپذیر است. مقیمی در تبیین مفهوم فرهنگ سازمانی چنین بیان می کند "فرهنگ سازمانی را الگویی اساسی از مفروضات، ارزش ها و باورهای اساسی می دانند که روش صحیح تفکر و اقدام در خصوص مسائل و فرصت ها که سازمان ها با آن مواجه می شود را مورد توجه قرار دهد" (مقیمی، ۱۳۹۳). در واقع، فرهنگ جهادی در این جا همان الگوی اساسی مفروضات و ارزش ها و باورهای اساسی هستند که می توانند مدیریت سازمان هایی همانند سازمان های آموزشی عالی را در راستای اداره سازمان تحت تأثیر خود قرار دهند. این مفاهیم در مدیریت جهادی در مشخصه هایی هم چون تعهد و مسئولیت جمعی، مردمی بودن، انتقال مناسب و به هنگام اطلاعات، افزایش ثبات اجتماعی، شکل دهی رفتار اعضای سازمان، معنی بخشیدن به کار، تقویت حس همکاری به جای رقابت متبلور می شود (قربانی زاده، الوانی و علی اصغر زاده، ۱۳۹۴).

نظام آموزش عالی یکی از نظام های راهبردی و آرمانی نظام مقدس اسلامی است که رسالت آن تأمین نیروی انسانی متخصص برای آینده کشور است. به بیان دیگر نظام آموزش عالی باید بتواند با مدیریت مناسب و توأم با اخلاق مداری، خلاقیت و غیره در کشور ایجاد گردد. لازمه تحقق این هدف عظیم یک بستر پویایی، اخلاق مداری، خلاقیت و غیره در کشور ایجاد گردد. لازمه تحقق این هدف عظیم وجود رهبران و مدیرانی آینده نگر است. بدین ترتیب رهبران و مدیران نظام آموزش عالی باید به ویژه در افق ۱۴۰۴ با توجه به تحولات عظیم اجتماعی از ویژگی های خاص و منحصر به فردی برخوردار باشند (جکسون، ۱۳۹۳، ترجمه: احمد وند، جاپلقیان).

دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از نهادهایی که نقش مهمی در تامین نیروی انسانی توانمند دارد، می تواند نقش مهمی در توسعه مدیریت جهادی در سازمان های آینده ایفا کند چرا که این نهاد مسئولیت تربیت و پرورش نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه را دارد، اگر دانشگاه آزاد اسلامی توجه ویژه ای به مدیریت جهادی و مباحث جهادی در دانشگاه ها داشته باشد می توان انتظار داشت که

---

<sup>۱</sup> - Smeank and Hance

علاوه بر توسعه مدیریت جهادی و رویکردهای جهادی در جامعه، میزان رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز افزایش یابد.

امروزه یکی از سازمان‌های مهم و راهبردی که می‌تواند این سبک مدیریت را سرلوحه کار خود قرار دهد، دانشگاه آزاد اسلامی است. این گروه از سازمان‌ها به خاطر وظایف خطیری که در رابطه با ابعاد فرهنگی، اجتماعی و علمی جامعه بر عهده دارند لازم است که سبک مدیریتی خود را در تمامی سطوح، اعم از سطوح عالی تا پایین‌ترین سطوح عملیاتی بر مبنای رویکرد مدیریت جهادی قرار دهند (راستی، ۱۳۹۵). با توجه به این که مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که مدیریت جهادی تمامی ویژگی‌های سبک‌ها و مکاتب مدیریتی نوین و ویژگی‌های فرهنگی و ارزشی اسلامی را در خود جای داده است، استفاده و به کارگیری ویژگی‌های آن برای چنین سازمان‌هایی حیاتی است. وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت و آموزش پزشکی به عنوان متولیان تربیت و پرورش نیروی انسانی این سازمان‌ها، نقش حائز اهمیتی دارد.

با توجه به ساختار حاکم بر دانشگاه آزاد اسلامی که عمدتاً مبتنی بر ساختارهای مکانیکی و ایستا است، دانشگاه‌های جمهوری اسلامی ایران نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد. از طرفی سبک مدیریت جهادی در سال‌های اخیر پس از اینکه مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفت، به عنوان یک سبک مدیریتی بومی و منعطف مورد توجه صاحب‌نظران و پژوهشگران این حوزه قرار گرفت. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که مدیریت جهادی یک سبک مدیریتی منطبق بر سبک‌های نوین مدیریت بوده و یک سبک مدیریتی انعطاف‌پذیر و پویا مطرح است که منطبق بر ارزش‌های اسلامی ما نیز می‌باشد. بنابراین، تدوین و ارائه یک الگوی مدیریت جهادی برای دانشگاه آزاد اسلامی که برآمده از تجربیات و نظرات فرماندهان و مدیران ارشد و باتجربه این سازمان است، حائز اهمیت می‌باشد.

امروزه، دانشگاه کارکردهای مختلفی دارد. مهمترین وظایف دانشگاه، مربوط به آموزش و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه است حال اگر دانشگاه رویکردی جهادی در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه نداشته باشد، نیروی تربیت شده فاقد تعهد کافی برای انجام تعهدات و ممکن است حتی دارای تمایلات غیراخلاقی باشند (اسمینک و هانس، ۲۰۱۷). در واقع توجه به عملکرد در سطح فردی با رویکردی جهادی در دانشگاه اهمیت قابل ملاحظه‌ای در ارتقا فرآیندها و انتقال دانش و اطلاعات مبتنی بر رویکرد جهادی داشته باشد. ارتقا عملکرد شغلی براساس مدیریت جهادی می‌تواند از ایجاد هزینه‌هایی که به اقتصاد و فرهنگ جامعه صدمه می‌زند جلوگیری کند. از اینرو، وجود جو جهادی در آموزش و تربیت نیروی انسانی برای رشد و جلوگیری از فساد سازمانی ضروری به نظر می‌رسد.

امروزه روی آوردن به یک سبک مدیریتی بومی امری اجتناب‌ناپذیر است. با توجه به اینکه در دوران پست مدرنیسم مدیریت به سر می‌بریم، در این مکتب تأکید بر احترام و به کارگیری ارزش‌های هر جامعه در سبک‌های مدیریتی آن جامعه، حائز اهمیت است. از طرف دیگر، در سال‌های اخیر، مقام معظم رهبری نیز با نگاه نافذ خود، روی آوردن به سبک مدیریت جهادی را نیاز مبرم جامعه دانستند. به طوری که با توجه به اهمیت موضوع، ایشان سال‌های اخیر را با مضمون مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی نامگذاری فرمودند.

با توجه به جایگاه انکارناپذیر مدیریت در الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، نیاز به ارائه مدل‌هایی که بیان‌گر شقوق مختلف مدیریت اسلامی باشند، اهمیت فراوانی می‌یابد. مدیریت جهادی به عنوان مهم‌ترین گونه مدیریت اسلامی مورد توجه ویژه محققان و مدیران جمهوری اسلامی ایران بوده است. اثبات کارآیی چنین شیوه‌ای در جهاد سازندگی و جنگ تحمیلی عاملی دیگر بر اشتیاق دوست‌داران انقلاب اسلامی برای تدوین چارچوب و زوایای مختلف آن بوده است (صادقی، ۱۳۹۳).

امیری (۱۳۹۳) صاحب‌نظر در حوزه مدیریت در اولین کنفرانس ملی دستاوردهای مدیریت هشت سال دفاع مقدس در خصوص اهمیت و ضرورت توجه به مدل‌ها و الگوهای بومی مدیریتی معتقد هست "به نظر می‌رسد سرمایه‌های انسانی دوران دفاع مقدس به جای حضور در آبادانی کشور و شهرها در پیچ و خم زندگی گم شده‌اند. لازم است که فرهنگ دوران مقدس در ساختار بیمار مدیریتی کشور تزریق شود. مرور تحلیلی وقایع و شخصیت‌های تأثیرگذار در جنگ سبب می‌شود تا سرمایه‌های خود را یکبار دیگر مرور کنیم و دانش صریح و آشکار<sup>۱</sup> و نیز دانش ضمنی یا نهفته<sup>۲</sup> را با رویکرد مدیریتی بیاموزیم. این همان مدیریت دانش است که از علوم اداری دارای اولویت است. تبدیل اطلاعات آشکار به بانک اطلاعاتی می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های بشود. به کارگیری این سرمایه مهم است و مهم‌تر از آن باز تولید این سرمایه متناسب با شرایط است. مدیریت بیمار بخش‌هایی از کشور، معلول فعال نبودن ظرفیت‌های بالقوه مدیریت می‌باشد." به عبارتی، توانایی به کارگیری مفاهیم سبک مدیریت جهادی توسط یک محیطی که دارای ابعاد اجتماعی، سیاسی، نظامی و امثال آن است، بیش از پیش حائز اهمیت است.

نظریه مدیریت جهادی قدمت نسبتاً زیادی در تاریخ انقلاب اسلامی دارد، به ویژه رهبری و مدیریت کشور در دوران دفاع مقدس همان مدیریت جهادی ایست که به نحو احسن پیاده‌سازی و موفق گردید. اما در طی سالیان بعد از جنگ تحمیلی این نوع مدیریت رو به افول نهاد و حتی در سال

---

<sup>۱</sup> . Explicit knowledge

<sup>۲</sup> . Tacit knowledge

۱۳۹۳ با توجه به نام گذاری سال به نام سال مدیریت جهادی، شاهد تغییر در مدیریت کشور به سمت مدیریت جهادی نبودیم. در توجیه این امر قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۴) بیان می دارند که بخشی از بی توجهی ها به مدیریت جهادی به تغییر رویکرد برخی انقلابیون و دست کشیدنشان از اهدافی بود که برایش انقلاب کرده بودند. کسانی که بعضاً از گذشته خویش نادم بودند، عمری که پای انقلاب اسلامی و آرمان هایش گذاشته بودند را هدر رفته می پنداشتند و شدیداً به این فکر بودند ادامه زندگیشان را در رفاه صرف و فراغ از هر گونه دغدغه بگذرانند. عده ای نیز به این نتیجه رسیده بودند که گذشته ها گذشته، شرایط دوران انقلاب و جنگ هم عوض شده است. حال آنکه جنگ به عرصه های دیگر از جمله فرهنگ و اقتصاد کشیده شده بود. آنها با تحلیل نادرست خود به دنبال سازش با دشمنان مادرزاد انقلاب و اسلام افتادند. البته علاوه بر موارد اخیر هجمه رسانه ای دشمنان خارجی انقلاب و اقدامات ناصواب مغرضانه و غیرمغرضانه برخی داخلی ها نیز موجب کاهش مقبولیت گروه های مرجع و دارای روحیه جهادی شد. در حقیقت هدف آن ها این بود که این قبیل نهادها نتوانند همانند گذشته توانایی بازتولید ارزشهای مورد نظر انقلاب و امام (ره) را داشته باشند که البته این قبیل عوامل هم اکنون نیز وجود دارند و مصرانه به دنبال استحاله انقلاب، منزوی ساختن جمهوری اسلامی و منفعل کردن نهادهای انقلابی و دارای جهان بینی با سابقه جهادی هستند. آنچه که گفته شد بخش سلبی اقدامات طرف مقابل و بعضاً خودی های جاهل بود. اما از آنجا که دشمن بی کار نمی نشیند و به صرف مبادرت به اقدامات سلبی بسنده نمی کند، از همان ابتدا شاهد این بودیم که دشمن به انحای مختلف در صدد تزیق جهان بینی خویش در کشور و توأمأً منحرف ساختن ملت از مسیرش بوده و هست. لذا در اینجا ارائه یک الگوی مدیریتی بومی مانند الگوی مدیریت جهادی لازمه پیشرفت کشور می باشد. به همین دلیل در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال می باشیم که مدیریت جهادی دارای چه مولفه هایی می باشد؟

## ۲- مبانی نظری

### تعاریف رهبری

یکی از موضوعات مهمی که مدیران مؤسسات و سازمان ها ملزم به مد نظر قرار دادن آن هستند، موضوع رهبری است. برداشت و درک لزوم اینکه مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می بخشد. در حقیقت از مدیران، بخاطر ماهیت وظایف و مسئولیت های آن ها، انتظار می رود متصف به صفات رهبری باشند (زندى و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبری بدلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می کند یکی از موضوعات بسیار مهم رفتار سازمانی می باشد. موضوع رهبری، انسان ها را طی اعصار گوناگون شیفته خود ساخته و تعاریف فراوانی از آن شده است و این در حالی است که تقریباً همه این تعاریف رهبری را به عنوان فراگرد نفوذ می دانند (دمیرتاس و آکدوگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

### مدیریت جهادی

مقام معظم رهبری در بیانات خود در دیدار با اعضای شورای شهر و شهرداری تهران در سال ۱۳۹۲ در تعریف مدیریت جهادی چنین بیان نمودند "مدیریت جهادی یعنی کار، تلاش، با خدا حساب کردن، به علم تکیه کردن، به درایت و تدبیر تکیه کردن." ایشان سه ویژگی مهم مدیریت جهادی را در خدمت به مردم، نیت خدایی (خلوص) و تکیه بر علم بر می شمارند. تعاریف دیگری نیز در باب مدیریت جهادی بیان شده است که به چند مورد اشاره می کنیم.

"علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و غیره جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد" (کوشکی، ۱۳۹۳).

"مدیریت جهادی همان مدیریت اسلامی به صورت تام و کامل است که رسالت آن تغییر مبانی مدیریت غربی و جایگزینی مبانی اسلامی است" (رحمانی، ۱۳۸۷).

ممکن است این تصور پیش آید که مدیریت جهادی مبنا و پشتوانه علمی خاصی ندارد و تنها سخت کوشی مدیران و کارکنان جهادی اساس و شاکله این سبک مدیریت است. اما مدیریت جهادی غیر از مدیریت علمی نیست که بر اساس فرمول ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت که از ترکیب اضافی (جهادی یا اسلامی) برخوردار است با مدیریت مطلق، در این است که مبنای آن را نظام ارزشی اسلامی می سازد. نظام ارزشی اسلام نقش مهمی را در نظریه های علمی مدیریت و نیز در شیوه های علمی آن ایفا می کند. از این رو در روش های عملی مدیران مسلمان اثر می گذارد و به حرکت آن ها جهت ارزشی می بخشد (قلی پور ارکمی و طاهری، ۱۳۹۳).

در پژوهش دیگری که توسط قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۴) صورت گرفته است، تحلیل سیستمی از سبک مدیریت جهادی صورت گرفته است. مطابق این مدل ویژگی های خاص این سبک در مشخصه هایی همچون تمایلات و ویژگی های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی باز

بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، توجه به مبانی اسلامی و انقلابی، نظارت و کنترل ارزشی خلاصه شده است.

بنابراین با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت که مدیریت جهادی، نوعی سبک مدیریت است که برگرفته از مدیریت اسلامی است و انطباق‌پذیری با ارزش‌ها و فرهنگ ما دارد. از سوی دیگر در بررسی مبانی نظری این نکته حائز اهمیت است که ویژگی‌هایی که در متون اسلامی از جمله قرآن، نهج‌البلاغه، روایات و غیره در خصوص نحوه مدیریت و فرماندهی بیان می‌شود، امروزه همان حلقه گمشده‌ای است که مکاتب و سبک‌های مدیریتی غربی به دنبال آن هستند تا تغییراتی اساسی در شیوه کار خود ایجاد نمایند. در واقع مدیریت جهادی، همان مدیریت اسلامی است به شکل کاربردی و نوین، مطابق با استانداردها و معیارهای به روز است. هم‌چنان که اشاره شد، این سبک مدیریت هم‌چنان که در جنگ تحمیلی از سوی نیروهای نظامی به کرات و در سطوح مختلف مورد استفاده قرار می‌گرفت، امروز نیز می‌تواند در همین سازمان‌های نظامی و انتظامی به کار گرفته شود. ولی نکته قابل توجه در این میان این است که اگر در آن زمان بنا بر مقتضیات زمان ایجاد می‌کرد که بر ابعاد نظامی مدیریت جهادی توجه شود، امروزه این توجه بایستی بر سایر ابعاد این سبک مدیریت متمرکز شود. یعنی لازم است که سبک رهبری و مدیریت به ویژه در سازمان‌های نظامی و انتظامی به سمت عصر حکمت (یعنی دانش به عنوان ابزار قدرت) حرکت نماید.

ابعاد رفتاری: مجموعه اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی است که سازمان را تشکیل می‌دهند (چوگاتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت است. «مدیریت جهادی» را می‌توان از نوع هنر مدیریت دانست. به دیگر سخن "علم دانستن و هنر توانستن". مدیریت جهادی هنر توانستن و ارائه طرح و ایده جدیدی بود که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت. اگر با تامل در مجموعه دستاوردهای فرهنگی "فرهنگ جهاد" نظری بیفکنیم در می‌یابیم که این فرهنگ، محصول خلاقیت و نوآوری اندیشمندان جوانی بود که با دو بال "علم و ایمان" بنیان‌گذاران فرهنگ جدید و بدیع بودند که به حفظ دستاوردهای انقلاب در سال ۱۳۵۷ نظر داشتند. نگرشی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر، عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم بود. جهاد



مانند کلمه طیبه و شجره مبارکه ای بود که روستاییان درد کشیده در سایه شاخسارهای بلند رحمتش نشستند و از میوه شیرینش چیدند و چشیدند. جهاد سازندگی با شعار و شعور مدیریت جهادی در صحنه نیروسازی و کسب تخصص، شتابان و توانا به پیش رفت و گزاف نیست اگر بگوییم در این راه طلایه دار و پیشتاز همه نهادهای انقلابی بود. حضور در دفاع هشت ساله و گرفتن عنوان جاودانه سنگر سازان بی سنگر، حضور در آبادانی و عمرانی روستاها و بالاخره حضور در زلزله بزرگ شمال کشور و ... نشان دهنده تعهد و وظیفه شناسی جهادگران بود. به راستی راز این همه سربلندی و افتخار در چیست؟ چگونه جهاد توانست به چنین موقعیت هایی دست یابد. با مرور عملکرد جهاد در زیر بخش های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، دفاعی و ... به روشنی در خواهیم یافت که راز عظمت و سرافرازی جهاد در ویژگی های ارزنده جهادگران، فرهنگ خاص آنان و فضای عطر آگین حاکم بر این ارگان مقدس است. اگر جهادگران در صحنه سازندگی و در جای جای روستاهای این کشور تحولی عظیم به وجود آوردند. اگر آگاهی و هوشیاری را به اعماق جان توده های مردم بردند، اگر در کسب تخصص ها و تجربه ها به درجه ای رسیدند جهاد«تشکیل شده است در نتیجه در ابتدا این دو واژه را تعریف می نماییم.

برخی از اساتید معتقداند «مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به هدف های مطلوب با حداکثر کارایی»  
واژه «جهاد» به معنای هرگونه کوشش در راه خدا تلاش برای انجام نیکی ها است و قتال شعبه ای از جهاد است. تعریف اصطلاحی جهاد عبارتست از: بذل جان و مال و توان در راه اعتلای اسلام و برپاداشتن شعائر دین. جهاد یعنی تلاش و کوشش در راه ارزش های والا، پس جهاد، فقط جنگ نیست، جهاد به معنی کوشش وسیعی است که قدمت یی به اندازه قدمت بشریت دارد. جهاد تلاش اعتقادی، خودآگاهانه، همه جانبه، همگانی و همیشگی است (زندگی و همکاران، ۱۳۹۴).

جهاد چه در سطح خرد (مبارزه بانفس) و چه در سطح کلان (پیکاری اجتماعی برای محو ظلم و بیعدالتی) از انگیزه های درونی افراد سرچشمه می گیرد. جهاد جاوید و مفهوم، سلبی و ایجابی است، و چه سلبی آن از بین برد ظلم و ستم چه بر نفس و چه بر جامعه و وجه ایجابی آن سازندگی نفس و یا سازندگی جامعه است. با توجه به تعاریفی که به صورت خاص از دو واژه «مدیریت» و «جهاد» ارائه شد می توان گفت که مدیریت جهادی یعنی «علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی، مبتنی بر مبارزه در تمامی عرصه های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد». مدیریت جهادی نقشه راه مستمر انقلاب اسلامی است که از مهم ترین شاخص های مدیران و مسئولان نظام است که بارها

در سخنان رهبر فرزانه انقلاب مورد تاکید قرار گرفته است. ایشان در تاریخ ۱۴/۱۱/۹۰ درباره کارهای ضروری ملت و مسئولان، توصیه به پرهیز از تنبلی، کسالت و کم کاری کردند و افزودند: باید در همه زمینه ها از جمله اقتصاد به طور جهادی کار کرد (ابراهیمی و افشاریان، ۱۳۸۸). مدیریت جهادی از یک سو با علم و دانش بشری و از سوی دیگر با مفهوم جهاد در بار معنایی انقلابی و ارزشی آن ارتباط دارد، می تواند به عنوان منطقی ترین و کارآمدترین الگوی مدیریتی برای تحقق آرمانها و اهداف انقلاب و نظام اسلامی مورد توجه و تاکید قرار گیرد. توجه به مدیریت داوطلبانه و بی منت، اقدام های تحول آفرین و پویا، بهره گیری از راهبردهای میان بر و انعطاف پذیر، از نکاتی هستند که در عرصه مدیریت جهادی نقشی پررنگ ایفا می کنند (زندى و همکاران، ۱۳۹۴).

### مدیریت خدایی

اگر با دید مدیریتی به این جهان هستی نگاهی بیندازیم جهان را شبیه به یک سازمان می بینیم که دارای هدف بوده و تمام اعضای آن برای رسیدن به هدف سازمان در تلاشند سازمان بزرگی که سازمان های کوچک تری در درون خود دارد که هر کدام از آنها هم هدف خود را دارند. با یک دید سیستمی می توان گفت که همه برای رسیدن به هدف نهایی در تلاشند مدیریت در این جهان در یک دست خداوند است و خداوند این سازمان را هدایت و رهبری می کند. برای آن هدف تعیین کرده و برای رسیدن به آن هدف منابع را با هم هماهنگ کرده و در راه رسیدن به هدف نیروها را هدایت و مدیریت می کند (ذاکری، ۱۳۹۳).

### مدیریت ولایتی

پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی تاکنون امام و مقام معظم رهبری همواره بر تحقق سیره مدیریتی علوی تاءکید دارند. امام ولایت محوری و تمسک به ولایت در حوزه اجرایی و مدیریتی را از امور حکمت عملی می داند که هیچ گاه با لفظ حاصل نمی شود و مدیرانی را ولایت محوری می داند که فرایند سیاستگذاری و برنامه ریزی، قانون گذاری و امور اجراییشان براساس ترویج و تحقق عدالت در جامعه باشد؛ ایشان ارزش غدیر را به جهت اقامه عدل می داند. و معتقد است تمسک به ولایت این است که اگر حکومت تشکیل شد باید به اندازه توانایی و امکاناتش برنامه های خود را در جهت عدالتی که حضرت علی (ع) ترسیم نموده است به کار بندد و خدمت به محرومان جامعه را سرلوحه سیاست های اجرایی خود قرار دهد: ((دولت واقعاً باید با تمام قدرت آن طوری که علی - علیه السلام - برای محرومین دل می سوزاند، این هم با تمام قدرت دل بسوزاند برای محرومین، مثل یک پدری که بچه هایش اگر گرسنه بمانند، چطور با دل افسرده دنبال این می رود که

آنها را سیر بکند، یک دولت تابع امیرالمؤمنین باید اینطور باشد. نکته مهم دیگری که امام برجسته ترین علامت ولایتمداری مدیران نظام اسلامی می داند پرهیز از تشریفات و تجمل گرایی و مصرف صحیح بیت المال مسلمین است (محمد داودی، ۱۳۹۲).

### نظریه صاحب نظران علمی در باب مفهوم مدیریت جهادی

دبیر اجرایی اولین همایش مدیریت جهادی، این مدیریت را مدل و مکتبی بومی از مدیریت دانست که بیشترین انطباق و هماهنگی را با آموزه های الهی و دینی ما دارد (ذاکری، ۱۳۹۳). مدیریت جهادی ریشه در وحی دارد، در آیه ۷۳ سوره انبیاء در مورد کسانی نازل شده است که مدیریت بشر به آن ها داده شده و خداوند به وسیله وحی مدیریت بشر را به آن ها سپرده است که مدیر جهادی باید در تمام دشواریها حضور داشته باشد و سهم بیشتری از سختی ها را به خود اختصاص دهد (موسایی و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت جهادی یعنی خودسازی، گردش مالی پاک، حرکت جهادی و تعبدی، نظارت عمومی، جاذبه و دافعه الهی، فی سبیل الله بودن، ایثار، بذل مال، بذل جان و بذل توان باشد در واقع سوخت مدیریت جهادی جود است (کوشکی، ۱۳۹۳). مدیریت جهادی بر سه مکتب مدیریت ارزش، مدیریت دانایی، مدیریت تغییر تاکید دارد (قلی پور ارکمی و طاهری، ۱۳۹۳). مدیریت جهادی مبتنی بر مشارکت داوطلبانه عامه مردم است، دارای ساختار اعتقادی و ایمانی و مبتنی بر ارزشهای دینی، اخلاقی، احساس تکلیف و وظیفه و مسئولیت پذیری تا سرحد آمادگی برای ایثار است، ویژگی ایثار گری در مدیریت جهادی مرزهای مالی و مادی را تحت شعاع قرار داده و قلعه ایثار را نمایان می سازد (راستی، ۱۳۹۵).

مدیریت غربی عقل گرا است اما مدیریت جهادی عشق گرا است که فراتر از عقل است. عقل هم به تبع عشق الهی وجود خواهد داشت، اما فراتر از عقل است، در واقع بی عقلی نیست عقل را هم در بردارد. مدیریت جهادی درک سیستم حکیمانه عالم و مدیریت حکیمانه است، این مدیریت حکیمانه از حکمت الهی برمی خیزد و با توجه به همین حکمت، مدیر علاقمند به کل ذرات عالم هستی و انسان است. مدیریت جهادی برآیندی از حکمت مدیریت و مدیریت عشق است و سعه صدر، انعطاف در راه حق، اعتماد، تکلیف الهی، خود باوری، اخلاق کریمانه و عاقبت اندیشی از مولفه های این مدیریت است و در این مدیریت مدیر به انسان به عنوان جانشین خدا نگاه می کند و چنین مدیری معتقد است که انسان دارای کرامت انسانی است و برخورد او با زیر دستان توأم با خشوع، احترام و فروتنی خواهد بود (پاشاپور، ۱۳۹۳).

بدون تردید فرهنگ جهادی همان فرهنگ تحول و آینده ساز، فرهنگ انتظارودین و مکتب اسلام است، همان فرهنگ خدا باوران است همان فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه فرهنگ پیامبر و ائمه

معصومین(ع) است. باید توجه داشت که هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدانمود. فرهنگ جهادی یک نهاد است که بامدیریت متعهدبাহویت مشخص وهدف معین درخدمت تلاش فردی مشارکت کنندگان ش اداره می شود. ومجموعه ای از ویژگیهای وارزش های مثبت مدیریت و مدیران جهادی برخاسته از رفتار وروابط کارکنان است که به نوعی نقش الگویی و مثال زدنی برای جامعه، رفتار اداری و رویه های اجرایی و مدیریتی در سایر حوزه ها وارگان ها داشته است ، فرهنگ جهادی مجموعه ای از مایه های فکری وارزشی است که در رفتار اختیاری و اجتماعی انسان اثرمی گذارد ودارای عناصرمتعددی از شناختها و باورها و ارزشها و گرایش و رفتارها و کردارها می باشد. اصطلاح فرهنگ جهادی ومدیریت مبتنی براین فرهنگ همزمان باتشکیل جهادسازندگی و در هنگامه کار و تلاش بی ریای جوانان انقلابی کشور که برای لیبیک به فرمان امام و مقتدای خویش دررفع محرومیت از چهره روستاهای ایران کمرهمت بسته بودند، به منصف ظهور رسید، شاخ و برگ زد و به بارنشست و توانست پیام انقلاب اسلامی را به دور دست ترین مناطق روستایی کشور برساند. این فرهنگ با آغاز جنگ تحمیلی توانست زمینه ساز بروز خدمات ارزنده و قابل توجه جهادگران در دفاع از تمامیت ارضی کشور و عقب راندن دشمن گردد.

در ادامه به برخی پژوهشهایی که در این راستا صورت گرفته است، اشاره می شود:

چابک گله دونی (۱۳۹۷) درمقاله خود تحت عنوان « تحلیل عوامل موفقیت آمیز مدیریت جهادی در پیروزی انقلاب اسلامی» به این نتایج دست یافت که، شاخص های مدیریت جهادی شامل: خدامحوری، ولایت محوری، انعطاف پذیری، خلق فرهنگ جهادی درجنگ، ارزشمندی، پویایی، خودباوری، استمرار، مردم گرایی، نوآوری، ازخودگذشتگی و ایثار می باشد.

سرپرست و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه ای تحت عنوان بررسی وضعیت مؤلفه های الگوی سایبرنتیک در کتابخانه های دانشگاهی ایران از دیدگاه مدیران با هدف شناسایی دیدگاه مدیران نسبت به وضعیت مؤلفه های الگوی سایبرنتیک در کتابخانه های دانشگاهی در جامعه آماری مدیران و کتابداران مسئول مستقر در کتابخانه های دانشگاهی شهر تهران و شهرهای دیگر به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه های الگوی سایبرنتیک از جایگاه مناسبی در کتابخانه های دانشگاهی برخوردارند، این امر می تواند حاکی از آگاهی مدیران کتابخانه های دانشگاهی نسبت به ساختار، اهداف، وظایف، خدمات و کارکردهای کتابخانه های دانشگاهی باشد.

موسایی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله ای تحت عنوان استفاده از ابزار توکل در مدیریت جهادی به منظور مدیریت ریسک و بهینه سازی آن، ضمن تبیین مفهوم توکل و ریسک پذیری، جایگاه آن ها را

در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای بهینه‌سازی با استفاده از رویکردهای علمی شناسایی نموده و تعریفی نوین از ریسک و توابع مطلوبیت پیشنهاد داده اند. راستی (۱۳۹۵) در مقاله ای تحت عنوان الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی؛ مطالعه موردی دفاع مقدس، با مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر رزمندگان کشور در دوران دفاع مقدس و تجزیه و تحلیل آن، به الگویی از فرهنگ سازمانی مطلوب برای سازمان‌های ایرانی با الگوگیری از مدل سه سطحی ادگار شاین دست یافتند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل مقوله‌های حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای و اسناد و نیز مصاحبه‌های عمیق انجام بوده است. نتایج حاصله نشان داد که الگوی فرهنگ سازمانی جهادی، در مبنای‌ترین سطح خود یعنی سطح باورها و مفروضات و ارزشهای غایی، میتواند در همه دوره‌ها منشا تحول و پیشرفت سازمان‌های کشور باشد، هر چند در سطح نمودها و مصنوعات و ارزش‌های ابزاری خود به اقتضای هدف و نوع سازمان متفاوت می‌باشد.

پاشاپور (۱۳۹۳) در مقاله ای تحت عنوان باز تولید الگوهای مدیریت جهادی : آموزه های مدیریتی شهید مهدی باکری، امکان و ظرفیت رویکرد و روحیه جهادی یک الگوی تاریخی در تحقق مدیریت اقتضائی و استراتژیک رامورد مطالعه و مذاقه قرار داده است. ابتدا چارچوب نظری بحث بر اساس نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و ترکیبی (میان‌رشته‌ای) ارائه و مفاهیم اصلی از جمله سبک مدیریتی، منابع مولد مدیریت، ساختار، فرآیند، روش، ابزار، منابع، نهاد، داده، طرح، برنامه، کارکرد، محیط، بازخوران و ترمیم ونوسازی تعریف؛ و شاخص های کیفی آن توصیف شده است. در بخش دوم مقاله ؛ فکر و عمل شهید مهدی باکری در یک دوره زمانی پنج ساله پس از انقلاب تا سال ۱۳۶۳ و در دو محیط مدیریت شهری و مدیریت نظامی بر اساس قالب نظری بحث بررسی و توصیف گردیده و در نهایت آموزه ها، شاخص ها، آثار و نتایج الگوی تاریخی در خلق و اجرای یک نظام مدیریتی مبتکرانه وفیلسوفانه به روش تفهیمی تبیین کرده است.

ییلدیز و ییلدیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، اثر رهبری اخلاقی، رهبری خدمت‌گزار و مبادله رهبر-عضو را بر رفتار شهروندی اجباری بررسی کردند. این مطالعه به صورت مروری بوده و نتیجه آن سه پیشنهاد است که عبارتند از: رهبری اخلاقی به صورت منفی با رفتار شهروندی اجباری ارتباط دارد، رهبری خدمت‌گزار به صورت منفی با رفتار شهروندی اجباری ارتباط دارد و مبادله رهبر-عضو به صورت منفی با رفتار شهروندی اجباری ارتباط دارد.

او گردی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه ای تحت عنوان ارزیابی کامل بودن و موثر بودن سیستم های کنترلی مدیریت با استفاده از ابزارهای سایبرنتیک، با استفاده از دو ابزار مدل سیستمی اعتماد پذیر و تنوع مهندسی، سیستم های کنترلی مدیریت را در شرکت مین فریت ارزیابی نمودند و نتایج نشان داد که مدل های کنترل مدیریت که بر مبنای مدیریت سایبرنتیک طرح ریزی شده اند احاطه بیشتری بر مسادل مدیریت دارند، بنابراین دارای کارایی بیشتری هستند.

کرمر اسف<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه ای تحت عنوان چگونه می توان مدلی سایبرنتیک برای تصمیم گیری در آموزش طراحی نمود؟ مدلی بر اساس مدیریت سایبرنتیک ارائه نمود که بر اساس پیچیدگی مشکلات مطروحه، راه حل های مناسب را بر مبنای برنامه ریزی خطی ارائه نمود. این مطالعه در مدارس انگلستان و چند کشور دیگر پیاده سازی شد که نتایج آن مناسب ارزیابی گردید.

ون گیلز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۵)، به بررسی ارتباط رهبری اخلاقی با انحرافات سازمانی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش یک پانل پژوهشی در کشور هلند بود و نتایج ارتباط منفی بین رهبری اخلاقی با انحراف سازمانی را تایید کردند همچنین براساس نتایج به دست آمده، مراقبت اخلاقی کارکنان، ارتباط بین رهبری اخلاقی با انحراف سازمانی پیروان را تعدیل می کند.

سیانسی و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، اثر رهبری درستکارانه را بر تصمیم گیری اخلاقی در مواجهه با وسوسه ها را بررسی کردند. جامعه آماری این مطالعه دو دانشگاه در ایالات متحده بود و تجزیه و تحلیل داده ها براساس تحلیل رگرسیون صورت گرفت. نتایج حاصل نشان داد که رفتار رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی تاثیر دارد، وسوسه ها بر تصمیم گیری اخلاقی تاثیر منفی دارند و موجب گرفتن تصمیمات غیر اخلاقی می شود و رهبری درست ارتباط بین وسوسه ها با تصمیم گیری اخلاقی را تعدیل می کند به نحوی که در حضور رهبر درستکار، پیروان کمتر تحت تاثیر وسوسه ها تصمیم غیر اخلاقی می گیرند.

بجنک<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان سیستم های سایبرنتیک در مدیریت برنامه دفاعی با هدف معرفی سیستم های سایبرنتیک در مدیریت برنامه دفاعی، برای برخورد با چالش های جدید جامعه

---

<sup>۱</sup> O'Grady

<sup>۲</sup> Kremer- Asaf

<sup>۳</sup> van Gils

<sup>۴</sup> Cianci

<sup>۵</sup> Bejenk

اطلاعات، نیاز به استفاده از مدل سازی سیستم برای تصمیم گیری بود. یافته های تحقیق حاکی از ماهیت میان رشته ای سایبرنتیک، سیستم ها و علوم مدیریت است.

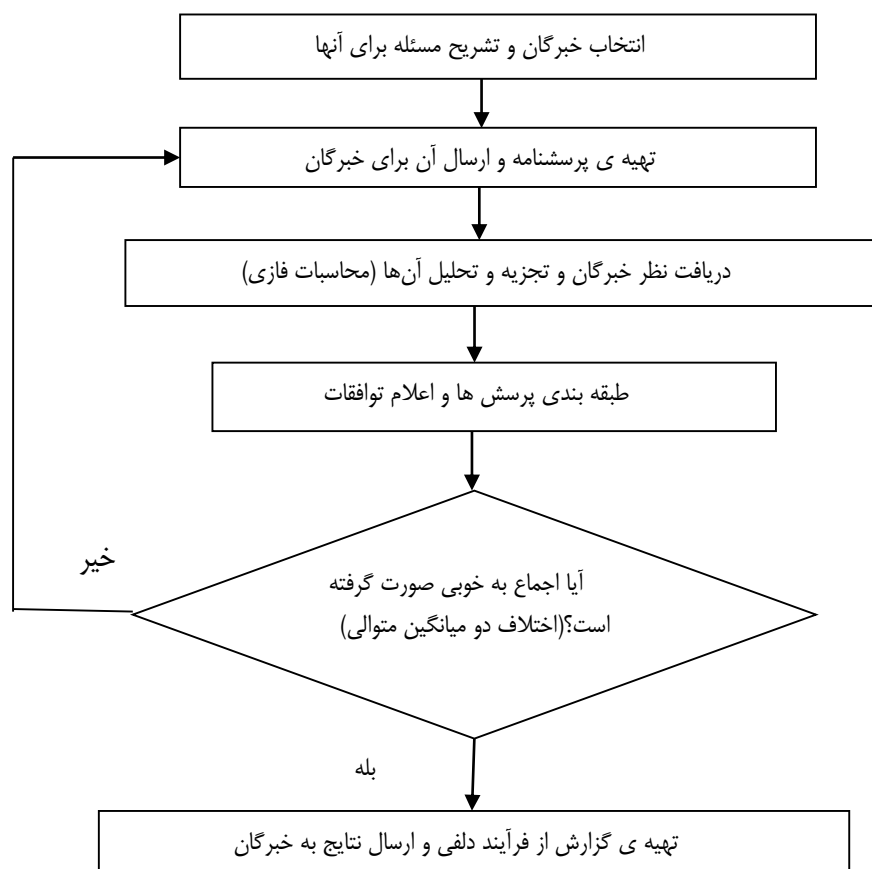
### ۳- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده ها کیفی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه ای- میدانی و از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاه آزاد اسلامی در سطح آموزشی و اجرایی بودند. روش نمونه گیری هدفمند<sup>۱</sup> بود که در این پژوهش تعداد ۳۰ نمونه به عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شد. شایان ذکر است که فرایند مصاحبه در زمستان ۱۳۹۷ انجام شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده ها از روش کتابخانه ای و مصاحبه استفاده شد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها در تحقیق حاضر روش دلفی فازی می باشد. روش دلفی، حاصل مطالعاتی است که شرکت راند در دهه ۱۹۵۰ برای خلق روشی برای کسب اجماع بین متخصصان گروه انجام داده است. این روش، جایگزین رویکردهای تحقیق سنتی با استفاده از روش های آماری شده است. در واقع، دلفی روشی است برای ساختاردهی به یک فرایند ارتباط گروهی، به گونه ای که فرایند به اعضای گروه اجازه چالش با مسأله را می دهد. برای اجرای این ارتباط ساختاریافته نیاز به بازخورد در مورد نقش افراد، ارزیابی قضاوت گروه، فرصت اصلاح دیدگاه ها و سطحی از ناشناس می باشد بنابراین هدف از این روش دسترسی به مطمئن ترین توافق گروهی خبرگان درباره موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان به دفعات با توجه به بازخورد حاصل از آن ها صورت می پذیرد. روش سنتی دلفی، همیشه از همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرای بالا و احتمال حذف نظرات برخی از افراد رنج برده است. بعدها برای بهبود روش دلفی سنتی، مفهوم یکپارچه سازی روش دلفی سنتی با تئوری فازی مطرح گردید (اکلی و پاولوسکی، ۲۰۰۴) در واقع، روش دلفی فازی در سال ۱۹۸۸ توسط کوفمان و گوپتا ارائه شده است. این روش، تعمیم روش دلفی سنتی در علم مدیریت است. در روش دلفی، نظرات افراد خبره در قالب اعداد قطعی بیان می شوند، در حالی که استفاده از اعداد قطعی برای پیش بینی های بلند مدت، نتیجه پیش بینی را از واقعیت دور می سازد. از طرفی افراد خبره از شایستگی ها و توانایی های ذهنی خود برای پیش بینی استفاده می کنند و این نشان می دهد که عدم قطعیت حاکم بر این شرایط از نوع امکانی است نه احتمالی. امکانی بودن عدم قطعیت، با مجموعه های فازی سازگاری دارد، بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه های فازی (اعداد فازی) به تصمیم گیری در دنیای واقعی پرداخت. در روش دلفی فازی، اطلاعات لازم در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ شده و به صورت فازی مورد تحلیل قرار می گیرند (عطائی، ۱۳۸۹).

دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و یا رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسشنامه ای با حفظ گمنامی پاسخ دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای پانل است؛ درخواست قضاوت های حرفه ای از متخصص همگن و مستقل در مورد یک موضوع ویژه در سطح بزرگ جغرافیایی با استفاده از پرسشنامه ها است که تا زمان دستیابی به اجماع نظرات مداوم تکرار می شود و روش مطالعه چند مرحله ای برای گردآوری نظرات در موارد ذهنی بودن موضوع و استفاده از پاسخ های نوشتاری بجای گرد هم آوردن یک گروه متخصص است، و هدف اجماع با امکان اظهار نظر آزادانه و تجدید نظر عقاید با تخمین های عددی به دست می آید.

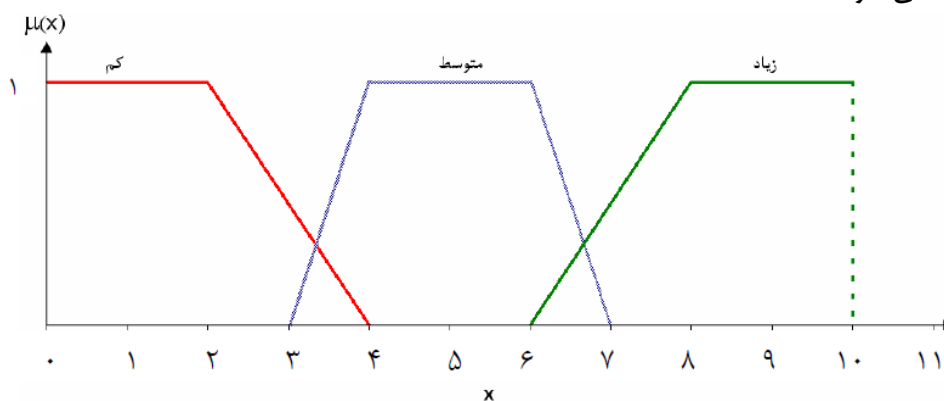
مراحل اجرایی روش دلفی فازی در واقع ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه ی مجموعه های فازی است. الگوریتم اجرای روش دلفی فازی در شکل زیر نمایش داده شده است:





### شکل ۱- فرآیند دلفی فازی

استفاده از متغیرهای کیفی مانند کم، متوسط و زیاد مشکلات فوق را تا حدودی حل خواهد نمود، لیکن مشکل دیگری را ایجاد خواهد نمود. ذهنیت افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند: کم یا زیاد، یکسان نیست. خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، مانند اینکه برخی افراد نگرش سخت گیرانه و برخی نگرش آسان گیرانه دارند، برخی خوش بین و برخی دیگر بدبین می باشند. در نتیجه تجزیه و تحلیل بر روی متغیرهای منتج از ذهنیت و تعابیر مختلف فاقد ارزش خواهد بود. به همین دلیل با تعریف دامنه ی متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال ها پاسخ خواهند داد. لذا متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی ذوزنقه ای شکل زیر تعریف می شوند.



نمودار ۱- نمودار اعداد فازی ذوزنقه ای

به عبارت ریاضی تر می توان توابع عضویت عدد فازی ذوزنقه ای شکل  $(M_1, M_2, M_3, M_4)$  را به صورت زیر تعریف نمود:

$$\mu_{\bar{M}}(x) = \begin{cases} \frac{x - M_1}{M_2 - M_1} & \text{ست } (M_1 \leq x < M_2) \\ 1 & \text{ست } (M_2 \leq x < M_3) \\ \frac{x - M_4}{M_3 - M_4} & \text{ست } (M_3 \leq x < M_4) \\ 0 & \text{سایر نقاط} \end{cases} \quad (۱)$$

$M_i$  ها رئوس دوزنقه می باشند که مقادیر آنها روی محور  $x$ ها تعیین می گردد. به عنوان مثال در شکل بالا شکل فازی متغیرهای زبانی ب صورت زیر می باشد:

در شکل فوق متغیر زبانی کم برابر است با (۰،۰،۲،۴)، متوسط برابر است با (۳،۴،۶،۷) و زیاد برابر است با (۶،۸،۱۰،۱۰)

هسته ی اصلی روش دلفی نظرات خبرگان می باشد لذا در ابتدا باید خبرگان را با توجه به معیارهایی که از دل پروژه بیرون می آید و با اهداف آن سازگاری دارد انتخاب نماییم. برخی از ویژگی های اصلی برای انتخاب خبرگان به صورت زیر می باشد:

- با مسئله ی مورد بحث درگیر باشند.
- اطلاعات مداوم از مسئله را برای همکاری داشته باشند.
- دارای انگیزه برای شرکت در فرآیند دلفی باشند.

وجود این احساس در آنها که شرکت در یک توافق گروهی برای خود آنها نیز سودمند می باشد. با توجه به سطح کلان مساله شناسایی مولفه های مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی، گروه های متعددی در حل این مسئله ذی نفع هستند، لذا باید تا حد امکان خبرگان به نحوی انتخاب شوند که نماینده ی خوبی از صاحبان منافع باشند. در غیر اینصورت جامعیت راهکارهای پیشنهادی، مورد شک و تردید خواهد بود.

#### ۴- یافته ها

در اولین گام از خبرگان خواسته شد تا مولفه های پیشنهادی خود از مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی را بیان کنند. پس از دریافت پاسخ و بررسی دیدگاه های خبرگان، پیشنهادهای مشابه و یا نزدیک به هم در یکدیگر ادغام شده و مجددا فهرست جدید در اختیار خبرگان قرار گرفت. با دریافت و بررسی نظریات جدید راهکارها و موانع پیشنهادی زیر جمع بندی و ارائه شدند:

۱. مدیریت برای خدا

۲. انعطاف پذیری
۳. ساختار و تشکیلات مناسب
۴. مدیریت ولایی
۵. سخت کوشی
۶. نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی
۷. مشارکت پذیری
۸. خودباوری

جدول زیر نتایج شمارش نظرات خبرگان در مورد هر یک از راهکارها را در پرسشنامه ی نخست نشان می دهد:

### جدول ۱- نتایج شمارش آراء پرسشنامه ی اول

مدیریت برای خدا	۱
۲۲-۱-۱	نظر خبرگان
انعطاف پذیری	۲
۲-۸-۱۸	نظر خبرگان
ساختار و تشکیلات مناسب	۳
۱۴-۵-۱۱	نظر خبرگان
مدیریت ولایتی	۴
۱۰-۷-۲	نظر خبرگان
سخت کوشی	۵
۱۳-۹-۳	نظر خبرگان
نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی	۶
۲۰-۲-۴	نظر خبرگان
مشارکت پذیری	۷
۱۲-۸-۳	نظر خبرگان
خودباوری	۸
۲۲-۴-۲	نظر خبرگان

همراه با جمع آوری پرسشنامه ی فوق یک پیشنهاد نیز به صورت زیر دریافت شد:  
 - اعتماد متقابل و اهمیت دادن به بیت المال  
 بر اساس نتایجی که از پرسشنامه های جمع آوری شده از ۳۰ خبره که در اجرای تحقیق همکاری داشته اند، میانگین نظرات با توجه به رابطه ی زیر محاسبه می گردد:

$$A^i = (a_1^i, a_2^i, a_3^i, a_4^i) \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$$A_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}, a_{m4})$$

$$= \left( \frac{1}{n} \sum a_1^i, \frac{1}{n} \sum a_2^i, \frac{1}{n} \sum a_3^i, \frac{1}{n} \sum a_4^i \right)$$

در رابطه ی بالا  $A^i$  بیانگر دیدگاه خبره ی  $i$  ام و  $A_m$  بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است.

میانگین نظرات در جدول زیر آمده است:

### جدول ۲- میانگین آراء پرسشنامه ی مرحله ی اول

مدیریت برای خدا	۱
[۵,۹و۸,۱و۹,۲و۹,۶]	نظر خبرگان
انعطاف پذیری	۲
[۱,۳,۲,۴,۳,۳,۵,۱]	نظر خبرگان
ساختار و تشکیلات مناسب	۳
[۳,۷,۴,۶,۵,۸,۷,۸]	نظر خبرگان
مدیریت ولایتی	۴
[۴,۸,۵,۶,۷,۲,۸,۹]	نظر خبرگان
سخت کوشی	۵
[۳,۷,۴,۷,۵,۴,۶,۳]	نظر خبرگان
نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی	۶
[۶,۱,۷,۴,۸,۷,۹,۷]	نظر خبرگان
مشارکت پذیری	۷

نظر خبرگان	[۴,۳,۵,۷,۶,۴,۷,۹]
۸	خودباوری
نظر خبرگان	[۵,۹,۶,۸,۷,۹,۹,۱]

تفسیر اعداد داخل جدول به این صورت می باشد که میانگین نظرات خبرگان برای مولفه شناسایی شده اول اینگونه می باشد که بیشترین تاثیر گذاری از نظر خبرگان برابر با ۹,۶ و کمترین برابر است با ۵,۷ در صورتی که اکثر نظرات در بازه ی ۸,۱ تا ۹,۲ می باشند. با توجه به نظرات و نمودار اعداد فازی ذوزنقه ای که از نظر گذشت می توان بیان نمود که نظرات در قسمت تاثیر گذاری زیاد قرار می گیرند. تفسیر اعداد برای سایر مولفه ها نیز به همین صورت می باشد.

### مرحله ی دوم

تا این مرحله از تحقیق پرسشنامه ی اولیه توزیع شد و نظرات خبرگان در مورد هریک از مولفه ها اندازه گیری شد و میانگین کل نظرات نیز محاسبه گردید. در قدم بعدی از فرآیند دلفی بایستی بازخورد نظرات را برای خبرگان ارسال نماییم، به این صورت که تفاوت نظرات هریک از خبرگان را نسبت به میانگین نظرات برای هر فرد ارسال نماییم. با توجه به فازی بودن اعداد بایستی طبق رابطه ی زیر تفاوت از میانگین را برای هریک از نخبگان محاسبه نماییم:

$$(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(1)}, a_{m3} - a_3^{(i)} - a_{m4} - a_4^{(i)})$$

$$= \left( \frac{1}{n} \sum a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum a_3^{(i)} - a_3^{(i)}, \frac{1}{n} \sum a_4^{(i)} - a_4^{(i)} \right)$$

اینک می توان بر اساس نتایج حاصل از رابطه ی ۳، پرسشنامه ی دیگری تنظیم کرد که در آن اختلاف محاسبه شده مربوط به هر فرد خبره ثبت شده است. در این صورت بر اساس ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، می توان نتایج جدیدی را بدست آورد. نتایج حاصل از این پرسشنامه جدید در جدول زیر ارائه شده است. لازم به ذکر است که مولفه نهم مولفه پیشنهادی در قسمت قبل می باشند.

### جدول ۳- نتایج مرحله ی دوم

۱	مدیریت برای خدا		
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۵-۲-۰	[۵,۹,۷,۹,۹,۶,۹,۷]	۰,۰۷

انعطاف پذیری			۲
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۴-۲-۱۳	[۰,۵,۱,۲,۴,۴,۷]	۰,۳۲
ساختار و تشکیلات مناسب			۳
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۰-۳-۱	[۴,۸,۵,۹,۷,۶,۹]	۱,۳۵
مدیریت ولایتی			۴
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۳-۵-۰	[۵,۹,۶,۸,۷,۹,۹,۳]	۰,۸۵
سخت کوشی			۵
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۵-۱۹-۲	[۴,۶,۵,۲,۶,۷,۷,۱]	۰,۸۷
نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی			۶
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۰-۷-۲	[۶,۳,۷,۴,۸,۵,۹,۶]	۰,۰۲
مشارکت پذیری			۷
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۱۵-۸-۴	[۴,۲,۵,۲,۶,۷,۷,۳]	۰,۲۲
خودباوری			۸
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۲-۶-۱	[۶,۷,۷,۵,۸,۹,۹,۷]	۰,۷۷
اعتماد متقابل و اهمیت دادن به بیت المال			۹
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۵-۰-۳	[۵,۷,۶,۹,۷,۸,۹,۴]	-

تا این مرحله از تحقیق دو مرتبه پرسشنامه ها بین خبرگان توزیع شد و نظرات آنها جمع آوری شد و در این بین خبرگان پرسشنامه ی دوم را با علم به نظرات اکثریت پر نمودند. حال جهت بررسی اینکه آیا نظرات به اجماع رسیده است یا خیر؟ یا به عبارت دیگر به منظور ارزیابی نظرات به این

صورت که نظرات در مولفه های مدیریت جهادی به اجماع رسیده اند یا خیر؛ از طریق رابطه ی زیر تفاوت میانگین ها را محاسبه نمودیم:

$$S(A_{m2}, A_{m1}) = \frac{1}{4} [a_{m21} + a_{m22} + a_{m23} + a_{m24}] - [a_{m11} + a_{m12} + a_{m13} + a_{m14}]$$

حال چنانچه این اختلاف میانگین از حد آستانه ی ۰,۲ کمتر شود، فرآیند متوقف می شود و در نتیجه خبرگان به اجماع رسیده اند. این اختلاف میانگین در جدول فوق و در ستون آهر نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می شود اختلاف میانگین ها بیشتر از ۰,۲ می باشد لذا می توان گفت تا این مرحله از فرآیند دلفی فازی، توافق آراء حاصل نشده است.

### مرحله سوم

در ادامه تفاوت نظرات هر خبره با میانگین نظرات را برای وی ارسال می نماییم و مجدداً از وی نظرخواهی انجام می شود. این فرآیند باید تاجایی ادامه یابد که توافق آراء حاصل شود. نتایج شمارش نظرات در مرحله ی سوم به صورت زیر می باشد.

### جدول ۴- نتایج مرحله ی سوم

مدیریت برای خدا			۱
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۸-۰-۰	[۵,۷,۷,۹,۹,۱,۹,۷]	۰,۱۷
انعطاف پذیری			۲
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۰-۴-۱۸	[۰,۷,۱,۳,۲,۱,۴,۶]	۰,۰۲
ساختار و تشکیلات مناسب			۳
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۶-۳-۰	[۴,۳,۵,۵,۸,۴,۹,۱]	۰
مدیریت ولایتی			۴
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۴-۳-۰	[۵,۴,۶,۶,۷,۸,۹,۴]	۰,۱۷
سخت کوشی			۵
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۰-۲۴-۱	[۴,۴,۵,۲,۶,۷,۷]	۰,۰۷

نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی			۶
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۶-۲-۰	[۶,۵,۷,۸,۸,۴,۹,۷]	۰,۱
مشارکت پذیری			۷
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۶-۲۱-۰	[۴,۵,۵,۳,۶,۶,۷,۶]	۰,۱۵
خودباوری			۸
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۸-۱-۰	[۶,۸,۷,۸,۸,۷,۹,۶]	۰,۰۲
اعتماد متقابل و اهمیت دادن به بیت المال			۹
معیارها	شمارش آراء	میانگین آراء	تفاضل آراء
نظر خبرگان	۲۸-۰-۰	[۵,۸,۶,۵,۸,۱,۹,۵]	۰,۰۲

چنانکه ملاحظه می شود اختلاف میانگین ها در جدول کمتر از ۰,۲ می باشد. لذا فرآیند دلفی متوقف می شود و می توان گفت که در پایان این مرحله توافق آراء حاصل شده است.

مولفه اول از نظر خبرگان تاثیر زیادی بر مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی دارد. به این صورت که کمترین نظر برای این راهکار عدد ۵,۷ و بیشترین عدد ۹,۷ می باشد و اکثریت نظرات نیز بین ۷,۹ و ۹,۱ قرار دارند که به این ترتیب با توجه به ماهیت اعداد فازی دوزنقه ای می توان بیان نمود که نظرات در محدوده ی زیاد قرار دارند.

مولفه دوم از نظر خبرگان تاثیر کمی بر مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی دارد. مولفه سوم و چهارم از نظر خبرگان تاثیر زیادی بر مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی دارند. مولفه پنجم و هفتم از نظر خبرگان در سطح متوسط قرار دارند، لذا می توان این مولفه ها را در زمره ی مولفه های مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی قرار داد.

مولفه ششم از نظر خبرگان جزء مولفه های تاثیرگذار مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی به حساب می آید.

سیاست های هشتم و نهم نیز از نظر خبرگان تاثیر زیادی بر مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی دارند.

## ۵- نتیجه گیری و پیشنهادها



اهمیت نظام مدیریتی و سازمان اداری و تشکیلاتی جهاد سازندگی، با توجه به کارایی و کارآمد بودن نظام آن، پیوسته مورد تأیید و تأکید مسئولان نظام جمهوری اسلامی ایران بوده و خدمات آن در زمانی بسیار کوتاه، باعث فعالیت های عمرانی شگرفی در روستاها شده است. مدیران این نهاد در دوران سازندگی و دفاع مقدس نیز با بروز خلاقیت ها و ابتکارات خود، شاهکارهای عظیمی را خلق کردند که باعث حیرت سایر کشورها، علی الخصوص ابرقدرت های وقت شد که متأسفانه این تجربه ی عظیم و بزرگ انقلاب شکوهمند اسلامی، آن گونه که باید و شاید، تدوین نگردید تا بتوان به ابتکارات و رهیافت های گوناگون آن از دید علمی و پژوهشی در عرصه های مختلف اشاره نمود. اما آنچه در میان قابل ذکر است اینکه اهمیت عناصر ارزشی جهاد سازندگی به نوع رهبری، اخلاق اسلامی، ساده زیستی، مشارکت پذیری، تصمیم گیری، شبکه های ارتباطی، نوع تشکل و ترکیب نیروی انسانی و پویایی افراد و گروه های تشکیل دهنده ی آن برمی گردد (راستی، ۱۳۹۵).

مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ماست که شاید در مکاتب دیگر، مدیریت هم تعالیم مشابهی داشته باشد، لیکن این تعالیم تکنیکی و تجربی است؛ یعنی شیوه و روش و مدل کار است که در جوامع انسانی تفاوت چندانی با هم ندارد، اما هر کدام از این سبک ها، کارایی های مختلفی دارند و شدت و ضعف اثر آن ها در فرهنگ های متفاوت، فرق می کند. در فرهنگ ما، روحی حاکم بر این تکنیک هاست که موضوعیت دارد و آن روح حاکم نسخه ی بومی ایرانی-اسلامی است که باید بدان توجه نمود و در مقایسات و بررسی ها، از این نکته غفلت نکرد (موسایی و همکاران، ۱۳۹۶).

در واقع مدیریت جهادی مصداق مدیریتی است که در آن، فرهنگ سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمان شکل پیدا کرده است و اهداف سازمان نیز در جهت نیازها و ارزش های محیطی قرار دارند. فلذا ارزش های محیطی به عنوان تقویت کننده ی اصلی ارزش های سازمانی عمل می کنند که آن هم به نوبه ی خود، مجدداً به تحقق اهداف سازمانی کمک می کند. در یک جمله می توان عنوان داشت: مدیریت جهادی، مدیریت مبتنی بر فرهنگ جهادی است (موحد، ۱۳۹۴).

نظام آموزش عالی یکی از نظام های راهبردی و آرمانی نظام مقدس اسلامی است که رسالت آن تأمین نیروی انسانی متخصص برای آینده کشور است. به بیان دیگر نظام آموزش عالی باید بتواند با مدیریت مناسب و توأم با اخلاق نیروی انسانی و سرمایه فکری آینده کشور را فراهم نماید تا در یک بستر پویایی، اخلاق مدرنی، خلاقیت و غیره در کشور ایجاد گردد. لازمه تحقق این هدف عظیم وجود رهبران و مدیرانی آینده نگر است. بدین ترتیب رهبران و مدیران نظام آموزش عالی باید به ویژه در افق ۱۴۰۴ با توجه به تحولات عظیم اجتماعی از ویژگی های خاص و منحصر به فردی برخوردار باشند که

این ویژگی ها در الگوی مدیریت جهادی توسط مولفه های آن مطرح می شوند. در پژوهش حاضر مولفه های الگوی مدیریت جهادی بدین صورت تعریف شدند که فرد مدیر بایستی خود را در برابر خدا مسئول بداند و در ذهن خود تداعی کند برای رضای خدا مدیریت می نماید. همچنین بایستی ولایت مدار باشد و تابع سخنان ولی امر زمان خود باشد با سخت کوشی غیرقابل وصف سعی نماید که ارزش های اخلاقی را نهادینه نماید و در سازمان مورد مدیریت خود به این ارزش ها بهای بسیار دهد و در کنار آن مشارکت تمامی اقشار و کارکنان را در اعتلای اهداف سازمانی جست و جو کند و خود نیز در تمامی فرآیندهایی که برای موفقیت کشور مهم می باشد مشارکت داشته باشد و با روحیه خودباوری، این قدرت را در خود، کارکنان و مردم ببیند که توانایی تغییر و رسیدن به تمام یا اهداف قابل تصور بشری را دارند که البته بایستی تمامی این ویژگی ها تحت یک ساختار و تشکیلات مناسب پیاده سازی شوند. لذا دانشگاه آزاد اسلامی که همواره از پیشگامان عرصه مدیریت در کشور بوده است می تواند با در نظر داشتن مولفه ها و عوامل موثر بر مدیریت جهادی در این جهادی در این دانشگاه مناسب با ویژگی های تعریف شده برای هر مولفه گام موثری در پیاده سازی این الگوی مدیریتی بومی بردارد.

## ۶- منابع

- ابراهیمی، رحمت‌اله و افشاریان، رحیم (۱۳۸۸)، مقایسه توصیفی نظام‌های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تأکید بر مدیریت جهادی، مجموعه مقالات همایش‌های فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه.
- امیری، مجتبی (۱۳۹۳)، خبرنامه پیک هشت، سخنرانی‌های اولین کنفرانس ملی دستاوردهای مدیریتی ۸ سال دفاع مقدس، اندیشکده مدیریت و دفاع مقدس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پاییز ۹۳.
- پاشاپور، محمود (۱۳۹۳)، باز تولید الگوهای مدیریت جهادی: آموزه های مدیریتی شهید مهدی باکری، تهران: انتشارات آوای دانش گستر با همکاری شرکت سیمان سپاهان.
- جکسون، مابکل سی (۱۳۹۳). تفکر سیستمی کل گرای خلاق برای مدیران. ترجمه: احمد وند، علی محمد و جاپلقیان، غلام. تهران: انتشارات جهان جام جم.

- چابک گله دونی، سید حسین (۱۳۹۷)، تحلیل عوامل موفقیت آمیز مدیریت جهادی در پیروزی انقلاب اسلامی، مرکز نشر هاجر (وابسته به مرکز مدیریت حوزه های علمیه خاوران)، قم.
- صادقی، پیام (۱۳۹۳)، شرحی بر مؤلفه های مدیریت جهادی، سایت تحلیلی خبری بصیرت، کد مطلب : ۲۶۶۱۸۵، ۱۳۹۳/۲/۳.
- راستی، مجتبی (۱۳۹۵)، خ الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی؛ مطالعه موردی دفاع مقدس، اندیشکده مدیریت و دفاع مقدس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پاییز ۹۳.
- رحمانی، مریم (۱۳۸۷)، مجموعه مقالات همایش های مدیریت جهادی، تهران : وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولی فقیه، ۱۳۸۷.
- زندی، خلیل؛ موسوی جد، سید محمد؛ سیف پناهی، حامد و راستاد، آرمان (۱۳۹۴)، رابطه رهبری اخلاقی و مسوولیت پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سنندج)، فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و ششم، شماره ۴ (پیاپی ۶۰)، صص ۲۲۲-۲۱۳.
- ذاکری، زهرا (۱۳۹۳)، انتخاب روش مناسب تأمین مالی نوآوری ها با رویکرد مدیریت جهادی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- سرپرست، علی اکبر، نوشین فرد، فاطمه و باب الحوائجی فهیمه، (۱۳۹۶)، بررسی وضعیت مؤلفه های الگوی سایبرنتیک در کتابخانه های دانشگاهی ایران از دیدگاه مدیران، تعامل انسان و اطلاعات، ۴ (۱).
- قربانی زاده، وجه الله؛ الوانی، سیدمهدی و علی اصغر زاده (۱۳۹۴)، تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی، مطالعات مدیریت انتظامی، دانشگاه علوم انتظامی امین، سال دهم، شماره دوم، تابستان.
- قلی پور ارکمی، علی و طاهری، ابوالفضل، (۱۳۹۳)، درآمدی بر فرهنگ و مدیریت جهادی، انتشارات الهام نور، قم.
- کوشکی، امین (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی چیست؟ (با تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری)، سایت خبری سلام سربدار، پایگاه خبری تحلیل شهرستان سبزوار، بخش سیاست، کد مطلب : ۷۰۹۷، ۱۳۹۳/۱/۶.
- محمد داودی، امیرحسین و ولایی ملکی، مریم (۱۳۹۲)، تحلیل روابط رهبری اخلاقی با سلامت سازمانی؛ مطالعه موردی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، ص ۶۱.

- موسایی، یوسف؛ محبی، علی؛ کرمی، ذبیح‌اله و روضه‌ای، میراحمد (۱۳۹۶)، استفاده از ابزار توکل در مدیریت جهادی به منظور مدیریت ریسک و بهینه سازی آن، ضمن تبیین مفهوم توکل و ریسک‌پذیری، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، سال سوم، شماره ۱، بهار.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۳)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات راه دان، تهران.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Kremer-Asaf, M. (2015), How to apply the cybernetic decision making model in education?, *Social and Behavioral Sciences*, 209 (4), 284- 289.
- O'Grady, Morlidge, S, Rouse, P, (2016), Evaluating the completeness and effectiveness of management control systems with cybernetic tools, *Management Accounting Research*.
- Smeank, R. A., Hance, J. A. (2017). The relationship between job involvement, job satisfaction and task performance. *Journal of Vocational behavior*; 81: 190-208.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Yıldız, H. & Yıldız, B. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors. *International Business Research*, 9(2), 19-33.