

## شناسایی عناصر سازمان جهادی و بررسی تأثیر آن‌ها بر اثربخشی سازمانی (مورد مطالعه: نزاجا)

اصغر محمدی فاتح<sup>۱\*</sup>، داریوش محمدی<sup>۲</sup>

### چکیده

تاکنون در خصوص عناصر سازمان جهادی، تحقیق منسجمی صورت نگرفته است و تبیین و تئوریزه کردن اجزا و عناصر این نوع سازمان در سطوح کلان، میانی، و خرد شایان توجه است. بنابراین، هدف این تحقیق شناسایی عناصر سازمان جهادی از یک طرف و تعیین ارتباط این عناصر با اثربخشی سازمانی از طرف دیگر است. در همین راستا، ابتدا از طریق تحلیل محتوای کیفی و بر محوریت اندیشه مقام معظم فرماندهی کل قوا، و منابع علمی و اسلامی، عناصر سازمان جهادی در سه مقوله انسان‌شناختی، ساختاری، و سیاست‌گذاری شناسایی شد و سپس اجزای این ۳ مقوله از طریق اجرای پنل دلفی در بین ۸ متخصص علوم اجتماعی و در دو مرحله شناسایی شد. در خصوص اعتبار یافته‌های تحقیق باید گفت که در کل فرآیند اجرای مرحله دلفی سعی شد علاوه بر پنل، از تعدادی خبره حوزه مدیریت جهادی در کنترل سؤالات اولیه استفاده به عمل آید. روایی و پایایی مرحله کمی تحقیق هم به ترتیب با اتکا به خبرگان و ضریب الفای کرانباخ بوده است. مساعدت نظری تحقیق، شناسایی و دسته‌بندی ابعاد انسان‌شناختی، ساختاری، و سیاستی سازمان‌های جهادی و تعیین ارتباط آن‌ها با اثربخشی سازمانی است. بر اساس یافته‌های تحقیق، ۱۶ مفهوم /مضمون مرتبط با انسان‌شناسی، ۱۳ مفهوم /مضمون مرتبط با ساختارها و ۱۱ مفهوم /مضمون مرتبط با سیاست‌گذاری، شناسایی و دسته‌بندی شد. در مرحله دوم تحقیق از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و نمونه‌گیری تصادفی از یکی از مراکز نزاجا میزان تأثیر عناصر سازمان جهادی بر اثربخشی سازمان مورد آزمون قرار گرفت. بر اساس یافته‌های تحقیق، تأثیر سازمان جهادی بر اثربخشی سازمانی مثبت و معناداری می‌باشد. همچنین تأثیر ساختار سازمان جهادی و انسان‌شناسی سازمان جهادی بر اثربخشی مثبت می‌باشد و بالأخره، در این تحقیق تأثیر سیاست‌گذاری بر اثربخشی معنادار نبود. نتیجه نهایی این است که انسان جهادی با سیاست‌گذاری‌های خوب در بستر ساختارهای پویا می‌تواند اثربخشی سازمانی را ارتقاء دهد.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان جهادی، ساختار، سیاست‌گذاری، انسان‌شناسی، اثربخشی سازمان.

۱. استادیار گروه مدیریت- دانشکده مدیریت و علوم نظامی- دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، تهران، ایران،

(\* نویسنده مسئول)؛ amohammadi1360@yahoo.com

۲. عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

اثربخشی موضوعی مهم در حوزه مدیریت دولتی و خصوصی تلقی می‌شود. اهمیت این موضوع در حوزه‌های ملی و بین‌المللی در حال افزایش است. اثربخشی به‌عنوان دغدغه اصلی مدیران، هدف نهایی نظریه‌های مدیریت موفق در طول قرون اخیر بوده است (الوانی، ۱۳۹۳). در این خصوص، رویکردهای مختلفی در مدیریت علمی، تئوری روابط انسانی، تئوری اقتصادی، جنبش‌های فرهنگی، و سازمان‌های یادگیرنده وجود داشته است (ویلکوکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). اما در حوزه مدیریت جهادی و سازمان جهادی، در خصوص اثربخشی مباحثی وجود ندارد. از طرفی، اعتقاد بر آن است که تنها الگوی بومی برآمده از متن انقلاب اسلامی برای پیشبرد بخش‌های سیاسی، علمی، اجتماعی، صنعتی و ... همان الگوی جهادی است که پیشرفت‌های شگرف در صنعت موشکی، هسته‌ای، هوافضا، آبادانی و... به آن نسبت داده می‌شود. سازمان جهادی، سازمانی است که به‌واسطه داشتن ویژگی‌ها و شاخص‌های خاص، زمینه ظهور تلاش معنوی را فراهم می‌کند (حسینی، موعلی، سرلک، دلجو، ۱۳۹۵). غایت الگوی جهادی<sup>۲</sup> در این نکته نهفته است که انسان بتواند در محیط کار، بیش‌فعال باشد و از طریق ساختارهای مناسب، این بیش‌فعالی را تبدیل به کالا و خدمات کرده و به ثمر برساند. بنابراین، جهادی عمل کردن، به‌عنوان یک بعد از قضیه مطرح است و به ثمر رساندن آن و جاری‌سازی آن در بخش‌های مختلف سازمان و تبدیل آن به یک فرهنگ، قضیه دیگر است. یعنی هم باید تلاش جهادی کرد و هم اینکه این تلاش را از طریق ساختارهای تسهیلگر، به نتیجه رساند و به اثربخشی تبدیل کرد. بنابراین هر نوع سخت‌کوشی را نمی‌توان جهاد تلقی کرد، بلکه بهتر است، به‌جای سخت‌کوشی، هوشمندانه‌تر قدم برداریم و از راه‌های میانبر و از طریق ساختارهای پویا، زودتر و با هزینه کمتر به هدف برسیم و این همان معنای اثربخشی سازمان است. بر اساس دیدگاه مقام معظم فرماندهی کل قوا: "جهت دومی که در مفهوم جهاد حتماً بایستی ملاحظه بشود، استمرار و همه‌جانبگی است، هوشمندانه بودن است، مخلصانه بودن است. این جور تحرکی اسمش جهاد

---

۱. Willcocks

۲. الگوی جهادی مشتمل بر روحیه جهادی، فرهنگ جهادی، مدیریت جهادی، سازمان جهادی و... است (نگارندگان).

است". بر طبق بیانات ایشان: "با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای انجام کارها لازم است<sup>۱</sup>. کار جهادی یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ ندیدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن، جهت را فراموش نکردن، شوق به کار؛ این کار جهادی است."<sup>۲</sup> واقعیت آن است که الگوی جهادی با انسان‌ها، ساختارها، فرآیندها و راهبردها سروکار دارد و باید دانست که شاخص‌های انسان جهادی، سازمان جهادی، و سیاست‌گذاری جهادی، نسبت به سایر سازمان‌ها و الگوهای مدیریتی معاصر متفاوت است. انسان جهادی، کسی است که با تلاش مضاعف موانع درون فردی را از سر راه برمی‌دارد و سپس به دنبال رفع موانع خارجی و به‌خصوص ساختارهای خارجی است. شهید مطهری در کتاب آزادی معنوی، ذیل عنوان هجرت و جهاد می‌فرمایند: "هنگامی که انسان برای رسیدن به هدف و غایت تعیین کرده برای خود با یک مانع روبه‌رو می‌شود که از رسیدن فرد به هدف و غایت نهایی جلوگیری می‌کنند، انسان جهاد می‌کند به این معنی که با تلاش و کوشش مضاعف سعی در برداشتن این مانع دارد"<sup>۳</sup> (مطهری، ۱۳۸۰). بنابراین، می‌توان گفت که انسان‌شناسی الگوی جهادی، از نوع عاملیت و اختیار‌گرایی است و انسان از طریق اراده و تلاش، می‌تواند به اقدام عملی مبادرت کند. در خصوص ساختارها هم می‌توان گفت انسان در تمام جوامع توانسته است ساختارهای کلان را برای خود ایجاد و سپس از این ساختارها متأثر شود. در حقیقت این ساختارها و دیوانسالاری‌ها، ابزاری است برای تحقق راهبردها و اهداف یک سازمان و یا کشور.

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 شناسایی عناصر آن در محیط‌های صنعتی، خدماتی، نظامی و دولتی صورت گرفته است. از طرفی، با عنایت به فضای کنونی جامعه که در قالب جنگ تمام‌عیار اقتصادی دشمن به وجود آمده حاکی از نیاز همه‌جانبه به پذیرش گفتمان الگوی مدیریت جهادی است. اتاق جنگ دشمنان کشور از هر سو در حال محدود کردن جمهوری

۱. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰

۲. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت، ۱۳۹۲/۶/۶

اسلامی است و پی‌درپی در حال ایجاد موانع بر سر راه کشور هستند و مدیران کشور راهی جز استفاده از این نوع نگرش مدیریتی ندارند (وحیدی، رستگار و ابراهیمی، ۱۳۹۸). همچنین تحولات ایجادشده در کشورهای اسلامی دیگر و توجه آن‌ها به سبک سیاسی، اقتصادی و مدیریتی جمهوری اسلامی ایران، همان‌قدر که فرصتی گران‌بهاست، هشداردهنده آن است که جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان پیشتاز این عرصه (سبک جهادی)، نیازمند تولید و تکمیل پشتوانه‌های تئوریک برای ایجاد این قالب‌های جدید است؛ قالب‌هایی که در عین علمی بودن، انطباق با ایدئولوژی و فرهنگ خاص ملت‌های مسلمان منطقه نیز داشته باشند (خرائی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین لازم است تا ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی در مقایسه با سایر سازمان‌های دیگر شناسایی و استخراج شوند. در همین راستا، مسئله اصلی تحقیق معطوف به تبیین و اکتشاف اجزای سازمان جهادی به دلیل مشخص نبودن اجزا و عناصر این سازمان و همچنین ناشناخته بودن نوع رابطه بین سازمان جهادی و اثربخشی است. بنابراین سؤال اصلی این است که سازمان جهادی چیست و کدام عنصر از این سازمان می‌تواند در اثربخشی کلی سازمان تأثیرگذار باشد. از طرفی در تبیین ارتباط بین سازمان جهادی و اثربخشی باید گفت وجه مشخصه همه سازمان‌ها تلاش برای رسیدن به اثربخشی است؛ اما ابزارها، زیرساخت‌ها و رفتارهای معطوف به اثربخشی، متفاوت است. اثربخشی سازمانی در سطوح مختلف تحت تأثیر مؤلفه‌های سازمانی آن‌ها قرار دارد. سازمان‌های امروزی در توجه به اثربخشی در سیستم و سنجش آن و هم‌زمان ارزیابی بازخوردها، مدیران را متوجه این مسئله می‌سازد که چه عواملی می‌تواند برافزایش اثربخشی سازمان اثرگذار باشد (حسین پور و قربانی-پاچی، ۱۳۹۶). بنابراین تعیین چستی عناصر سازمان جهادی و سهم این عناصر مشتمل بر رفتارها، ساختارها و سیاست‌ها/ برنامه‌ها، در اثربخشی سازمان، مطلوب این تحقیق است. در همین راستا، ابتدا با استفاده از روش دلفی عناصر سازمان جهادی شناسایی شده و سپس میزان تأثیر این عناصر بر اثربخشی سازمان تحلیل شده است.

## ادبیات تحقیق

### سازمان جهادی و وجوه آن

یکی از راهبردهایی که می‌تواند در دوران کنونی به حل مشکلات نظام اداری کشور کمک شایانی نماید، کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و نگرش‌های حوزه جهادی (مدیریت جهادی، فرهنگ

جهادی، روحیه جهادی، کار جهادی و به‌خصوص سازمان جهادی) است. به‌کارگیری مدیریت جهادی در درون سازمان جهادی می‌تواند بسیاری از معادلات موجود حاکم بر مدیریت اجرایی کشور را دگرگون کند. باگذشت زمان و ایجاد بحران‌های مختلف در جوامع و سازمان‌های غربی، نظریات جدیدی همانند الگوی مدیریت ارزشی، سازمان فضیلت‌مدار، سازمان اخلاقی، و سازمان معنویت‌گرا مطرح‌شده و در ایران نیز جریان انقلاب اسلامی و وقایع پس از آن، به شکل‌گیری نوعی رفتار، فرهنگ، سازمان و سبک مدیریتی منجر شد که بعدها از آن با عناوینی همچون سازمان‌های ارزش‌مدار، سازمان‌های بسیجی، سازمان‌های اسلامی و سازمان جهادی نام برده شد (بخچالی و همکاران، ۱۳۹۷). در دهه ۹۰ شمسی هم، نظریه و عمل جهادی توسط مقام معظم رهبری به‌طور مستمر مطرح شد و مفاهیمی همانند روحیه جهادی، مدیریت جهادی و فرهنگ جهادی وارد عرصه‌های مختلف کشور شد و گفتمان جهادی شکل گرفت. هرچند در خصوص موارد ذکرشده مقالات و کتبی نوشته‌شده است، اما در خصوص "سازمان جهادی و اجزای آن" پیشینه قوی وجود ندارد. تعداد اندکی از پژوهش‌ها که به مدیریت جهادی اختصاص دارد در خصوص مباحث ساختاری و رفتاری، عواملی را شناسایی کرده‌اند. به‌عنوان مثال درباره ساختار مدیریت جهادی به عواملی همانند سازمان‌دهی راهبردی، مدیریت مشارکتی، پویایی و انعطاف، نفی بوروکراسی افراطی در عین قانونمندی اشاره شده است (شمائی کوپایی، و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۳). همچنین حسینی، موغلی، سرلک و دلجو (۱۳۹۵) در پژوهش خود مدل سازمان جهادی را طراحی کرده‌اند. این محققان مدل سازمان جهادی را در قالب تئوری سازمانی رایبیز در ۳ بخش ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری طبقه‌بندی کرده‌اند. نهایتاً یخچالی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود، الگوی سازمان جهادی در بخش صنعت را واکاوی کرده‌اند. در تحقیق یادشده، عناصر اصلی تولید (شامل سرمایه انسانی، سیاست‌گذاری تولید، زیرساخت و فرآیند تولید، سرمایه و مواد اولیه) و سازمان‌دهی جهادی منجر به رسیدن به اهداف و آرمان‌ها می‌گردند؛ همچنین در تحقیق یادشده، سیاست‌گذاری تولید یکی از مهم‌ترین عناصر در سازمان جهادی می‌باشد که در آن مفاهیمی مانند تکلیف‌مداری، پیشرانی، شبکه تولید، خودکفایی، طراز ظرفیتی و طراز منفعتی در سازمان جهادی باید در دستور کار قرار گیرند.

به‌طورکلی در تبیین و تئوریزه کردن پدیده‌های اجتماعی، توجه به سطح تحلیل مهم است. ما در این تحقیق، سازمان جهادی را متشکل از انسان‌ها، فرآیندهای سیاست‌گذاری، و

ساختارهایی در نظر می‌گیریم که تا حدودی منطبق با سطح خرد، میانی و کلان سازمان است. در سطح خرد، با انسان و رفتارهای او مواجه هستیم. در انسان‌شناسی الگوی جهادی، این سؤال مطرح می‌شود که آیا انسان مجبور است یا مختار؟ برای مثال اگر بخواهیم نظریه سازمان جهادی و یا مدیریت جهادی را تولید کنیم و پیش‌فرض انسان‌شناختی هم معلوم باشد، انسان را مجبور می‌دانیم یا مختار؟ (بابایی مجرد، ۱۳۹۵). به نظر می‌رسد که فضا (زمینه) در سازمان‌های جمهوری اسلامی به‌گونه‌ای است که رویکرد اختیار گرایی انسان تبلور می‌یابد و نه جبر و زور. جزء اصلی نظام در تفکر اسلامی "اراده انسانی" است. نظام سازی یعنی مدیریت اراده‌ها. در سازمان جهادی، افراد اراده‌مند عمل می‌کنند؛ فرد تکلیفش را خودش تشخیص می‌دهد. بر اساس دیدگاه الوانی (۱۳۹۰) ظهور نگرش‌های مثبت و منفی در افراد، به زمینه (ساختار کلان) بستگی دارد. به عبارت دیگر، اگر زمینه و متن اصلی سازمان، جهادی باشد می‌توان انتظار داشت که عامل‌ها (تک‌تک انسان‌ها) هم جهادی عمل کنند. همچنین در ساختارشناسی سازمان جهادی، این سؤال مطرح می‌شود که آیا انسان‌ها بر وفق ساختار عمل می‌کنند یا خود، ساختار را تولید می‌کنند (عاملیت انسان). در جنگ تحمیلی، اجتماعات می‌توانست نگرش فردی را تغییر دهد؛ و برعکس یک انسان مجاهد می‌توانست اجتماع بزرگی را دگرگون کند و رفتار آن را شکل دهد. ساختار و عاملیت در الگوی جهادی بر اساس نظریه شهید مطهری در خصوص فطرت شکل می‌گیرد. بر اساس این نظریه، فطرت ناشی از تکامل جوهری انسان در متن طبیعت است. ایشان، متن طبیعت را به‌عنوان ساختار در نظر گرفته و انسان را به‌عنوان عامل در نظر می‌گیرد. این دو باهم رابطه دیالکتیکی داشته و در این میان فطرت شکل می‌گیرد؛ البته نه به معنای اینکه این‌ها فطرت را شکل می‌دهند. فطرت، عناصرش موجود و در انسان هست، این‌ها عناصر را تکامل می‌بخشند و تقویت می‌کنند (بابایی مجرد، ۱۳۹۵). دیالکتیک ساختار- عاملیت در محمل فطرت ایجاد معنا برای کنش جهادی می‌کند. جهادگر بر مبنای فطرت، انطباق میان اراده ولی با اراده خود را ادراک می‌کند. به‌طور کلی کنش جهادی تلفیقی از وجوه ساختاری و عاملیتی است. ساختارها انواع گوناگونی دارند مانند ساختارهای ذهنی، زبانی و اجتماعی که تحت عنوان فرهنگ از آن یاد می‌شود. کنش جهادی اثر گرفته از فرهنگ جهادی (به‌عنوان یک زبان غالب) است. برای اینکه رفتار جهادی وجود داشته باشد، باید زمینه و متن، جهادی باشد. از طرفی سیاست‌گذاری به‌منزله یکی از اولویت‌های هر سازمان و کشور، همواره مورد نظر کارگزاران و دانش‌گامیان بوده است. ظهور و بروز

مشکلات و مسائل جدید در جوامع، راه‌حل‌های جدیدی می‌طلبند که این راه‌حل‌ها همان سیاست‌های عمومی دولت و مجلس است که پس از تدوین به اجرا درمی‌آیند. به‌طورقطع آنچه در یک سازمان جهادی مهم است، کیفیت سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی است؛ به‌عبارت‌دیگر انسان مجاهد در بستر سازمان جهادی، اقدام به تدوین و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌هایی می‌کند که این برنامه‌ها و سیاست‌ها با برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان‌های غیر جهادی، متفاوت بوده و تأثیرات آن‌ها بر اثربخشی سازمانی شایان توجه است. هرچند تلاش برای اثربخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان‌هاست؛ اما روش‌ها و ابزارها متفاوت است (نقی‌پور اصل و دیگران، ۱۳۹۴). در ادامه ادبیات اثربخشی سازمانی مرور شده و سپس اجزا و عناصر سازمان جهادی از طریق فن دلفی شناسایی شده است.

### اثربخشی سازمانی

محققان در علوم انسانی اذعان کردند که موضوع اصلی نظریه‌های سازمانی مربوط به اثربخشی سازمانی است (بیزواس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اثربخشی سازمانی ازجمله موضوعاتی است که همواره مورد توجه سازمان‌ها و عوامل مربوط به آن‌ها بوده است چراکه افزایش اثربخشی در سازمان به معنای افزایش درجه دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان است. مطالعات انجام‌شده درباره اثربخشی نشان می‌دهد که بهترین راه برای اثربخشی وجود ندارد بلکه به دیدگاه مدیریت هر سازمان نسبت به اثربخشی بستگی دارد (حسین‌پور و قربانی پاچی، ۱۳۹۶). انجمن خدمات عمومی انسانی آمریکا، اثربخشی سازمانی را به‌عنوان یک رویکرد "سیستماتیک" و "سیستمی" نسبت به بهبود مستمر در عملکرد سازمان، ظرفیت عملکردی و پیامدهای ذینفعان تعریف کرده است. در این تعریف منظور از کلمه سیستماتیک یعنی در نظر گرفتن کلیه اجزای سازمان و منظور از کلمه سیستمی یعنی اتخاذ رویکرد روش‌شناختی. بنابراین اثربخشی سازمان یک رویکرد روش‌شناسانه نسبت به بهبود مستمر کل سازمان است (چینوپرکوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این انجمن معتقد است که تعریف واژه اثربخشی امری مشکل است و اینکه این عبارت پیچیده را با یک عبارت ساده و خلاصه تعریف کنیم باعث نادیده انگاشتن

---

۱. Biswas

۲. Chinoperekweyi

اجزای اصلی آن مثل تفاوت‌های فرهنگی درون سازمان‌ها می‌شود. در واقع اثربخشی موضوعی وابسته به فرهنگ بوده و با استفاده از چهارچوب‌های ذهنی کارگزاران تعیین می‌شود. به عبارت دیگر اثربخشی یک انتزاع فرضی است که در ذهن افراد قرار دارد و واقعیت عینی ندارد. همچنین توافق بر اینکه مدیران دولتی و خصوصی برای اینکه اثربخش باشند چه ویژگی‌هایی را دارا باشند، وجود ندارد و نوعی آشفتگی در حوزه اثربخشی حاصل شده است. یکی از تعاریف رایج اثربخشی در مدیریت، رسیدن به هدف‌ها و یک سری نتایج ضروری برای سازمان است. این اصطلاح به این موضوع اشاره می‌کند که چطور یک سازمان در دستیابی به اهداف و بازده‌های بالا، مؤثر و مطلوب می‌باشد (جونز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اثربخشی سازمان روشی است است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی ارزیابی می‌کنند (چو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در الگوی پیشنهادی پارسونز (۱۶۷۹)، هر نظام اجتماعی برای ادامه حیات خود یعنی برای تأمین سلامتی و اثربخشی خود ضروری است که چهار مشکل اساسی خود یعنی: انطباق، یگانگی، نیل به هدف و دوام را حل کند، در این حالت سازمان‌ها برای حل این مشکلات می‌توانند خود را با تغییرات محیطی منطبق سازند. همچنین آن‌ها پیشرفت شغلی کارکنان، تأمین منابع و کیفیت خدمات را به عنوان شاخ‌های نیل به اهداف باکار می‌گیرند. نهایتاً با استفاده از انسجام و یگانگی اجتماعی، به مسائل اجتماعی مورد نظر در سازمان، نظیر تأمین رضایت شغلی کارکنان، تعارض، غیبت، روحیه کارکنان غلبه می‌نماید (زکی، گودرزی، و سوری، ۱۳۹۴). مورگان (۱۹۹۶) برای درک مفهوم اثربخشی، چهار رویکرد را پیشنهاد کرد که در ادامه بررسی می‌شوند. رویکرد شناختی: اولین سطح مطالعه در مورد چندگانگی اثربخشی است. این رویکرد برای کشف اثربخشی فردی است و هدف اصلی آن این است که چگونه مدیران دنیایشان را درک می‌کنند و دستاورد این درک در عمل‌های مدیریتی چیست. همچنین این منظر بیان می‌کند که اثربخشی مفهومی است که به صورت اجتماعی ساخته می‌شود. به اعتقاد گیویا<sup>۳</sup> (۱۹۸۶): تبدیل شناخت به عمل، جوهره مدیریت است. یک روش برای مفهوم‌سازی این رویکرد راجع به ساختار دانش است. ساختارهای دانشی باعث می-

---

۱. Jones & et al  
۲. Choo  
۳. Gioia



شوند که مدیران پیچیدگی‌ها را درک نمایند و آن‌ها را به رفتارهای آتی و حدس آن‌ها رهنمون سازند و به این درک برسند که چگونه مسائل و مشکلات به همدیگر ربط داده شده‌اند. این درواقع برای مدیران به‌عنوان یک "قابلیت تفسیری" قلمداد می‌شود. این دارایی برای مدیران به‌عنوان یک گنجینه دانش ضمنی می‌باشد که عناوین مختلف مثل ساختارهای دانش، نقشه شناختی، سند یا مدل‌های ذهنی خوانده می‌شوند (رابرتسون و هامرسل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). البته داشتن یک سبک یادگیری و شناختی مناسب برای مدیران دولتی سبب خواهد شد که بتوانند به‌طور مؤثر کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی همسو نمایند (اسپارجنون و بارول<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). رویکرد فرهنگی / سیاسی: این رویکرد شامل دو بعد رسمی و غیررسمی است و به‌عنوان یک پارادایم و یا وب سازمانی در نظر گرفته می‌شود که جنبه‌های مختلف رسمی تأثیرات را در برمی‌گیرند (مثل ساختار، فرهنگ، و دستگاه‌های کنترل و قدرت). اثربخشی در سنجش بافت سازمانی دولتی که به‌وسیله ویژگی‌های گوناگون و چند هدفی که از منافع افراد، ارزش‌ها و عقاید تشکیل شده است حاصل می‌شود. سازمان‌ها در یک محیط چندگانگی هستند و به‌عنوان یک محیط پیچیده از افراد ائتلاف و علایق خاص خودشان تشکیل شده و تعارض در آن امری اجتناب‌ناپذیر است. درواقع اثربخشی در این‌گونه موارد را باید با سنجه‌های چندگانه سنجید. چون منافع چندگانه‌اند و ضروری است انتظارات همه ذینفعان قدرتمند سازمان در نظر گرفته شود (چینوپرکوی، ۲۰۱۹). بنابراین مدیران به‌تنهایی قادر به اندازه‌گیری اثربخشی نیستند و در اینجا نیاز به یک فرهنگ قوی مبتنی بر هم‌رأیی و توافق مشترک است. به‌طورکلی در این رویکرد، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی باعث اثربخشی مدیریت خواهد شد (سنیور<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

**رویکرد دستگاه‌های شبکه:** رویکرد مهم دیگر، یک رویکرد سیستمی برای اثربخشی است و بر جایگاه سیستم‌ها در قالب شبکه می‌پردازد. این رویکرد اثربخشی را در سطح بین سازمانی در نظر گرفته است. بالأخص بر روابط بین اجزاء سیستم و واحدها در بخش دولتی و همچنین روابط بخش دولتی با محیط اطرافش. در این رویکرد، تفکر سیستمی به‌عنوان چسبی است که

---

۱. Rabertson and Hammersely  
۲. Spurgeon and Barwell  
۳. senior

اعضا و اجزای مختلف را به همدیگر می‌چسباند تا به‌عنوان یک کل یکپارچه دیده شوند. این رویکرد بر نقش هم‌افزایی و روابط رسمی و هم غیررسمی تأکید می‌کند. رویکرد بین‌سازمانی سابقه دیرینه‌ای دارد و بر مفاهیمی مثل هماهنگی، شراکت و مشکلات یکپارچگی تأکید می‌کند. شبکه‌ها ماهیتی سیال داشته و سیستم‌هایی باز هستند و برای مدیریت در سطح بین‌سازمانی مفید هستند. شبکه‌ها یک محیط مشارکتی در بین سازمان‌ها فراهم می‌کنند، و باعث می‌شوند که بخش دولتی به نیازهای محیطی سریع پاسخ دهد و خط‌مشی‌ها را بهبود بخشد. طراحان راهبردهای سازمانی نباید بر چگونگی واکنش به محدودیت‌ها توجه کنند، بلکه باید به تأثیرگذاری بر محیطی که سازمان دولتی در آن قرار گرفته است تمرکز کنند. مدیران بخش دولتی باید بر پیونددهی شبکه‌های موجود به خارج از مرز سازمانی ترغیب به تفکر سیستمی، همکاری، تسهیل رهبری و یادگیری از تنوع تأکید کنند (پدler<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). **رویکرد تئوری نقش:** این رویکرد به سطح مدیریتی اثربخشی مربوط است و به دلیل اینکه در خصوص تعریف اثربخشی توافق جمعی وجود ندارد، پیشرفت چندانی نداشته است اما در سنجش عملکرد مدیریتی مهم بوده و مکانیسمی برای اثربخشی مدیریتی را فراهم می‌آورد. کانون توجه در این رویکرد موضوع انتظارات است. در این رویکرد باید سؤال کرد قضاوت چه کسی اثربخشی را تعیین می‌کند. اگر رفتار کارمندی موافق نظر و فکر مدیر کانونی که اثربخشی را تعیین می‌کند باشد، فعالیت‌های او پررنگ‌تر خواهد شد. بنابراین می‌توان گفت اثربخشی در مدیریت دولتی به معنای تطابق با رفتار مورد انتظار است. بنابراین اثربخشی موضوعی ذهنی است و بر انتظارات بازیگران مختلف در مجموعه نقش بستگی دارد (الوانی، ۱۳۹۳).

### اجزای اثربخشی سازمانی از دیدگاه پارسونز

اغلب محققان اذعان می‌دارند که نمی‌توان یک مدل عمومی برای سنجش اثربخشی سازمان ارائه کرد و باید از چارچوب‌های اقتضایی برای سنجش اثربخشی استفاده کرد (پایدار و رجبی کیایی، ۱۳۹۸). به‌طور کلی پژوهش‌های اثربخشی در دو طبقه کلی قرار می‌گیرند: نخستین طبقه از پژوهش‌ها به معیارها، عناصر و عوامل سنجش اثربخشی می‌پردازند و طبقه دوم هم به

تبیین روابط متغیرهای پیشینی و پسینی اثربخشی سازمانی می‌پردازند (مونوهارام و سینگال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در کشور ایران عمدتاً به متغیرهای مختلف مؤثر بر اثربخشی سازمانی پرداخته شده است و نظریه‌های مورگان (۱۹۹۶) و پارسونز (۱۶۷۹) هم عمدتاً مربوط به معیارها و عناصر اثربخشی سازمانی است که در نوع خود نظریه محسوب می‌شوند. همان‌طور که در بخش قبلی اشاره شد، اجزای اثربخشی از دیدگاه پارسونز عبارت‌اند از انطباق، یگانگی، نیل به هدف و دوام. در خصوص ارتباط نظریه پارسونز با بحث اثربخشی سازمانی باید گفت که پارسونز برخلاف نظریه‌پردازان سازمان، هدف‌ها را در ارتباط با مفهوم سیستم تحلیل می‌کند و معتقد است هر سازمانی برای پایداری و دوام باید زمینه‌های لازم را برای تحقق اهداف خود فراهم کند. پارسونز چهار کارکرد اصلی را که کلیه دستگاه‌های اجتماعی برای بقا و حفظ سلامت و رشد و توسعه خود باید انجام دهند به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. انطباق<sup>۲</sup>: انطباق، به نیاز نظام برای واپایش محیط خود مربوط است (مثل نوآوری و خلاقیت). هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد قبل از هر چیز بایستی بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدیدکننده خارجی به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد کرده و همواره با حفظ توانایی‌های بقای خود، آن را رشد و توسعه دهد (رضائی صوفی، دوستار و سعادت، ۱۳۹۱). به‌طورکلی، سازمان‌ها در مواجهه با تغییر شرایط محیط خارجی و تلاش در جهت تغییر برنامه داخلی، خود را با تغییرات محیطی منطبق می‌سازند (زکی، گودرزی و سوری، ۱۳۹۴).

۲. نیل به هدف<sup>۳</sup>: به مفهوم هدف‌گذاری و اجرای آن یا تأمین حرکت پیوسته سازمان به‌سوی هدف‌هایش است. این بعد اثربخشی سازمانی به مفهوم این است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند. سازمان‌ها پیشرفت شغلی کارکنان، تأمین منابع و

---

۱. Manoharana and Singal  
۲. Adaptation  
۳. Goal attainment

کیفیت خدمات را به‌عنوان شاخ‌های نیل به اهداف به‌کار می‌گیرند (زکی، گودرزی و سوری، ۱۳۹۴).

۳. انسجام و یکپارچگی<sup>۱</sup>: همکاری و هماهنگی بین اجزا و واحدهای فرعی سیستم یا فرایند برقراری و حفظ روابط عاطفی و اجتماعی مناسب در میان افرادی که مستقیماً در فرایند دستیابی به هدف همکاری می‌کنند. سازمان‌ها با استفاده از انسجام و یگانگی اجتماعی، به مسائل اجتماعی مورد نظر در سازمان، نظیر تأمین رضایت شغلی کارکنان، تعارض، غیبت و روحیه کارکنان غلبه می‌نمایند (زکی، گودرزی و سوری، ۱۳۹۴).

۴. دوام<sup>۲</sup>: به مفهوم ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزش‌های خاص سیستم است. برای اینکه سازمانی بتواند به بقاء خود ادامه دهد باید کارهای مفیدی را انجام دهد. هدف‌های عمومی که به‌وسیله طراحان سازمان تعیین‌شده، باید منجر به تولید محصول یا خدماتی شود که برای اعضای آن سازمان یا سازمان‌های دیگر یا عموم جامعه مفید باشد (رضائی صوفی، دوستار و سعادت، ۱۳۹۱).

### روش تحقیق و سؤالات مرتبط

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در فاز کیفی از نوع دلفی و در فاز کمی از نوع همبستگی است. با توجه به اینکه برای شناسایی ابعاد سازمان جهادی از فن دلفی و برای تعیین ارتباط بین ابعاد سازمان جهادی و اثربخشی سازمانی از روش همبستگی استفاده‌شده بنابراین ماهیت تحقیق آمیخته است. ابتدا از طریق مطالعه متون و آثار حوزه علوم اجتماعی و به‌خصوص رفتار سازمانی و نظریه سازمان و ادبیات مدیریت جهادی، مهم‌ترین ابعاد سازمان جهادی احصاء گردید و سپس این ابعاد به‌عنوان پرسشنامه اولیه دلفی در اختیار اعضای پنل قرار گرفت؛ بنابراین برای آغاز کار، یک پرسشنامه اولیه در اختیار ۸ نفر قرار گرفت (جدول شماره ۲) و از آن‌ها خواسته شد در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به سؤالات پاسخ دهند و موارد جدید را ذکر نمایند. در خصوص اثربخشی سازمانی هم از مدل کارکردهای چهارگانه پارسونز

---

۱. Integration  
۲. Latency

(انطباق، کسب هدف، یگانگی، حفظ الگوها) با ۲۸ سؤال بهره‌گیری شده است. در خصوص پایایی و روایی فن دلفی باید گفت که متأسفانه کنترل روایی و پایایی دلفی آسان نیست. به همین دلیل فن دلفی به دلیل نداشتن شواهدی از پایایی شدیداً مورد انتقاد قرار گرفته است. به عبارتی، اگر اطلاعات یا سؤالات مشابه به پانلیست‌ها داده شود، دستیابی به نتایج یکسان حتمی نیست. هرچند که کاربران دلفی، صحت تکنیک را تأیید نموده‌اند. این تکنیک در رابطه با روایی نیز مورد انتقاد قرار گرفته است، در این تحقیق سعی شده است روایی در کل فرآیند تحقیق لحاظ شود که مهم‌ترین اقدام در این عرصه انتخاب متخصصان آگاه به حوزه مدیریت جهادی بوده است. همچنین پایایی پرسشنامه در فاز کمی تحقیق، از طریق آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی سنجیده شد و روایی هم از طریق کنترل سؤالات توسط ۲ خبره رشته مدیریت دفاعی؛ بنابراین، بر اساس اهداف تحقیق، سؤالات زیر مطرح شد:

### سؤال اصلی

مهم‌ترین عناصر سازمان جهادی کدام است؟

### سؤالات فرعی

مهم‌ترین عناصر انسان‌شناختی سازمان جهادی کدام است؟

مهم‌ترین عناصر مرتبط با سیاست‌گذاری سازمان جهادی کدام است؟

مهم‌ترین عناصر سازمانی-ساختاری سازمان جهادی کدام است؟

عناصر سازمان جهادی چه تأثیری بر اثربخشی سازمانی دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

سازمان جهادی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بعد انسان‌شناختی سازمان جهادی بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بعد ساختاری سازمانی سازمان جهادی بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بعد سیاست‌گذاری سازمان جهادی بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### مراحل روش دلفی برای شناسایی ابعاد سازمان جهادی

در این تحقیق ابتدا برای شناسایی ابعاد سازمان جهادی از روش دلفی استفاده نموده‌ایم.

اساس و پایه روش یا تکنیک دلفی بر این است که نظر متخصصان هر قلمرو علمی در مورد پیش‌بینی آینده مناسب‌ترین نظر تلقی می‌شود؛ بنابراین برخلاف روش‌های پژوهش پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به شمار شرکت‌کنندگان در پژوهش که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده بستگی دارد. شرکت‌کنندگان در تحقیق دلفی از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند. در این روش هیئت‌هایی از متخصصان تشکیل می‌شود که در آن ارتباط میان اعضاء، توسط رئیس یا ناظر هیئت انجام می‌شود. ارتباطات داخلی شرکت‌کنندگان به صورت ناشناس بوده و نظرات، پیش‌بینی‌ها و تمایلات به ارائه‌دهندگان آن‌ها منتصب نمی‌شود (نوناکا، تاکوچی و اممتو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

معمولاً پژوهش دلفی با یک پرسشنامه که توسط یک تیم کوچک طراحی شده و به گروه بزرگ‌تری از متخصصان فرستاده می‌شود آغاز می‌شود. پرسشنامه‌ها به طریقی تنظیم می‌شوند که این امکان به وجود آید تا مخاطبین ضمن استنباط کردن و فهمیدن مسئله مطرح شده، واکنش‌های فردی خود را بروز دهند. وقتی پرسشنامه‌ها برگشت، طیف پاسخ‌ها و دلایلی که متخصصان برای پاسخ‌هایشان بیان کرده‌اند مورد بررسی قرار گرفته و تلخیص می‌شوند. در این مرحله مواردی که مرتبط با اهداف زمینه‌ی تحقیق نباشد حذف می‌شود. پس از آن، گزارش خلاصه برای متخصصان فرستاده می‌شود. متخصصان اجازه دارند که پاسخ‌هایشان را بر اساس نتایج تغییر دهند و این نتایج دور دوم مجدداً مورد ارزیابی محققان قرار می‌گیرد (لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). بدین طریق در طول زمان و با پیشرفت کار، دیدگاه‌های مخاطبین با موضوع مطروحه تطابق خواهد یافت. این فرایند ادامه می‌یابد تا اینکه اجماعی در مورد نظرات حاصل شود یا مشخص شود که متخصصان به توافق نرسیده‌اند.

مهم‌ترین نکته در روش دلفی، غلبه بر نکات منفی موجود در کمیته‌های متعارف است. در این پژوهش برای تعیین میزان توافق جمعی خبرگان، از ضریب هماهنگی کندال استفاده می‌شود. ضریب کندال بین صفر و یک متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد؛ بنابراین برای پایان راندهای تکنیک

---

۱. Nonaka, Takeuchi And Umemoto

۲. lin

دلفی می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد (زائو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در جدول شماره ۱ اعضای پنل دلفی برای شناسایی مؤلفه‌های سازمان جهادی آورده شده است.

جدول شماره ۱: اعضای پنل دلفی

ردیف	اعضای پنل دلفی	مدرک تحصیلی
۱	فرد A	دکترای سیاست‌گذاری
۲	فرد B	دکترای سیاست‌گذاری
۳	فرد C	دکترای مدیریت منابع انسانی
۴	فرد D	دکترای سیاست‌گذاری
۵	فرد E	دکترای فناوری اطلاعات
۶	فرد F	دکترای جامعه‌شناسی
۷	فرد G	دکترای روانشناسی
۸	فرد H	کارشناس ارشد مدیریت دفاعی

### یافته‌های نتایج دلفی در خصوص ابعاد سازمان جهادی

#### دور اول روش دلفی در خصوص ابعاد انسان‌شناسی سازمان جهادی

در این مرحله پرسشنامه‌ها پس از طراحی و تدوین، برای اولین بار بین ۸ نفر از خبرگان توزیع شد. در این پرسشنامه‌ها، از آن‌ها خواسته شد تا با پاسخگویی به یکی از گزینه‌های «خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم» نظر خود را درباره ابعاد انسان‌شناختی سازمان جهادی مشخص کنند پس از گردآوری اطلاعات در دور اول، جدول زیر تهیه گردید. در این مرحله، عامل خود اظهاری و اعتقاد به امداد غیبی که در پرسشنامه اول گنجانده شده بود به دلیل میانگین کم (کمتر از ۴)، حذف شدند. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در نتایج دور اول دلفی، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است با اجرای آزمون دلبیو کندال ضریب  $W$  برابر با ۰/۵۱۵ می‌باشد. با توجه به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق نظر متوسط است لذا وارد مرحله دوم دلفی شدیم.

جدول شماره ۲: نتایج میزان توافق دور اول دلفی

N	۸
Kendall's W(a)	۰/۵۱۵
Chi-Square	۲۰۵/۱۹۶
df	۲۶
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول شماره ۳: دور اول دلفی در خصوص ابعاد انسان شناختی

میانگین رتبه	رتبه میانگین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۱۵	۱۳/۰۷	۴/۲۸۵۷	۰/۹۵۱۱۹	۰/۹۰۵	اضطرار گرایی
۶	۱۵/۰۰	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	تقوای سیاسی
۵	۱۶/۳۶	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	خودکنترلی
۱۸	۹/۰۰	۴/۰۰۰۰	۰/۵۷۷۳۵	۰/۳۳۳	خودنگری و انعطاف پذیری
۱۸	۹/۰۰	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	خود همگامی
۸	۱۴/۸۶	۴/۵۷۱۴	۰/۷۸۶۸۰	۰/۶۱۹	بیش فعالی
۱۸	۹/۰۰	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	یادگیری نیابتی
۲۰	۷/۴۳	۳/۷۱۴۳	۰/۷۵۵۹۳	۰/۵۷۱	خود اظهاری
۱۴	۱۳/۱۴	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	پراکسیس (عمل عالمانه)
۱۱	۱۳/۴۳	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	خودکارآمدی
۱۷	۱۰/۷۹	۴/۱۴۲۹	۰/۶۹۰۰۷	۰/۴۷۶	نیت مندی
۷	۱۴/۹۹	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	آینده گرایی
۱۱	۱۳/۴۳	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	احیاگرایی و القای شخصی
۱۲	۱۳/۲۹	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	رفتارهای فرا نقش
۲	۱۶/۶۴	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اعتقاد به مهدویت
۱۶	۱۱/۸۶	۴/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اقدام و عمل پیش‌دستانه
۲۱	۶/۵۷	۳/۷۱۴۳	۰/۷۵۵۹۳	۰/۵۷۱	اعتقاد به امداد غیبی
۹	۱۴/۸۶	۴/۵۷۱۳	۰/۷۸۶۸۰	۰/۶۱۹	ولایت مداری



۱۹	۸/۹۳	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	اعتقاد به برکت
۱	۱۸/۱۴	۴/۸۵۷۱	۰/۳۷۷۹۶	۰/۱۴۳	توسل به ائمه
۱۳	۱۳/۲۱	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	آرمان‌گرایی
۳	۱۶/۶۳	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اینترگری
۴	۱۶/۵۰	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اخلاص و درستکاری
۱۰	۱۴/۷۱	۴/۵۷۱۴	۰/۷۸۶۸۰	۰/۶۱۹	امانت‌داری
۱۱	۱۴/۱۴	۴/۴۲۸۶	۰/۹۷۵۹۰	۰/۹۵۲	هوش و ذکاوت

### دور دوم روش دلفی در خصوص ابعاد انسان‌شناسی سازمان جهادی

در دور دوم همان عوامل قبلی مبنای تحقیق قرار گرفت و پس از توزیع پرسشنامه بین اعضای پنل، چهار عامل دارای میانگین کمتر از ۴ بود و در نتیجه باید از جدول حذف شوند. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پنل در نتایج دور دوم دلفی نیز از ضریب همابستگی کندال استفاده شده است با اجرای آزمون دلبیو کندال ضریب  $W$  برابر با ۰/۶۵۱ می‌باشد. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق در حد قابل قبول و حد میانگین میان متوسط و قوی است ( $W=0/651$ ) لذا آزمون را متوقف کردیم. در این مرحله، چهار عامل آینده‌گرایی، رفتارهای فرا نقش، آرمان‌گرایی و هوش از روند تحقیق حذف شدند.

جدول شماره ۴: نتایج میزان توافق دور دوم دلفی

N	۸
Kendall'sW(a)	۰/۶۵۱
Chi-Square	۲۱۶/۹۰۳
df	۲۲
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول شماره ۵: دور دوم دلفی در خصوص مؤلفه‌های انسان‌شناختی سازمان جهادی

اهمیت	میانگین رتبه	میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۱۱	۱۴/۰۷	۴/۲۸۵۷	۰/۹۵۱۱۹	۰/۹۰۵	اضطرار گرایی
۶	۱۶/۲۱	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	تقوای سیاسی
۵	۱۷/۰۷	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	خودکنترلی
۱۴	۱۱/۷۹	۴/۱۴۲۹	۰/۶۹۰۰۷	۰/۴۷۶	خودنگری و انعطاف‌پذیری
۱۵	۱۰/۴۳	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	خود همگامی
۱۰	۱۴/۴۳	۴/۴۲۸۶	۰/۷۸۶۸۰	۰/۶۱۹	بیش‌فعالی
۱۵	۱۰/۴۳	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	یادگیری نیابتی
۱۱	۱۴/۰۷	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	پراکسیس (عمل عالمانه)
۹	۱۴/۶۴	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	خودکارآمدی
۱۳	۱۲/۱۴	۴/۱۴۲۹	۰/۶۹۰۰۷	۰/۴۷۶	نیت‌مندی
۲۲	۶/۷۹	۴/۲۸۵۷	۱/۱۱۲۷۰	۱/۲۳۸	آینده‌گرایی
۹	۱۴/۶۴	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	احیاگرایی والقای شخصی
۱۹	۸/۵۰	۴/۵۷۱۴	۰/۹۷۵۹۰	۰/۹۵۲	رفتارهای فرا نقش
۲	۱۷/۶۴	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اعتقاد به مهدویت
۱۲	۱۳/۵۰	۴/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اقدام و عمل پیش‌دستانه
۷	۱۵/۸۶	۴/۵۷۱۴	۰/۷۸۶۸۰	۰/۶۱۹	ولایت مداری
۱۶	۱۰/۱۴	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	اعتقاد به برکت
۱۱	۱۸/۸۶	۴/۸۵۷۱	۰/۳۷۷۹۶	۰/۱۴۳	توسل به ائمه
۲۱	۷/۵۰	۳/۴۲۸۶	۰/۹۷۵۹۰	۰/۹۵۲	آرمان‌گرایی
۳	۱۷/۵۷	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	ایثارگری
۴	۱۷/۴۳	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	اخلاص و درستکاری
۸	۱۵/۶۴	۴/۵۷۱۴	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۱۹	امانت‌داری
۱۷	۸/۸۶	۳/۷۱۴۳	۰/۹۵۱۱۹	۰/۹۰۵	هوش و ذکاوت

### نتایج دور اول در خصوص ابعاد ساختاری سازمان جهادی

در دور اول مربوط به ابعاد ساختاری سازمان جهادی، ابتدا ابعاد اولیه از کتب و مقالات استخراج گردید و در اختیار اعضای پنل قرار گرفت (جدول شماره ۷) همان‌طور که در جدول زیر دیده می‌شود، کلیه عوامل دارای میانگین بالاتر از ۴ بوده و برای تعیین کفایت این مرحله از آزمون کندال استفاده شد. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در نتایج دور اول دلفی از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است با اجرای آزمون دلبلیو کندال ضریب W برابر با ۰/۵۸۹ حاصل شد. با توجه به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق نظر متوسط است لذا وارد مرحله دوم می‌شویم (جدول شماره ۶).

جدول شماره ۶: نتایج میزان توافق دور دوم دلفی

N	۸
Kendall's W(a)	۰/۵۹۸
Chi-Square	۱۲۵/۶۷۰
df	۲۵
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول شماره ۷: نتایج دور اول دلفی بعد ساختاری سازمان جهادی

اهمیت	رتبه میانگین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۱	۹/۰۷	۴/۷۱۴۳	۰/۷۵۵۹۳	۰/۵۷۱	چابکی فرآیندها
۲	۸/۵۰	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	خود سازمان‌دهی
۳	۸/۲۹	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	پویایی ساختاری
۴	۷/۶۴	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	ساختار جوششی اقتضایی
۵	۷/۶۳	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	ساختار فرکتال
۶	۷/۵۷	۴/۴۲۸۶	۰/۷۸۶۸۰	۰/۶۱۹	خودترمیمی ساختاری
۷	۶/۷۱	۴/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	انسجام‌گرایی ساختاری

۸	۶/۶۴	۴/۱۴۲۹	۱/۰۶۹۰۴	۱/۱۴۳	ساختار ساده، کم و شفاف
۹	۶/۲۹	۴	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	تصمیم‌گیری قاطع و متمرکز
۱۰	۶/۲۱	۴/۱۴۲۹	۱/۰۶۹۰۴	۱/۱۴۳	نظم یافتگی امری
۱۱	۵/۷۹	۴/۱۴۲۹	۰/۳۷۷۹۶	۰/۱۴۳	مالکیت گسترده
۱۲	۵/۵	۴	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	تضاد با بروکراسی
۱۳	۵/۱۴	۴	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	ساختار دوار

### نتایج دور دوم در خصوص ابعاد ساختاری سازمان جهادی

در این مرحله، دو عامل تضاد با بروکراسی و تصمیم‌گیری متمرکز به دلیل میانگین کمتر از ۳ از روند تحقیق حذف گردید؛ ضمن اینکه اعضای پنل ۲ بعد جدید به نام استحکام سازمانی و تحرک بخشی به بروکراسی را مطرح کردند که میانگین آن‌ها بالاتر از ۴ است (جدول شماره ۹). برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در نتایج دور اول دلفی از ضریب همابستگی کندال استفاده شده است با اجرای آزمون دبلیو کندال ضریب W برابر ۰/۶۰ می‌باشد. با توجه به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق نظر خوب است لذا اجرای مرحله بعدی تحقیق متوقف می‌شود (جدول ۸ و ۹).

جدول شماره ۸: نتایج میزان توافق دور دوم دلفی

N	۸
Kendall's W(a)	۰/۶۰
Chi-Square	۲۱۵/۹۰۳
df	۲۱
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول شماره ۹: نتایج دور دوم دلفی جهت ابعاد ساختاری سازمان جهادی

اهمیت	رتبه میانگین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۱	۱۱/۰۷	۴/۸۵۷۱	۰/۶۹۰۰۷	۰/۴۷۶	استحکام سازمانی
۲	۱۰/۳۶	۴/۷۱۴۳	۰/۷۵۵۹۳	۰/۵۷۱	چابکی فرآیندها
۳	۹/۶۴	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	خود سازمان دهی ملی نظام ج.ا.ا.
۴	۹/۵۱	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	پویایی ساختاری
۵	۹/۵۰	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	کاستن از حجم بوروکراسی و تحرک بخشی به آن
۶	۸/۷۱	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	ساختار جوششی اقتضایی
۷	۸/۷۱	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	خودترمیمی ساختاری
۸	۸/۷۱	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	ساختار فرکتال
۹	۷/۷۱	۲/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	انسجام‌گرایی ساختاری
۱۰	۷/۶۴	۴/۱۴۲۹	۱/۰۶۹۰۴	۱/۱۴۳	ساختار ساده، کم و شفاف
۱۱	۷/۱۴	۴/۱۴۲۹	۱/۰۶۹۰۴	۱/۱۴۳	نظم یافتگی امری
۱۲	۶/۷۹	۴/۱۴۲۹	۰/۳۷۷۹۶	۰/۱۴۳	مالکیت گسترده
۱۳	۶/۰۰	۴	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	ساختار دوار و شبکه‌ای
۱۴	۵/۳۶	۳/۷۱۴۳	۰/۷۵۵۹۳	۰/۵۷۱	تصمیم‌گیری قاطع و متمرکز
۱۵	۳/۱۴	۳/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	تضاد با بروکراسی

### نتایج دور اول دلفی در خصوص بعد سیاست‌گذاری

در این بعد هم ابتدا پرسشنامه اولیه مربوط به ابعاد سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی کشور از طریق مرور ادبیات تحقیق در اختیار اعضای پنل گذاشته شد که نتایج آن در جدول زیر دیده می‌شود (جدول شماره ۱۰). همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، عامل برون‌گرایی در سیاست‌گذاری دارای میانگین کمتر از ۳ می‌باشد، لذا در دور دوم دلفی از پرسشنامه حذف گردید. با توجه به اینکه در این مرحله هم نتیجه آزمون کندال کمتر از نیم بود، بنابراین دور دوم دلفی ادامه پیدا کرد.

جدول شماره ۱۰: نتایج دور اول دلفی جهت ابعاد سیاست گذاری

اهمیت	رتبه میانگین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۱	۷/۰۷	۴/۸۵۷۱	۰/۳۷۷۹۶	۰/۱۴۳	نیت استراتژیک
۲	۶/۵۷	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	پیش‌نگری در سیاست گذاری
۳	۶/۳۶	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	نوآوری و جسارت در سیاست گذاری
۴	۶/۳۵	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	۰/۲۳۸	درس‌آموزی در سیاست گذاری
۵	۶	۴/۴۲۸۶	۱/۱۳۳۸۹	۱/۲۸۶	شمولیت‌گرایی در سیاست گذاری
۶	۵/۸۶	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	شواهد‌گرایی در سیاست گذاری
۷	۵/۲۱	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	توأمائی در سیاست گذاری
۸	۵	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	۰/۲۸۶	تعامل‌گرایی در سیاست گذاری
۹	۳/۵	۴	۰/۸۱۶۵۰	۰/۶۶۷	انبساط‌گرایی در سیاست گذاری
۱۰	۳/۰۷	۳/۷۱۴۳	۰/۹۵۱۱۹	۰/۹۰۵	برون‌نگری در سیاست گذاری

### نتایج دور دوم دلفی در خصوص ابعاد سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری

در دور دوم، علاوه بر ابعاد دور نخست، دو بعد دیگر تحت عنوان مسأله‌شناسی زود هنگام و هدف‌گذاری شناسایی و در پرسشنامه دور دوم لحاظ شد که نتایج حاصل از پاسخ‌ها در جدول شماره ۱۲ دیده می‌شوند. برای تعیین میزان اتفاق‌نظر در بین اعضای پانل در نتایج دور دوم دلفی از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. با اجرای آزمون کندال ضریب  $W$  برابر  $۰/۵۱$  حاصل شد. با عنایت به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق‌نظر مناسب است لذا اجرای مرحله بعدی تحقیق متوقف می‌شود.

جدول شماره ۱۱: نتایج میزان توافق دور دوم دلفی

N	۸
Kendall's W(a)	۰/۵۱
Chi-Square	۲۰۵/۹۰۳
df	۲۱
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول شماره ۱۲: نتایج دور دوم دلفی جهت ابعاد سیاست‌گذاری

اهمیت	رتبه میانگین	میانگین	انحراف معیار	
۲	۶/۷۹	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	نیت استراتژیک
۱	۷/۵۰	۴/۸۵۷۱	۰/۳۷۷۹۶	شمولیت‌گرایی در سیاست‌گذاری
۵	۶/۷۱	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	نوآوری و جسارت در سیاست‌گذاری
۸	۵/۲۱	۴/۴۲۸۶	۰/۵۳۴۵۲	توأمانی در سیاست‌گذاری
۵	۶/۷۱	۴/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵	شواهد‌گرایی در سیاست‌گذاری
۶	۶/۰۰	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	پیش‌نگری در سیاست‌گذاری
۱۰	۴/۴۳	۴/۰۰۰۰	۰/۸۱۶۵۰	انبساط در سیاست‌گذاری
۳	۶/۷۳	۴/۷۱۴۵	۰/۴۸۷۹۷	درس‌آموزی در سیاست‌گذاری
۹	۴/۳۶	۴/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵	تعامل‌گرایی در سیاست‌گذاری
۴	۶/۷۲	۴/۷۱۴۴	۰/۴۸۷۹۵	مسئله‌شناسی زودهنگام
۷	۵/۸۶	۴/۵۷۱۴	۰/۵۳۴۵۲	هدف‌گذاری

## شرح یافته‌های تحقیق

### انسان‌شناسی سازمان جهادی

هر منظومه‌ی معرفتی را که به بررسی انسان و یا بعد یا ابعادی از وجود انسان و یا گروه و قشر خاصی از انسان‌ها می‌پردازد، می‌توان انسان‌شناسی نامید.<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی برای سعادت انسان، در صورتی موفق خواهد بود که بر پایه انسان‌شناسی از منظر آفریدگار جهان، استوار باشد. موضوع انسان‌شناسی، یکی از اصلی‌ترین مسائل اسلامی است که در قرآن و حدیث، از زاویه‌های گوناگون، مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، آنچه درباره عقیده، اخلاق و عمل در متون قرآن و حدیث آمده، به‌گونه‌ای با انسان‌شناسی ارتباط دارد. تعریف انسان، آفرینش انسان، برتری‌های انسان، حکمت آفرینش انسان، ویژگی‌های ستودنی انسان، ویژگی‌های نکوهیده انسان، پایه‌های کمال انسان، آسیب‌های انسانیت و انسان کامل از مهم‌ترین ابعاد انسان است (ری‌شهری، ۱۳۹۳). انسان عامل، بر فعل خود مسلط است و حق انتخاب دارد و هیچ‌چیزی خارج از اراده او نیست. انسان عامل نه‌تنها می‌تواند ساختارها را خلق کند، بلکه می‌تواند آن‌ها را اصلاح و بازسازی کند.

آنچه در حوزه الگوی جهادی مهم است، بیش‌فعالی مبتنی بر اراده است؛ بنابراین در اینجا بایستی نگرش‌ها و رفتارهایی مدنظر قرار گیرند که املا مبتنی بر بیش‌فعالی باشد و در ثانی ناشی از اراده انسان باشد نه جبر. بامعنی و بی‌معنی بودن زندگی انسان، به تصویرهای مختلف ما از انسان بستگی تام دارد و این تصویرهای مختلف را تحقیقات انسان‌شناختی در اختیار ما قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، اگر در انسان‌شناسی به این تصویر از انسان دست یابیم که انسان دارای هدف معقول و متناسبی نیست که در طول زندگی خود به‌سوی آن در حرکت باشد و یا اگر انسان را موجودی بدانیم که محکوم جبر زیستی، اجتماعی و تاریخی است و خود نمی‌تواند سرنوشت خود را رقم زند، در این صورت، زندگی انسان، بی‌معنی و سراسر پوچ و بیهوده خواهد بود. ولی اگر انسان را موجودی هدف‌دار و دارای اختیار تصویر کردیم که می‌تواند با تلاش اختیاری خویش به آن هدف برتر دست یابد، زندگی وی معقول و بامعنی می‌شود. گفته می‌شود



که انسان‌شناسی الگوی جهادی، مبتنی بر جبر نبوده، بلکه مبتنی بر اراده است. نگرش جهادی و نگاه ارزشی عنصر جهادی موجب می‌شود اعضای سازمان جهادی، پرکاری ویژه و خستگی-ناپذیری با استقامت زیاد در برابر سختی‌ها داشته باشند. با توجه به این روحیه، سختی معقول کشیدن برای رسیدن به هدف، ارزش به شمار می‌رود، با این دید همه‌چیز وارونه می‌شود؛ به این معنی که در سازمان‌های عادی، کارمندان به دنبال این هستند که کار کمتری انجام دهند مگر کاری که برایشان سود داشته باشد و در جایگاه شغلی یا دستمزد آن‌ها تأثیر داشته باشد ولی در سازمان جهادی افراد خود را جلو می‌اندازند که کار را از دست اعضای دیگر بگیرند؛ زیرا موجب تعالی آن‌ها می‌شود و محاسبه‌گر اصلی رفتار خود را خدای متعال می‌دانند. این تلاش و پرکاری اعضا بی‌منت و بدون هیچ چشمداشتی نسبت به دیگران است (لطیفی، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی انسان و رشد او یکی از اصلی‌ترین مباحث در مدیریت جهادی است. امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها و کشورها است و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه تک‌تک انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (خلیل نژاد و امیری، ۱۳۹۵). در ادامه ابعاد مرتبط با انسان‌شناسی سازمان جهادی که از تکنیک دلفی و ادبیات استخراج شد به تفکیک آورده شده است:

جدول شماره ۱۳: تشریح ابعاد انسان‌شناختی سازمان جهادی

منبع: پنل دلفی و ادبیات	شرح مفهوم	مفاهیم مرتبط با انسان‌شناختی
پنل دلفی و بیانات مقام معظم رهبری موجود در کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی. ص ۱۲	انسان این قابلیت این را دارد که ضرورت‌ها را بشناسد و در نتیجه بر اساس امید ریاضی، پیش‌بینی کند و بعد به‌طور ارادی تصمیم بگیرد و عمل کند. مدیریت جهادی با اشراف و هوشیاری دائمی و آینده‌نگری، زمینه‌های چالشی و تهدیدآفرین خرد و کلان را از حیطة سازمانی تا ملی زیر نظر داشته و قرابت بیشتری با پیشگیری دارد تا درمان.	اقدام و عمل پیشنگرانه و عمل پیش‌دستانه

<p>پنل دلفی - بیکر و اسکوفلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸</p>	<p>رفتار بیش فعال یک حالت روان شناختی است که کارمند احساس می کند که موفقیت سازمان، به خود او هم برمی گردد و در نتیجه به صورت داوطلبانه و با استاندارد بالا فعالیت می کند. سازمان هایی که تأکید بیشتری بر نگرش ها و رفتارهای فرا نقش دارند، نسبت به دیگر سازمان ها، سالم تر و موفق تر هستند. سازمان جهادی از کارمند انتظار دارد که بیش فعال باشد و در همکاری با دیگران، ابتکار عمل نشان دهد و مسئول توسعه حرفه ای خود بوده و نسبت به استانداردهای عملکردی بالا، متعهد باشد. این کارمند ایثارگر و نیرومند بوده و مجذوب کار است. خزائی و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند که نتیجه اجرای مدیریت جهادی، کار و تلاش بیشتر است.</p>	<p>بیش فعالی</p>
<p>پنل دلفی - بیانات: کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی. ص ۱۷؛ عسگری، ۱۳۹۳؛ لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵؛</p>	<p>بر اساس نظریه القای شخصی، باورها و انتظارات افراد عامل تعیین کننده سطح عملکرد آن ها است. از اول انقلاب تاکنون، عمده بیانات فرماندهی معظم کل قوا این بوده است که " ما می توانیم "؛ بنابراین بیان جمله " ما می توانیم "، در جامعه و سازمان ها نیرویی ایجاد می کند و در نتیجه این نگرش به واقعیت می پیوندد و افراد و سازمان ها، کارهای بزرگی انجام می دهند. اثر القای شخصی، هم باعث عملکرد خود مدیر می شود و هم اینکه این انتظارات بالای عملکردی به دیگران منتقل می شود. این اثر، عمدتاً با ترغیب شفاهی حاصل می شود. در مطالعه لطیفی و همکاران، قدرت مدیریت اقناعی به عنوان یک بعد مهم در الگوی جهادی مطرح شده است " نمی شود " در قاموس مدیریت جهادی معنا ندارد.</p>	<p>القای شخصی و احیاگری</p>
<p>پنل دلفی</p>	<p>نیت الهی عامل انگیزه بخش به جهادگر است. اصلاح نیت مند خود، دیگران و ساختارهای کلان، اساس الگوی جهادی تلقی می شود.</p>	<p>نیت مندی</p>
<p>پنل دلفی - عسگری، ۱۳۹۳</p>	<p>بسیاری از رفتارهای انسان با سازوکارهای نفوذ بر خود برانگیخته و کنترل می شوند. اگر فرد باور داشته باشد که نمی تواند نتایج مورد نظر را به دست آورد، انگیزه او برای انجام کار کم خواهد شد. اگرچه عوامل دیگری وجود دارد که به عنوان برانگیزاننده های رفتار انسان عمل می کنند، اما همه آن ها تابع باور هستند؛ بنابراین عملکرد بالا، سوی مهارت های فردی به باور فرد هم بستگی دارد. محمد علی کلی می گوید: " برای اینکه قهرمان شوید لازم است باور داشته باشید که بهترینید! اگر نیستید این طور وانمود کنید که هستید! "</p>	<p>خود کار آمدی</p>

<p>عسگری، ۱۳۹۳</p>	<p>بخش مهمی از الگوی جهادی در مقیاس خرد، به یادگیری از تجارب موفق برمی‌گردد؛ یعنی مشاهده موفقیت در انجام یک کار به وسیله دیگری می‌تواند به افزایش باور و عملکرد فرد کمک کند؛ مثلاً، سایر بخش‌های نیروهای مسلح از مشاهده موفقیت‌های موشکی در سپاه، یاد می‌گیرند.</p>	<p>یادگیری نیابتی</p>
<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵</p>	<p>خود اظهاری یکی از مؤلفه‌های دین‌داری در سازمان‌های اسلامی است.</p>	<p>خود اظهاری</p>
<p>بیانات رهبری: کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی. ص ۱۳</p>	<p>هر عملی از جهادگر مبتنی بر علم و آگاهی است. نقطه ثقل این مفهوم کار و تلاش حکیمانه است که با نوعی مجاهدت الهی همراه شده است و باعث می‌شود حرکت پرتلاش‌تر و سریع‌تری در رسیدن به اهداف صورت گیرد (خزائی و همکاران، ۱۳۹۸). مقام معظم رهبری می‌فرمایند: باید مراقب بود از مجموعه مدیران انقلابی و جهادی نیروهای مسلح و کشور نتایج‌های جهادی برخیزد والا به سخن "مدیر جهادی شدن" / اسان / است. " با توجه به عنایت خاص فرماندهی معظم کل قوا به مقوله دانش و علم بر انجام کار؛ منظور معظم له از "مدیریت جهادی" همان مدیریت عالمانه جهادی است.</p>	<p>پراکسیس (عمل عالمانه)</p>
<p>پنل دلفی</p>	<p>بر اساس این نظریه اگر فرد به دلیل علاقه درونی هدفی را دنبال کند، حتی اگر به این هدف نیز نرسد، احتمال دستیابی او به آن هدف بیشتر خواهد شد و از تلاشی که انجام داده است، لذت می‌برد؛ بنابراین می‌توان گفت که کار در راه خدا خستگی ندارد. رالف والدو امرسون معتقد است که هیچ چیز عالی بدون اشتیاق به دست نیامده است.</p>	<p>خود همگامی</p>
<p>دانایی فرد، ۱۳۹۳؛ بیانات: کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی. ص ۲۷؛ صحت، ایزدپناه، قربانی، ۱۳۹۸</p>	<p>یکی از نگرش‌های نوین در حوزه انسان‌شناسی، خودنگری یا خود انتقادی است. در خودنگری، یک مدیر و یا کارمند باید به خود برگردد و از خویش انتقاد کند؛ بنابراین، کارمند جهادی، خودنگر<sup>۱</sup> (بازاندیش) است که اصلاح و پرورش را از خود شروع می‌کند و در حل مسئله هنرمند است. جهاد از پشت میزهای خودمان باید شروع شود. جهاد اکبر از پشت میزهای تک‌تک مدیران باید آغاز شود. کارمند منعطف، پاسخ خود را به شرایط ناشناخته بر اساس بداهه‌پردازی و نه پیروی از الگوهای پیشین تعریف می‌کند.</p>	<p>خودنگری و انعطاف‌پذیری</p>

<p>پنل دلفی - سوره قیامه، ۱۴ و ۱۵</p>	<p>در انسان‌شناسی اسلامی، بزرگ‌ترین کنترل‌کننده انسان، وجود خود اوست؛ هرچند برای خود عذرتراشی کند: بل الانسان علی نفسه بصیر*ولو الی معاذیره</p>	<p>خودکنترلی</p>
<p>پنل دلفی - بیانات رهبری: کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کل فرماندهی.ص ۱۵</p>	<p>در فرهنگ جهادی به دلیل اخلاصی که در آن نهفته است کار برای خدا و به دور از تأثیرات کاذب محیطی همچون مسائل حزبی و سیاسی انجام می‌پذیرد. از دست رفتن تقوای سیاسی تهدیدی است خاموش که لطف و عنایت خاص پروردگار را از ما خواهد گرفت و این سنت خدا می‌باشد.</p>	<p>تقوای سیاسی</p>
<p>پنل دلفی - بابایی مجرد، ۱۳۹۵</p>	<p>تطبيق وضع موجود و مطلوب و تشخیص نیازهای جامعه در جهادگر، اضطرار ایجاد می‌کند. هرچند ادراک شکاف میان دو وضعیت، خوف منفعل‌کننده ایجاد می‌کند، ولی توجه به ظرفیت‌های انسانی و سنن الهی ایجاد رجاء و امیدواری محرک می‌کند. احساس اضطرار و ضرورت، محور کنش جهادی است.</p>	<p>اضطرار گرایی</p>

### سیاست‌گذاری در سازمان جهادی

یکی از وجوه مهم در درون سازمان جهادی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است. به‌طور قطع، نتایج حاصل از سیاست‌های سازمان‌های دولتی بر جامعه و رضایتمندی ملت از دولت تأثیرگذار است. هرچقدر سیاست‌های عمومی منجر به رفاه عمومی شود، رضایت ملی زیاد شده و به‌تبع آن فرهنگ دفاع از کشور تقویت می‌شود؛ بنابراین، سازمان جهادی بایستی در تدوین سیاست‌های مختلف، دقت کافی را داشته باشد تا نتایج مثبت آن عاید کشور شود. شناسایی متغیرهای مرتبط با پدیده سیاست‌گذاری و توجه به آن‌ها از سوی سازمان دولتی، منجر به شناسایی هوشمندانه مسائل، تدوین دستور کارهای قوی و تنظیم سیاست‌های دقیق و آینده‌نگر خواهد بود که رضایت عامه مردم را رقم خواهد زد. در ادامه شرح یافته‌های مرتبط با سیاست‌گذاری در سازمان‌های جهادی آورده شده است (جدول شماره ۱۴).

جدول شماره ۱۴: تشریح ابعاد سیاست‌گذاری سازمان جهادی

منبع: پنل دلفی و ادبیات	شرح مفهوم	مفاهیم مرتبط با سیاست‌گذاری
<p>پورصادق و ذاکری، ۱۳۹۴؛ بیانات: کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کل فرماندهی. ص ۱۵، بیانات در سال ۱۳۹۹</p>	<p>الگوی جهادی، اصل توجه به امکانات را پیش از شروع حرکت، نفی می‌کند و اصل دیگری را جایگزین می‌کند و آن هم ضرب‌المثل معروف (از تو حرکت از خدا برکت) است. بر طبق ادبیات مدیریت راهبردی، سازمان‌هایی که در ۲۰ سال گذشته تا حد رهبری جهانی صعود کردند، آنهایی بودند که کارشان را با بلندپروازی آغاز کردند و این بلندپروازی هیچ‌گونه تناسبی با منابع و قابلیت‌های موجود آن‌ها نداشت. مقام معظم رهبری می‌فرمایند: "چون بودجه ظرف محدودیت‌هاست، نگاه بودجه‌ای فرسودگی می‌آورد، نشاط را می‌گیرد، از همه مهم‌تر مانع جهش‌های متعالی می‌شود، بلندپروازی را از شما خواهد گرفت". همچنین، معظم له در جای دیگری می‌فرمایند: "ما امروز اگر چنانچه صادقانه حرکت بکنیم، عمل بکنیم، تبلی نکنیم، کوتاه‌بینی به خرج ندهیم، ساده‌نگری نکنیم، می‌توانیم ایران را به همان قله برسانیم. البته رساندن ایران به قله‌ی علمی و فرهنگی و صنعتی و نظامی و سیاسی و امثال این‌ها هدف نزدیک ما است؛ هدف دور، تمدن اسلامی است که آن مطلب دیگری است (بیانات نوروزی خطاب به ملت، ۹۹/۱/۳).</p>	<p>نیت استراتژیک</p>
<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵؛ پنل دلفی -</p>	<p>شمولیت، به معنی برد سیاست در قلمرو عامه مردم و رهبر است. در نظرگرفتن تأثیر سیاست بر مردم و برآورده کردن نیازهای همه مردم و دینفعانی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از سیاست متأثر می‌شوند، مهم است. همچنین، اعضا در سازمان جهادی خود را پیگیری‌کننده دغدغه‌های رهبری در زمینه اقتصادی می‌دانند و سازمان جهادی متناسب با دغدغه‌های رهبری حرکت می‌کند. این عامل باعث ایجاد انگیزه در عنصر جهادی می‌شود. یکی از سیاست‌های اصلی سازمان جهادی توجه به مستضعفین و بهبود وضع آنان است. این سیاست معمولاً در تصمیم‌گیری‌های سازمان جهادی خود را نمایان می‌کند.</p>	<p>شمولیت در سیاست‌گذاری</p>

<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵؛ پنل دلفی</p>	<p>نوآوری در سیاست‌گذاری، به مفهوم تشویق ایده‌های جدید در فرآیند سیاست‌گذاری، گشودن درها به ایده‌ها و نظرات دیگران و مدیریت ریسک است. یک فرآیند سیاست‌گذاری خوب، منعطف و نوآورانه است و روش‌های مرسوم در برخورد با مسائل را مورد سؤال قرار می‌دهد و در صورت مناسب بودن ایده‌های خلاق، آن‌ها را در بهبود روش‌های مرسوم، بکار می‌گیرد. نوآوری و جسارت سازمانی یکی از راهبردهای اصلی سازمان جهادی برای گذر و عبور از موانع است که ناشی از عوامل مختلف سازمان جهادی است. با ایجاد اعتماد و اتکای زیاد به افراد سازمان، جسارت و نوآوری سازمان جهادی افزایش پیدا کند و سازمان جهادی در حوزه‌های تجربه نشده قدم گذارد و به سازمان پیشرو تبدیل شود. در سازمان جهادی فکر و نوآوری معمولاً از بدنه می‌جوشد و سازمان، بستر "تقویت و تحقق افکار است.</p>	<p>نوآوری و جسارت در سیاست‌گذاری</p>
<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵ پنل دلفی</p>	<p>اتخاذ یک دیدگاه کلی‌گرا و کارکردن در بین مرزهای نهادی اساسی حرکت جهادی است. در این رویکرد به فراسوی مرزهای نهادی، نگرینسته شده و ساختارهای سازمانی و مدیریتی مناسب برای تحقق اهداف میانبر ضروری است. در یکی از مطالعات اخیر، تکثیر سازمان جهادی و عدم مرزبندی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان در سازمان جهادی شناسایی شده است. سازمان جهادی از مرزبندی خود با سازمان‌های دیگر خودداری می‌کند و رقابت با دیگر سازمان‌ها را به رفاقت برای جذب آن‌ها تبدیل می‌کند. یکی از ملزومات این دیدگاه این است که الگویی که سازمان جهادی ارائه می‌کند به‌گونه‌ای باشد که در فضای عمومی کشور قابل تکثیر باشد.</p>	<p>توامانی در سیاست‌گذاری</p>
<p>دانایی فرد و ابراهیمی، ۱۳۹۳</p>	<p>یعنی مبنا قرار دادن تصمیمات بر اساس بهترین شواهد از طیف گسترده- ای از منابع مشتمل بر ذینفعان کلیدی در سرتاسر فرآیند سیاست‌گذاری. تصمیمات و پیشنهادها سیاست‌گذاران بر اساس بهترین شواهد در دسترس از ذینفعان کلیدی در همه مراحل توسعه یک سیاست است. همه شواهد مرتبط مشتمل بر شواهد حاصل از متخصصان، در اشکال معنادار و قابل دسترسی در اختیار سیاست‌گذاران است. کیفیت خوب سیاست‌گذاری به اطلاعاتی بستگی دارد که از منابع مختلفی همانند دانش خبرگان، تحقیقات محلی، ملی و بین‌المللی؛ آمارهای موجود، مشاوره‌ها، ارزیابی سیاست‌های قبلی، تحقیق جدید، اینترنت به دست می‌آید.</p>	<p>شواهد‌گرایی در سیاست‌گذاری</p>

<p>پنل دلفی - بیانات: معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی؛ بابایی مجرد، ۱۳۹۵؛ برینکروف و کروسبای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲</p>	<p>در بحث نگاه آینده، اساساً سه راهبردِ انفعال، فعال و فوق فعال وجود دارد. تفکر دیوان‌سالارانه دنبال انطباق در راهبرد انفعال می‌باشد. در تفکر اسلامی راهبرد انفعال به این معنا راه ندارد و اصلاً انفعال به این معنا راه ندارد که ناگهان بلند شویم و متوجه شویم فلان چیز را از دست دادیم. در رویکرد فعال به خاطر اقتدا به سنن الهی، ما قدرت پیش‌بینی داریم و در رویکرد فوق فعال هم ما میدان رقابت را تعریف می‌کنیم. پیش‌نگری<sup>۱</sup>، یعنی تعریف دقیق نتایج و اتخاذ دیدگاه بلندمدت بر اساس روندهای آماری و پیش‌بینی‌ها در خصوص تأثیرات احتمالی یک سیاست است. در مسیر پرفرازونشیب تحقق اهداف انقلاب اسلامی و در شرایطی که نیاز به هوشمندی راهبردی و قدرت تصمیم‌گیری می‌باشد؛ تفکر، تدبر و تحلیل مؤلفه‌های مؤثر و متأثر آن، ضرورت غیرقابل‌انکاری است؛ بنابراین، تفکر استراتژیک سیاست‌گذار، زیربنای پیش‌نگری است. در این بعد، روندهای آینده فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی از طریق تحلیل‌ها، در سیاست مورد نظر پیش‌بینی می‌شوند. سیاست‌گذاری در این بعد، بایستی مبتنی بر بیش‌فعالی، پیش‌بینی‌کنندگی، پایش، انطباق و اتکا به قابلیت‌های ناملموسی همانند رهبری و چشم‌انداز پردازی باشد.</p>	<p>پیش‌نگری در سیاست‌گذاری</p>
<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵</p>	<p>یعنی در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار خارجی (منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی)، محور قرار دادن تجارب سایر کشورها، در نظر گرفتن اینکه یک سیاست چگونه با عامه مردم، مرتبط خواهد بود. باید دانست که در محیط خارجی، چه چیزی و چه کسی وجود دارد و چگونه می‌تواند به‌طور مناسب به آن واکنش نشان داد. در جدیدترین مطالعات، هشیاری نسبت به دشمنی دشمنان خارجی و مقاومت در قبال آن‌ها به‌عنوان بعدی از سیاست‌های کلان در مدیریت جهادی شناسایی شده است، یعنی اعضا در سازمان جهادی همواره خود را در جنگ با دشمن می‌بینند و تصمیمات خود را متناسب با این دشمن واقعی و به‌گونه‌ای می‌گیرند که بتوانند کشور خود را قدرتمند کنند و بر دشمن فائق آیند.</p>	<p>برون‌نگری در سیاست‌گذاری</p>

۱. forward looking  
۲. Brinkerhoff and Crosby

<p>(دانایی فرد، رجب زاده و سالاری، ۱۳۸۹). پنل دلفی</p>	<p>در سازمان‌های جهادی همه‌چیز در حال جوشش، ازدیاد و تکثیر و سرایت است. انقباض، گرفتگی، محافظه‌کاری، کم‌کاری و تنبلی در این نوع سازمان‌ها جایی ندارد. در انبساط مدیریتی، مدیر دائماً به دنبال انجام کار، باز کردن گره و توسعه وسعت خدمت‌گذاری و خدمت‌رسانی است. سازمان جهادی متناسب با مأموریت اصلی خود که کمک به حکومت اسلامی است به دنبال گفتمان‌شناسی و تکثیر الگوی خود است و با نگاه پدرانه سعی در جذب دیگر سازمان‌ها به ادبیات جهادی دارد. در مدیریت انقباضی، تصمیم‌هایی اتخاذ می‌شود که در برخی از موارد نه تنها مشکلات موجود را مرتفع نمی‌کنند، بلکه خود در فرایند اجرا، مشکلات جدیدی را برای سازمان‌ها، دولت‌ها و ملت‌ها ایجاد می‌نماید.</p>	<p>انبساط در سیاست‌گذاری</p>
<p>بیانات رهبری: کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کل فرماندهی. ص ۱۴ پنل دلفی -</p>	<p>درس‌آموزی از تجربیات کاری موفق و ناموفق مهم است. سیاست‌گذاران می‌توانند درس‌های مربوط به ابتکارات گذشته را یاد بگیرند. به هرحال، تاریخ درس است و مظلومیت بزرگ جهادگران تاریخ، دردناک است.</p>	<p>درس‌آموزی در سیاست‌گذاری</p>
<p>پنل دلفی</p>	<p>فرایند سیاست‌گذاری باید این مطالب را در نظر بگیرد که چگونه سیاست به عامه مخابره خواهد شد و چگونه به اطلاع همگان خواهد رسید.</p>	<p>تعامل‌گرایی در سیاست‌گذاری</p>

## سازمان و ساختار جهادی

بدون شک، سازمان‌های کشور و ساختارهای سازمانی در بخش‌های مختلف دولت، نقش بسزایی در تحقق اهداف و سیاست‌های ملی دارد. با توجه به تحولات سریع در دنیای امروز، انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع به محیط‌های متغیر امری لازم و بدیهی به شمار می‌آید. ساختارهای پویا دارای عملکرد بالا، فرهنگ غنی و سازگار با محیط، آماده بهره‌گیری از فرصت‌های جدید، نوآور، خالق، مبتکر و قادر به بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی خود هستند. ساختار عبارت است از: «ترتیب اجزا یا عناصر نظم یافته‌ای که یک کل را تشکیل می‌دهند». واقعیت آن است که ساختار دیوان‌سالاری برای اداره بیشتر کشورها، نامناسب تشخیص داده شده است؛ و در این راستا مواردی مانند کوچک‌سازی، مهندسی مجدد، بوروکراسی‌زدایی و... مطرح شده است (رهنورد، ۱۳۹۰).



سازمان‌دهی اصولی و راهبردی ساختار اداری، زمینه مشارکت مردمی در سیاست‌گذاری بخش‌های مختلف و مدیریت امور عمومی را فراهم می‌کند و بدین ترتیب، نحوه ارتباط دولت و جامعه نهادینه می‌شود (صفریان و همکاران، ۱۳۹۶). مقام معظم رهبری می‌فرماید: "باید مدیریت جهادی را بر دیوان‌سالاری‌های فرسوده ترجیح دهیم؛ این یکی از اولویت‌های ماست؛ اصرار بر مدیریت جهادی؛ مسئولان کشور در قوه مجریه، در قوه قضائیه، در بخش‌های مختلف، مدیریت جهادی را دنبال نکنند. مدیریت جهادی به معنای بی‌انضباطی نیست؛ پرکاری، باتدبیر حرکت کردن، شب و روز نشناختن و دنبال کار را گرفتن، این معنای مدیریت جهادی است (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۶/۱۱/۲۹).

بنابراین، سازمان آرمانی آینده باید دارای توان یکپارچه‌سازی، انعطاف‌پذیری ساختاری و قدرت مرکزی باشد. انعطاف‌پذیری ساختاری به معنی توانایی تغییر و شکل‌دهی مجدد ساختار سازمانی براساس وضعیت محیط سازمان در زمان کوتاه است. همچنین انعطاف‌پذیری ساختاری، ارتقاءدهنده ارتباطات درونی، همکاری و هماهنگی بین تیم‌ها، نیروهای وظیفه‌ای و پردازش اطلاعات افقی بوده که همه این‌ها در ایجاد تغییرات در استراتژی، تکنولوژی و محصول ضروری است (منوریان و محمدی، ۱۳۹۲). یک سازمان هوشمند برای برآورده ساختن الزامات روبه رشد ارباب‌رجوع، باید خودگردان، قابل انطباق و منعطف بوده و برای هر وضعیت در یک روش جامع و سازگار کاربردی باشد. ویژگی‌های سازمان‌های آینده شامل استقلال‌گرایی، حرفه‌گرایی فزاینده، تحرک شخصی بالا در سازمان، درجه بالایی از تفکیک، سطح پایینی از رسمیت، تخصص‌گرایی بیشتر است. امروزه بیش از گذشته سازمان‌ها در تلاش هستند تا به‌طور پیوسته برای رویارویی با رقابت، استقامت به خرج دهند. همچنین آن‌ها سعی دارند از طریق تغییرات انقلابی در موضوعات سازمانی خود از قبیل شکل‌دهی ساختار و مدیریت جریان کار<sup>۱</sup> پتانسیل‌های مورد نیاز برای بقاء را ایجاد و حفظ<sup>۲</sup> کنند. در ادامه، اجزا و عناصر ساختاری سازمان جهادی آورده شده است (جدول شماره ۱۵).

- 
۱. Work Flow Management
  ۲. Maintain

جدول شماره ۱۵: تشریح ابعاد ساختاری سازمان جهادی

منبع: پنل دلفی و ادبیات	شرح مفهوم	مفاهیم مرتبط با ساختار
<p>اشتیاقی، ۱۳۹۰</p> <p>الوانی، ۱۳۷۸</p> <p>پنل دلفی -</p>	<p>خودسازمان‌یابی<sup>۱</sup> فرایندی است که در طی آن سازمان‌یافتگی درونی یک سیستم - به‌طور نرمال یک سیستم باز- به سمت پیچیدگی افزون‌تر تکامل پیدا می‌کند، بدون آنکه توسط عوامل بیرونی هدایتی دریافت نموده باشد، یا اعمال مدیریتی بر روی آن صورت پذیرفته باشد. جمهوری اسلامی ایران در سه دهه گذشته، نه‌تنها در وب جهانی ابرقدرت‌ها نبود [و از این بابت ضرر نکرد]، بلکه به توسعه و استحکام درونی خود نیز افزوده است. بر اساس نظریه دستگاه‌های خودسازمانده، سیستم‌ها می‌توانند بدون تعامل با محیط خارج، به رشد و تکامل خود ادامه دهند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک ارگانیسم، پویایی و دینامیزم پایدار آن است که به‌عنوان اصلی‌ترین شاخصه آن شناخته می‌شود. منشأ این پویایی، خودسازمان‌دهی و قابلیت تطابق‌پذیری با شرایط مختلف درونی و بیرونی است که خود سرمنشأ بسیاری از صفات شامل رشد، تحول، همزیستی، نوزایی و ... می‌گردد. در محیط در حال تغییر امروز، سیستم‌ها در ارتباط با محیطش آن‌هم چون موجودات زنده عمل می‌کنند و برای رسیدن به موفقیت همواره باید خلاق و نوآور باشند؛ اما هنگامی که سیستم به تعادل سازگار نزدیک می‌شود برای حفظ پویایی نیاز به تغییرات اساسی درونی دارد که این تغییرات به‌جای سازگاری و تطبیق با محیط، سازگاری پویا را موجب می‌شود که نتیجه آن دگرگونی روابط پایدار بین افراد، الگوهای رفتاری، الگوهای کار، نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها و فرهنگ‌ها است. این موضوع در مقیاس کلان جمهوری اسلامی ایران افتاده است و متناسب با پیشرفت‌های بشری و تهدیدات و فرصت‌های محیطی، سازوکارهای درونی نظام همچون نهادسازی‌ها، توسعه فرهنگی و سیاسی، ارتباط حوزه و دانشگاه و... فعال شده‌اند. در خود سازمان‌دهی سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و برقراری ارتباط بین محیط و عملیات خود را داشته باشد. همچنین، سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات و اجرای عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این اصول برقرار شوند سیستم خود نظم می‌گردد و در مقابل وقایع، نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد. خودسازمان‌دهی یکی از ویژگی‌های مهم سازمان جهادی است.</p>	<p>خود سازمان‌دهی</p>

<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵</p>	<p>فضای آزاد و ساختار اقتضایی سازمان جهادی همراه با اختیار و اعتماد زیاد به اعضای سازمان در بستر نظام ارزشی و اعتماد به نفس اعضای سازمان، عواملی است که دست به دست هم می‌دهند تا پیامدهای مهمی را به وجود بیاورند.</p>	<p>ساختار جوششی اقتضایی</p>
<p>(منوریان و محمدی و زارعپور، ۱۳۹۲ و خزبی و همکاران ۱۳۹۸)</p>	<p>با ساختارهای سلسله مراتبی نمی‌توان از نواقص اساسی رهایی یابیم. روابط عمودی مانع از فعال بودن و خودگردانی کارکنان است. بروکراسی، موانع پنهانی ایجاد می‌کند که منجر به ایجاد گسست در تعاملات ارگانیک بین بخش‌ها می‌شود. الگوی جهادی به دنبال از میان برداشتن هر منطق مدیریتی است که دست و پاگیر و مانع جهش‌های متعالی است. همچنین، سازمان بوروکراتیک غالباً تصمیماتی اتخاذ می‌کند که تا حدی تنگ‌نظرانه و کوتاه‌بینانه است و این تصمیم بدون یک درک جامع از اهداف، جهت‌گیری‌ها و مقتضیات کل سازمان اتخاذ می‌شود. حال آنکه سازمان جهادی به دنبال منفعت عامه است. خزایی و همکاران (۱۳۹۸) در تشریح مدیریت جهادی، پیشرفت‌های سریع برخی کشورها را ناشی از ساختارهای چابک دانسته‌اند.</p>	<p>تحریک بخشی به بروکراسی</p>
<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵</p>	<p>الگوی جهادی به دنبال ایجاد اتحاد، کلیت، نظم و شکل‌بندی است.</p>	<p>انسجام‌گرایی ساختاری</p>
<p>لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵ پنل دلفی</p>	<p>سازمان جهادی خاصیت هولوگرافیک دارد به این معنی که اجزای سازمان جهادی که همان نیروی انسانی است، ویژگی کل سازمان جهادی را دارد. البته عکس این گزاره نیز صادق است که نظام ارزشی حاکم بر اعضای سازمان جهادی بر کلیت سازمان جهادی تأثیر دارد. خودترمیمی به این مفهوم است که اگر بخشی از سازمان از بین برود، بخش باقی‌مانده (ولو کوچک باشد) می‌تواند ساختار اولیه را ترمیم و بازتولید کند؛ بنابراین سازمان جهادی، به قدری منعطف است که هر بخش کوچکی می‌تواند، تجلی کل باشد.</p>	<p>خودترمیمی</p>
<p>(بابایی مجرد، ۱۳۹۵) پنل دلفی</p>	<p>نظم موجود در سازمان‌های بوروکراتیک، نظم ساختاری است؛ اما نظم جهادی، نظم امری است که ناظر به انتظام امور است و این نظم با ولی اعتبار پیدا می‌کند.</p>	<p>نظم یافتگی امر</p>
<p>(منوریان و محمدی و زارعپور، ۱۳۹۲؛ لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)</p>	<p>بر اساس این رویکرد، تعداد کمی از قواعد ثابت، محکم و شفاف، جهت حرکت را تعریف خواهند کرد، بدون اینکه آن را محدود کنند. قواعد ساده از تئوری پیچیدگی برگرفته شده‌اند. اصول هدایت‌کننده ساده در این تئوری بیان می‌دارد که دستگاه‌های پیچیده به‌طور شگفت‌انگیزی، از طریق پیروی از اصول ساده، تکامل پیدا می‌کنند. این اصول ساده را می‌توان در حوزه سازمان و کسب و کار که به سرعت تغییرپذیر و غیرقابل پیش‌بینی است، به کار بست.</p>	<p>ساختار ساده، کم و شفاف</p>

<p>منوریان و محمدی و زارعیپور، ۱۳۹۲؛</p>	<p>در ساختار سازمان جهادی، هر جزئی از ساختار می‌تواند جزئی دیگر را بازتولید کند. بدین ترتیب که هر جزئی همانند و متشابه کل می‌باشد. ضمن اینکه همه افراد به یکسو و یک جهت و هدف واحدی نظر دارند. مقام معظم رهبری می‌فرماید: "این مجموعه {سپاه} یک نبض است." در این جمله، بینش‌های مهمی در خصوص ساختار و نگرش سیستمی موجود است. خاصیت نبض، انسجام و خون‌رسانی به کل بدن است. ساختار فرکتال به شدت انعطاف‌پذیر بوده و بر اساس مقتضیات محیطی، می‌تواند تغییر شکل دهد.</p>	<p>ساختار هندسی برخال یا فرکتال</p>
<p>پنل دلفی</p>	<p>در سازمان جهادی، مالکیت به صورت گسترده تعریف می‌شود و افراد احساس می‌کنند که همه بخش‌های سازمان و حتی کشور و شهرهای آن و پارک‌ها، متعلق به آن‌ها است و لذا به دلیل احساس مالکیت نسبت به آن‌ها، به دنبال محافظت از این دارایی‌ها هستند. در این سازمان‌ها، همه افراد متناسب با توان خویش، خود را در سازمان مسئول می‌دانند؛ به عبارت دیگر سازمان جهادی برای فرد خاصی نیست؛ همه نسبت به تمامی ابعاد سازمان جهادی خود را مسئول می‌دانند و دغدغه‌مندان پیگیر ارتقای وضع موجود هستند. حال اگر این مالکیت به سرتاسر سازمان‌های کشور تسری یابد، شاهد درخشش خواهیم بود.</p>	<p>مالکیت گسترده</p>
<p>(منوریان و محمدی، ۱۳۹۱).</p>	<p>سازمان دور<sup>۱</sup> " در مقایسه با سازمان هرمی و سلسله مراتبی دارای ساختاری پویا و انعطاف‌پذیر است در این سازمان، توانایی اعضا مهم‌تر از جایگاه و رتبه آن‌ها در سازمان است؛ بنابراین همه اعضا با اثبات نیروی ابتکار خود می‌توانند موفقیت کسب کرده و پیشرفت کنند. برای حفظ شراکت اثربخش، مدیر سازمان باید سه موضوع ضروری را در نظر بگیرد: مدیریت برای رسالت<sup>۲</sup>، مدیریت برای نوآوری، مدیریت برای تنوع<sup>۳</sup>.</p>	<p>ساختار دوار</p>
<p>(دانایی فرد، رضائیان و بنافی، ۱۳۹۲) و پنل دلفی</p>	<p>همدلی و هم‌افزایی در سازمان، ضمن تقویت همکاری، استحکام روابط درون‌سازمانی را به وجود می‌آورد. به خصوص سرمایه اجتماعی باعث می‌شود که اطلاعات بیشتری به خدمت سازمان درآید که در نتیجه منجر به تأثیرگذاری، قدرت کنترل و استحکام سازمانی بیشتری می‌شود.</p>	<p>استحکام سازمانی</p>

در جدول شماره ۱۵ نتایج نهایی فن دلفی در خصوص عناصر سازمان جهادی که می‌توانند اثربخشی را تقویت کنند آورده شده است:

۱. Circular Organization
۲. managing for the Mission
۳. Managing for diversity

جدول شماره ۱۶: ابعاد سه‌گانه سازمان جهادی

مؤلفه	مقوله	مفهوم	منبع (پنل دلفی و ادبیات تحقیق)
مؤلفه‌های نرم	انسان‌شناختی (سطح خرد)	اضطراب‌گرایی	(بابایی مجرد، ۱۳۹۵)
		تقوای سیاسی	کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی
		خودکنترلی	نصیری، ۱۳۹۰
		خودنگری	دانایی فرد، ۱۳۹۳
		خود همگامی	پنل دلفی و عسگری، ۱۳۹۳
		بیش‌فعالی	بیکر و اسکوفلی، ۲۰۰۸، پنل دلفی
		یادگیری نیابتی	عسگری، ۱۳۹۳، قرایی آشتیانی و پورصادق، ۱۳۹۸
		پراکسیس (عمل عالمانه)	کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی
		خودکارآمدی	عسگری، ۱۳۹۳
		نیت‌مندی	پنل دلفی
		احیاگرایی و القای شخصی	عسگری، ۱۳۹۳ و لطیفی، ۱۳۹۵
		اعتقاد به مهدویت	پنل دلفی
		عمل پیش‌دستانه	پنل دلفی و معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی
		ولایت‌مداری	پنل دلفی
		مؤلفه‌های سخت	ساختاری (سطح کلان)
توسل به ائمه	پنل دلفی		
استحکام سازمانی	پنل دلفی		
چابکی فرایندها	پنل دلفی		
خود سازمان‌دهی	پنل دلفی، اشتیاقی، ۱۳۹۰		
پویایی ساختاری	پنل دلفی		
کاهش حجم بوروکراسی و تحرک-	بیانات به نقل از نصیری، ۱۳۹۰		
ساختار جوششی اقتضایی	لطیفی، ۱۳۹۵		
خودترمیمی ساختاری	لطیفی، ۱۳۹۵ والوانی و دانایی فرد، ۱۳۹۰		
ساختار فرکتال	منوریان و همکاران، ۱۳۹۳		
انسجام‌گرایی ساختاری	پنل دلفی		
مؤلفه‌های شبکه‌ای	ساختار دوار و شبکه‌ای	ساختار ساده، کم و شفاف	پنل دلفی و لطیفی، ۱۳۹۵
		نظم یافتگی امری	بابایی مجرد، ۱۳۹۵
		مالکیت گسترده	پنل دلفی
		ساختار دوار و شبکه‌ای	منوریان و همکاران، ۱۳۹۱

نیت استراتژیک	۱۳۹۳، پورصادق و ذاکری، ۱۳۹۴
شمولیت‌گرایی در سیاست‌گذاری	لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵؛ پنل دلفی - آشتیانی و پورصادق ۱۳۹۸
نوآوری و جسارت در	پنل دلفی و لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵
توأمانی در سیاست‌گذاری	پنل دلفی و لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵
شواهد گرایی در سیاست‌گذاری	دانایی فرد و ابراهیمی، ۱۳۹۳
پیشن‌نگری در سیاست‌گذاری	بابایی مجرد، ۱۳۹۵ و برینکروف و کروسبای، ۲۰۰۲
انبساط در سیاست‌گذاری	پنل دلفی دانایی فرد، رجب زاده و سالاری، ۱۳۸۹
درس‌آموزی در سیاست‌گذاری	پنل دلفی و معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی
تعامل‌گرایی در سیاست‌گذاری	پنل دلفی
مسئله‌شناسی زود هنگام	پنل دلفی
هدف‌گذاری	پنل دلفی

سیاست‌گذاری (سطح مابانی)

### فاز دوم تحقیق: تعیین ارتباط عناصر سازمان جهادی با اثربخشی سازمانی

در فاز دوم تحقیق از طریق روش تحقیق همبستگی و نمونه‌گیری تصادفی از یکی از مراکز آجا و با توزیع تعداد ۳۰ پرسشنامه، میزان تأثیر عناصر سازمان جهادی بر اثربخشی سازمانی بررسی شد.

در این بخش، با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار smartPLS مدل پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد. در ابتدا تحلیل عاملی بر روی ابعاد متغیرها انجام شد و بار عاملی شاخص‌ها یا سؤال‌های پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت مقدار بحرانی بار عاملی هر شاخص عدد ۰/۵ است. نکته مهم این است که اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌ها آن با مقادیری کمتر از ۰/۵۰ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها (سؤالات پرسشنامه) را اصلاح نموده و یا از مدل پژوهش خود حذف نماید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در ادامه جدول بارهای عاملی هر یک از سؤالات مربوط به متغیرها آورده شده است.

جدول شماره ۱۷: بارهای عاملی سؤالات تحقیق

متغیر	سؤال	بار عاملی	متغیر	سؤال	بار عاملی	متغیر	سؤال	بار عاملی
ساختار	۱	۰/۱۷	سیاست‌گذاری	۲۳	۰/۴۰	بگانه‌گی	۴۴	۰/۸۱
	۲	۰/۳۲		۲۴	۰/۸۸		۴۵	۰/۸۴
	۳	۰/۷۳		۲۵	۰/۸۸		۴۶	۰/۸۰
	۴	۰/۷۳		۲۶	۰/۲۵		۴۷	۰/۹۳
	۵	۰/۵۲		۲۷	۰/۷۱		۴۸	۰/۹۰
	۶	۰/۸۰	۲۸	۰/۴۹	۴۹	۰/۵۲		
	۷	۰/۹۲	۲۹	۰/۵۸	۵۰	۰/۹۳		
	۸	۰/۷۹	۳۰	۰/۵۸	۵۱	۰/۶۹		
	۹	۰/۴۹	۳۱	۰/۸۵	۵۲	۰/۶۵		
	۱۰	۰/۳۳	۳۲	۰/۵۴	۵۳	۰/۶۹		
	۱۱	۰/۴۱	۳۳	۰/۷۵	۵۴	۰/۷۵		
	۱۲	۰/۴۸	۳۴	۰/۶۶	۵۵	۰/۵۶		
	۱۳	۰/۴۴	۳۵	۰/۴۸	۵۶	۰/۶۷		
	۱۴	۰/۷۹	۳۶	۰/۴۱	۵۷	۰/۸۱		
	۱۵	۰/۱۳	۳۷	۰/۴۳	۵۱	۰/۶۹		
سیاست‌گذاری	۱۶	۰/۷۱	بارهای عاملی ابعاد اثربخشی			۵۲	۰/۶۵	
	۱۷	۰/۹۲	هدف‌گذاری	۳۸	۰/۹۳	دوام	۵۳	۰/۶۹
	۱۸	۰/۴۹		۳۹	۰/۹۳		۵۴	۰/۷۵
	۱۹	۰/۹۵		۴۰	۰/۷۷		۵۵	۰/۵۶
	۲۰	۰/۴۸		۴۱	۰/۸۸		۵۶	۰/۶۷
	۲۱	۰/۴۲		۴۲	۰/۷۷		۵۷	۰/۸۱
	۲۲	۰/۳۸		۴۳	۰/۵۳			

مطابق با جدول ۱۷ مشخص است بار عاملی شاخص‌های که کمتر از ۰/۵۰ بودند حذف شدند. این بدان معنی است که واریانس آن شاخص با سازه مربوطه‌اش کمتر از حد قابل قبول بوده و لازم است این شاخص‌ها (سؤال‌ها) از مدل حذف گردند. در ادامه شاخص‌های پایایی مدل‌های اندازه‌گیری بیرونی مورد بررسی قرار گرفت برای بررسی پایایی مدل بیرونی از معیار

ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است.

جدول شماره ۱۸: شاخص‌های سنجش مدل‌های اندازه‌گیری بیرونی

مقادیر CR	مقادیر الفا	ابعاد متغیرها	مقادیر CR	مقادیر الفا	متغیرهای اصلی
۰/۹۰	۰/۸۸	ساختار	۰/۹۵	۰/۹۴	سازمان جهادی
۰/۹۴	۰/۹۲	سیاست‌گذاری			
۰/۸۶	۰/۸۱	انسان‌شناسی			
۰/۹۲	۰/۸۹	کسب هدف	۰/۹۶	۰/۹۶	اثربخشی سازمان
۰/۹۳	۰/۹۲	یگانگی			
۰/۸۶	۰/۸۱	انطباق			
۰/۹۵	۰/۹۴	دوام			

طبق جدول ۱۸ مقادیر آلفای کرونباخ برای هر دو متغیر و ابعاد متغیرها از مقدار ۰/۷۰ بالاتر است، پایایی نیز مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند؛ بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری بیرونی شرایط مطلوبی دارند در ادامه روایی مدل بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد برای بررسی روایی مدل بیرونی از دو معیار استفاده شده است. معیار اول روایی همگرا و معیار دوم روایی واگرا می‌باشد که به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۱۹: روایی مدل بیرونی

AVE	انسان	سیاست	دوام	دوام	یگانگی	هدف	انطباق	جهادی	اثربخشی	
۰/۵۲									۰/۷۳	اثربخشی
۰/۵۰								۰/۷۱	۰/۶۶	سازمان جهادی
۰/۴۹							۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۶۸	انطباق
۰/۶۶						۰/۸۱	۶۵	۰/۶۷	۰/۷۰	هدف
۰/۷۰					۰/۸۴	۰/۵۷	۰/۲۶	۰/۳۶	۰/۶۶	یگانگی
۰/۷۵				۰/۸۶	۰/۷۷	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۷۰	۰/۵۹	دوام
۰/۵۸			۰/۸۶	۰/۸۰	۰/۷۰	۰/۷۷	۰/۶۱	۰/۴۴	۰/۶۰	ساختار
۰/۷۶		۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۶۰	۰/۶۷	۰/۶۲	۰/۷۱	سیاست‌گذاری
۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۵۹	انسان‌شناسی



مطابق ستون آخر جدول ۱۹ روایی همگرایی مدل برای هر دو متغیر اصلی هم‌سطح مقدار بحرانی ۰/۵۰ است. این مقدار برای بعد انسان‌شناسی و انطباق از مقدار بحرانی ۰/۵۰ کمتر است که با کمی اغماض می‌توان پذیرفت که روایی همگرایی مدل تا حدی قابل قبول است همچنین در خصوص روایی واگرا مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها در خانه‌های زیرین قطر اصلی بیشتر است؛ بنابراین، می‌توان گفت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرا مدل متناسب است. پس از تأیید مناسب بودن وضعیت معیارهای مدل‌های اندازه‌گیری، در این بخش مدل‌های ساختاری مورد بررسی قرار می‌گیرند که نتایج به شرح زیر است:

جدول شماره ۲۰: شاخص‌های برازش مدل‌های ساختاری

متغیر	مدل	معیار R <sup>2</sup>	معیار Q <sup>2</sup>	معیار R <sup>2</sup>	معیار redundancy	$\overline{AVE}$	$\overline{R^2}$	معیار GOF	
سازمان جهادی	مدل ۱	***	***	***	***	***	***	***	
		اثر بخشی سازمان	۰/۸۵	۰/۴۱	۰/۴۰	۰/۵۱	۰/۸۵	۰/۶۵	
سازمان جهادی	مدل ۲	***	***	***	***	***	***	***	
		انطباق	۰/۷۴	۰/۳۲	۰/۳۱	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۶۶	
		هدف	۰/۸۱	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۶۶	
		یگانگی	۰/۵۴	۰/۳۵	۰/۳۳	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۶۶	
		دوام	۰/۶۳	۰/۴۸	۰/۴۷	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۶۶	
ابعاد جهادی	مدل ۳	***	***	***	***	***	***	***	
		سیاست‌گذاری	***	***	***	***	***	***	***
		انسان‌شناسی	***	***	***	***	***	***	***
		ساختار	***	***	***	***	***	***	***
		اثر بخشی سازمان	۰/۸۷	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۶۰	۰/۸۷	۰/۷۲	

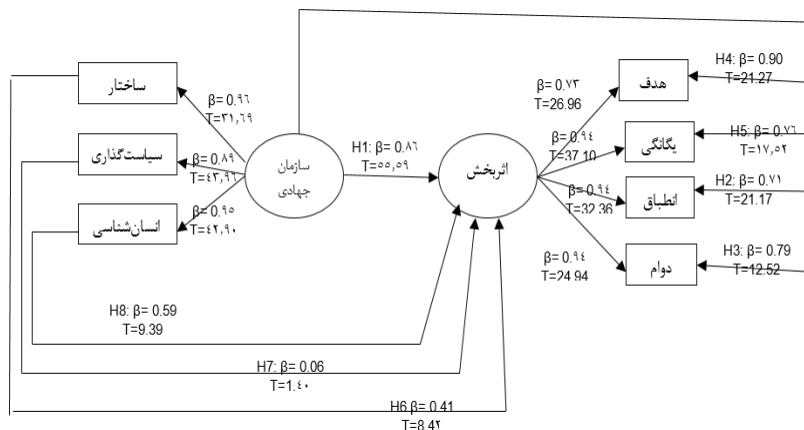
مطابق با جدول (۲۰)، معیارهای برازش مدل‌های ساختاری نیز از شرایط مناسبی برخوردار هستند. بر اساس این معیار ضریب تعیین برای هر سه مدل عدد بالا ۰/۵۰ را نشان می‌دهند که نشان از برازش بسیار قوی مدل‌های ساختاری دارد. مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای درون‌زا، بالای ۰/۳۲ به دست آمده که نشان از برازش قوی مدل ساختاری است؛ و معیار redundancy نیز نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد. در نهایت، برازش مدل‌های کلی پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور، از معیار GOF استفاده شد. مطابق با جدول ۵  $\overline{AVE}$  و  $R^2$  میانگین AVE و  $R^2$  است. برای محاسبه این معیار از فرمول (۱) استفاده شد:

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE} \times R^2} \quad (1)$$

بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۳۰ برازش قوی مدل را نشان می‌دهد. مقدار این شاخص برای مدل اول تا سوم به ترتیب برابر با ۰/۶۵؛ ۰/۶۶ و ۰/۷۲ محاسبه که نشان از برازش بسیار مناسب مدل‌ها دارد؛ بنابراین، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن پرسش‌ها با سازه‌های نظری است.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری و مناسب بودن شاخص‌های برازش، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج فرضیه‌ها طبق سه مدل آزمون شده در نرم‌افزار مطابق با شکل (۱) به دست آمد.



شکل شماره ۱: مدل نهایی تحقیق و روابط بین متغیرها و نتایج فرضیه‌ها

## نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

مطابق با شکل شماره ۱ و مدل نهایی تحقیق نتایج فرضیه‌های تحقیق به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول شماره ۲۱: نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش حداقل مربعات جزئی				
نتیجه آزمون	sig	آماره t	بتا	فرضیه‌های تحقیق
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۵۵/۵۹	۰/۸۶	سازمان جهادی ← اثربخشی
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۲۱/۱۷	۰/۷۳	سازمان جهادی ← انطباق
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۱۲/۵۲	۰/۷۹	سازمان جهادی ← دوام
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۲۱/۲۷	۰/۹۰	سازمان جهادی ← هدف
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۱۷/۵۲	۰/۸۶	سازمان جهادی ← یکپارچگی
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۸/۴۲	۰/۴۱	ساختار ← اثربخشی
**عدم پذیرش	>۰/۰۵	۱/۴۰	۰/۰۶	سیاست‌گذاری ← اثربخشی
✓ پذیرش فرضیه	<۰/۰۵	۹/۳۹	۰/۵۹	انسان‌شناسی ← اثربخشی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بدون شک هر کشوری به دنبال استقلال و تقویت اقتدار ملی خود است. در این راستا کشور ایران نیازمند کار جهادی، کارمند جهادی، سازمان جهادی و سیاست‌گذاری جهادی است. سازمان جهادی، الگویی بومی مبتنی بر فرهنگ ایرانی اسلامی است که زمینه بهره‌برداری فراتر از ظرفیت‌های انسانی را از طریق ساختارهای مناسب و سیاست‌گذاری فراهم می‌آورد. سیاست‌گذاری جهادی به مفهوم آن است که دولتمردان جهادی در فرآیند سیاست‌گذاری، هم به نظرات مردم توجه دارند و هم به آینده و هم گذشته؛ همچنین آن‌ها در این فرایند به درس‌های سایر کشورها توجه کرده و به‌طور مستمر به نوآوری تمرکز می‌کنند و از حداکثر ظرفیت‌های درون‌سازمانی استفاده می‌کنند؛ چراکه معتقدند نتیجه سیاست‌گذاری خوب، حل مسائل ملی و نهایتاً ایجاد رضایت ملی و اعتماد ملی خواهد شد. مقام معظم رهبری در این باره می‌فرمایند: "تجربه‌ی چهل‌ساله به ما نشان می‌دهد که کشور ظرفیت مقابله‌ی با مسائل و

چالش‌ها را در هر سطحی دارا است؛ یعنی کشور ظرفیت‌های فوق‌العاده‌ای دارد برای اینکه با همه‌ی مسائل و مشکلات و چالش‌هایی که پیش‌آمده است، یا ممکن است پیش بیاید مواجه بشود و بر آن‌ها غلبه بکند. ظرفیت کشور خیلی زیاد است؛ مهم این است که این ظرفیت به‌وسیله‌ی مسئولین شناسایی بشود" (سخنرانی نوروزی خطاب به ملت ایران، ۱۳۹۹/۱/۳).

به‌طور کلی، سازمان جهادی متناسب با مأموریت‌های خود اهدافی را برای خود مشخص می‌کند؛ ولی تفاوت عمده سازمان جهادی با دیگر سازمان‌ها در این است که سازمان جهادی برای رسیدن به اهداف خود حتماً از مسیر جهادی عبور می‌کند و از شیوه‌های جهادی برای کارهای خود کمک می‌گیرد (لطیفی، ۱۳۹۵). سازمان جهادی بستری است تا نیروی انسانی به وظایف خود عمل و با رشد فردی، به خدای متعال تقرب پیدا کند. همان‌طور که می‌دانیم، اجزای اصلی سازمان شامل افراد، ساختارها و فرایندهای سیاست‌گذاری است. در این مقاله، ابعاد انسان‌شناختی (مؤلفه خرد) سازمان جهادی شناسایی شد و در این راستا مهم‌ترین نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با سازمان‌های جهادی تبیین شد. از طرفی یکی از مهم‌ترین راه‌های تحقق الگوی جهادی در سطح کشور سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری (مؤلفه میانی سازمان جهادی) است. سیاست‌گذاری خوب به مفهوم آن است که مردم از نتایج آن سیاست‌ها (مانند حمل‌ونقل، بهداشت، امنیت، آموزش عالی و...) منتفع شوند. در این تحقیق، ابعاد مربوط به سیاست‌گذاری در سازمان‌های جهادی از طریق فن دلفی در دو مرحله شناسایی شد که در مرحله دوم بعد برونگرایی از فرایند تحقیق حذف شد.

همچنین مهم‌ترین ابعاد ساختاری سازمان جهادی (ابعاد کلان) مشتمل بر ۱۲ بعد شناسایی شد و در مرحله دوم فن دلفی، دو بعد استحکام سازمانی و تحرک بخشی به بوروکراسی نیز به‌عنوان ابعاد جدید ساختاری در سازمان جهادی شناسایی گردید. بالأخره در پایان مقاله، از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری میزان تأثیر عناصر سازمان جهادی بر اثربخشی سازمان آزمون شد. بر اساس نتایج فاز کمی، ابعاد ساختاری و انسان‌شناختی سازمان جهادی بر اثربخشی تأثیر دارد ولی در این تحقیق تأثیر سیاست‌گذاری بر اثربخشی معنادار نبود.

در مقایسه نتایج تحقیق با سایر مطالعات می‌توان گفت که یافته‌های تحقیق ما با یافته‌های حسینی، موغلی، سرلک و دلجو (۱۳۹۵) مطابقت دارد. در مطالعات ایشان، مدل سازمان جهادی مشتمل متشکل از سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است که دو بعد آن یعنی

ساختاری و رفتاری با تحقیق ما سازگاری دارد. بالاخره در مطالعه یخچالی و همکاران (۱۳۹۷) الگوی سازمان جهادی متشکل از عناصر اصلی تولید، شامل سرمایه انسانی، سیاست‌گذاری تولید، زیرساخت و فرآیند تولید، سرمایه و مواد اولیه و سازمان‌دهی جهادی است؛ بنابراین سه بعد از ابعاد الگوی یادشده با تحقیق ما مطابقت دارد. به‌طور کلی در ادبیات مدیریت جهادی سه مؤلفه مدیریت جهادی، فرهنگ جهادی و روحیه جهادی دیده می‌شود (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۹۳) که مؤلفه مدیریت جهادی با بعد سیاست‌گذاری و سازمان جهادی در تحقیق ما مطابقت دارد.

همچنین مؤلفه روحیه جهادی هم که در ادبیات تحقیق و به‌خصوص بیانات مقام معظم رهبری مشهود است با بعد انسان‌شناسی سازمان جهادی در تحقیق ما مطابقت دارد. در خصوص یافته‌های میدانی تحقیق هم باید گفت که در پژوهش ارهان (۲۰۱۶) که به مطالعه اثربخشی سازمانی و چابکی سازمانی پرداخته است، چابکی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت قابل‌توجهی داشته است؛ بنابراین بر اساس تحقیق ما هم مؤلفه‌های ساختاری سازمان جهادی که عمدتاً به ساختارهای پویا، انعطاف‌پذیر و چابک نزدیک است، تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی داشته است؛ بنابراین براساس یافته‌ها، پیشنهادهای ذیل قابل ارائه است:

- ۱) پیشنهاد می‌شود عناصر سازمان جهادی از طریق مصاحبه با فرماندهان سپاه و ارتش در نیروهای مسلح شناسایی شود.
- ۲) پیشنهاد می‌شود عناصر سازمان جهادی از طریق مصاحبه با مدیران ارشد وزارتخانه‌ها در بخش دولتی شناسایی شود.
- ۳) پیشنهاد می‌شود عناصر سازمان جهادی از طریق مصاحبه با مدیران بخش خصوصی شناسایی شود.
- ۴) با توجه به اینکه بر اساس آزمون فرضیه‌ها، تأثیر سازمان جهادی بر اثربخشی تأیید شد، پیشنهاد می‌شود فرماندهان از بعد انسانی، ساختاری و سیاستی، تغییرات لازم را در سازمان به وجود آورند تا به اثربخشی سازمانی در ابعاد چهارگانه نائل شوند.
- ۵) پیشنهاد می‌شود تأثیر ابعاد سازمان جهادی بر اثربخشی از طریق نمونه‌های بزرگ و به‌صورت کمی مورد مطالعه قرار گیرد.
- ۶) با توجه به اینکه موضوع سیاست‌گذاری در سازمان بسیار مهم می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که نزاجا به‌طور جدی به مؤلفه‌های سیاست‌گذاری در سازمان دفاعی

یافته‌های تحقیق) توجه داشته و در تدوین سیاست‌های مختلف و به‌خصوص سیاست‌های دفاعی، به این مؤلفه‌ها توجه کند.

#### فهرست منابع:

- اشتیاقی، علیرضا. (۱۳۹۰). خودسازمان‌دهی و سیستم. موجود در [urbart.persianblog.ir](http://urbart.persianblog.ir)
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) - سخنرانی نوروزی خطاب به ملت ایران، ۱۳/۱/۱۳۹۹
- بابایی مجرد، حسین. (۱۳۹۵). مدیریت جهادی: کنش جهادی و نظریه سازمانی دیوان‌سالاری. نامه دفاع. شماره ۴۱
- بیانات مقام معظم رهبری در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۲۰/۱۲/۱۳۹۲
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت، ۶/۶/۱۳۹۲
- پایدار، فرانک؛ و رجبی، کیایی، مرتضی. (۱۳۹۸). نقش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا. فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا. سال چهارم، شماره یازدهم، بهار ۱۳۹۸
- پورصادق، ناصر و ذاکری قزانی، زهرا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هفتم. شماره ۴
- حسین پور، داود؛ و قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی در سازمان ورزش و جوانان مازندران. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست‌وسوم، شماره ۶۵، تابستان ۹۶
- حسینی، مهدی؛ موغلی، علیرضا؛ سرلک، محمد علی؛ و دلجو، غلامحسین. (۱۳۹۵). طراحی مدل سازمان جهادی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۴، شماره ۳، ص ۲۸-۱۳.
- خزائی، داود؛ افجه‌ای، سید علی‌اکبر؛ خاشعی، وحید؛ و فریبهی، احمد. (۱۳۹۸). الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیر المومنین (ع). فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه. سال هفتم - شماره ۲۷ - پاییز ۱۳۹۸. صص ۲۴-۱
- دانایی فرد، حسن؛ رضائیان، علی؛ و بنافی، مسعود. (۱۳۹۲). تبیین مفهوم سرمایه روان‌شناختی و طراحی سازه‌ای بومی برای سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال دوم، شماره ۲، صص ۶۰-۳۱
- دانایی فرد، حسن؛ و الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۰). نظریه آشوب در سازمان. تهران: انتشارات صفار

دانایی فرد، حسن، رجبزاده، علی و سالاری، علی محمد. (۱۳۸۹). آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل‌دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال پنجم، شماره سوم، پاییز - ص ۳۹۶-۴۱۷

رضایی صوفی، مرتضی؛ دوستار، محمد، سعادت، مهدی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و اثربخشی در اداره ورزش و جوانان گیلان. پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش. شماره ۲، پائیز ۱۳۹۱، ص.ص ۷۲-۶۱

رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۹۰). جزوه کلاسی مدیریت استراتژیک. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت متعلق به ریاست جمهوری.

زکی، محمد علی؛ گودرزی، حسن؛ و سوری، زهره. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال چهارم. شماره ۵- صص ۱۴۹-۱۷۲

شمائی کویایی، میلاد؛ و اسمعیلی گیوی، محمدرضا. (۱۳۹۳). مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه چشم اندازه مدیریت دولتی. شماره ۱۹- پاییز ۱۳۹۳- صص ۱۵۰-۱۱۹

صحت، سعید؛ ایزد پناه، بهروز؛ و قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۸). اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. سال ۱۲ شماره ۴۸- بهار ۱۳۹۸. صص ۱۸۰-۱۴۳

صفریان، روح‌الله؛ شهرام نیا، امیر مسعود؛ مسعودنیا، حسین؛ مکی، پریرسا. (۱۳۹۶). ساختار نظام اداری و فرآیند توسعه سیاسی در دوره اصلاحات. فصلنامه رهیافت‌های سیاسی و بین‌المللی، سال نهم، شماره ۵۱، پائیز ۱۳۹۶

عسگری، ناصر. (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: انتشارات ماهان.

قرایی آشتیانی، محمدرضا؛ پورصادق، ناصر. (۱۳۹۸). نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی دفاع ملی، سال ۹، شماره ۳۷، صص ۴۸-۷

کلانتری، فتح‌الله. (۱۳۹۴). کاربرست سیاست دفاعی با راهبرد دفاعی و راهبرد نظامی. مجله سیاست دفاعی. سال ۲۳. شماره ۹۲

لطیفی، میثم، هاشمی گلپایگانی، سید محمدحسین و یخچالی، مصطفی. (۱۳۹۵). شناسایی و توصیف مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۴، شماره ۲،

تابستان ۱۳۹۵

محمّدی ری شهری، محمد. (۱۳۹۳). انسان‌شناسی از منظر قرآن و حدیث، قم: دار الحدیث، چاپ دوم، ۱۳۹۳ ش، رقعی، ۱۷۲ ص.

مطهری، مرتضی (۱۳۸۰). آزادی معنوی. تهران: انتشارات صدرا.

معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی (۱۳۹۳). شرحی بر نام‌گذاری سال ۹۳، انتخاب حکیمانه فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای عزیز" کار نوشت اول معاونت امور راهبردی و اشراف کلی فرماندهی. صص ۵۳-۱۰

منوریان، عباس؛ محمدی، اصغر؛ زارعیور، فضل‌الله. (۱۳۹۱). خلق سازمان‌های دانش‌محور. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

نصیری، حسین. (۱۳۹۰). مبانی مدیریت و سازمان. تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).

نقی پور اصل، رضا؛ آفرینش خاکی، اکبر؛ حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۴). ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش ۷ (۲)، ۶۷-۵۷

الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۳). جزوه منتشر نشده سمینار بهره‌وری در دولت- تهران: دانشگاه تربیت مدرس

وحیدی، محمد؛ رستگار، عباسعلی؛ و ابراهیمی، سید عباس. (۱۳۹۸). شناسایی نگرش‌ها و ذهنیت‌های حوزه مدیریت جهادی (نمونه پژوهش: مدیران کمیته امداد امام خمینی). نشریه علمی مدیریت اسلامی، سال ۲۷، شماره ۳، صص ۱۱۲-۸۳

یاراحمدی خراسانی، مهدی (۱۳۹۳). ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جهادی موجود در <http://harfeakhar.com>. تاریخ مشاهده: دهم آذر ۹۳

یخچالی، مصطفی؛ لطیفی، میثم؛ پورصادق، ناصر؛ و هاشمی گلپایگانی، سید محمدحسین. (۱۳۹۷). فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، سال دوازدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۷، شماره پیاپی ۲۳

Bakker, A, and schaufel, W. (۲۰۰۸). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. Journal of Organizational Behavior. ۲۹, ۱۴۷-۱۵۴

Brinkerhoff, D.W. and B.L. Crosby. ۲۰۰۲. Managing Policy Reform: Concepts and Tools for Decision-Makers in Developing and Transitioning Countries. Bloomfield, CT: Kumarian Press



Chinoperekweyi, j. (۲۰۱۹). Comparative analysis of organizational effectiveness in banking: A case study of the Zimbabwean banking sector. *International Journal of Commerce and Management Research*. Volume ۵; Issue ۱; January ۲۰۱۹; Page No. ۱۳-۲۱

Erhan, A. (۲۰۱۶). Performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*. ۶۹(۵), ۱۵۴۴-۹.

Gioia, D.A. (۱۹۸۶). The state of the art in organizational social cognition”, in Sims, H.P. and Gioia, D.A. (Eds), *the thinking organization, dynamics of organizational social cognition*, Jossey- Bass, London

Jones, D. C, Kalmi, P, & Kauhanen, A. (۲۰۱۰). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, ۴۹(۱), ۱-۲۱.

Lin, C. H & Tseng, S. M (۲۰۰۵). “The Implementation the knowledge management system”. *Journal of Industrial Management and Data System*, Vol. ۱۰۵, No. ۲, ۲۰۸- ۲۲۲.

Manoharana, A and Singal, M.(۲۰۱۹). Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives. *International Journal of Hospitality Management* ۸۰ (۲۰۱۹) ۱۲۳-۱۲۵

Morgan, G. (۱۹۹۶). *The images of organization*, sage, London

Nonaka, I., Takeuchi, H. And Umemoto, K. (۱۹۹۶). *A Theory of Organizational Knowledge* powell C. *The Delphi Technique: Myths and Realities*. *J Adv Nurs* ۲۰۰۳ Feb; ۴۱(۴): ۳۷۶-۸۲.

Peddler, M. (۲۰۰۰), *Issues in Health Development: Networked Organisations\_ an Overview*, HAD, London, pp. ۱-۱۰.

Reynolds, D. J. (۲۰۰۳). *A study of U.S chief executive officers’ managerial wisdom*.

Senior, B. (۱۹۹۷), *Organistical Change*, Prentice –Hall, Harlow

Spurgeon, P. and Barwel, F. (۱۹۹۱). **IMPLEMENTING CHANGE IN NHS: A PRACTICAL GUID FOR GENERAL MANAGERS**, CHAPMAN HALL LONDON

Willcocks, S.G. (۲۰۰۲). Adopting a multi- perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness.the *international journal of public sector management*.Vol.۱۵ No. ۴, PP.۲۶۲-۲۸۰.

Zhao, Z., V. Klemas, Q. Zheng, and X.-H. Yan (۲۰۰۳), *Satellite Observation Of Internal Solitary Waves Converting Polarity*, *Geophys. Res. Lett.*, ۳۰(۱۹), ۱۹۸ Doi: ۱۰.۱۰۲۹/۲۰۰۳gl۰۱۸۲۸۶.