



طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخشی سازمان مدرسه با رویکرد مدیریت جهادی (یک مطالعه دلفی)

چکیده

مدیریت جهادی با تأکید بر ارزش‌های اسلامی، ظرفیتی مناسب برای ارتقاء اثربخشی مدارس ابتدایی محسوب می‌شود. با این حال، تاکنون الگوی مفهومی جامع و بومی‌سازی‌شده‌ای برای تبیین اثربخشی سازمانی با مدیریت جهادی در مدارس ابتدایی ارائه نشده است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، ترسیم الگوی اثربخشی سازمان مدرسه با مدیریت جهادی مدیران مدارس ابتدایی بود. روش پژوهش حاضر، از نوع کیفی و روش مطالعه استفاده از تکنیک دلفی بوده است. ابزار پژوهش، پرسشنامه دلفی و دربرگیرنده ۱۳۴ سنجه ارزیابی در قالب ۱۳ سازه استانداردهای مدیریت جهادی مدیران مدارس در اثربخشی سازمان مدرسه است که در نتیجه پایش منابع ملی و بومی استخراج شده و محقق آن را پالایش و تنظیم نموده است و در دو دور پیوسته دلفی به صورت الکترونیکی میان ۱۶ نفر نمونه منتخب که به صورت هدفمند گزینش شده‌اند، توزیع شده و بازخوردها مطابق پیوستار اجماع دلفی به اعضا انعکاس یافته است. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های دلفی تا رسیدن به اجماع نسبی و دستیابی به هم‌رایی بالا، با استفاده از شاخص‌های فراوانی، میانگین، انحراف معیار و آزمون کندال جهت اولویت بندی استانداردها انجام گرفته است. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد متخصصان روی ۱۰ حیطه استاندارد اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی با ۳۰ زیرمؤلفه یا سنجه بومی در اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی به توافق و اجماع نسبی دست یافته‌اند که در قالب الگویی مفهومی-تجربی اعتباربخشی و ارائه شده است. مدیریت جهادی با این استانداردها، می‌تواند به‌عنوان مدلی مؤثر برای ارتقای اثربخشی سازمان مدرسه ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری در جذب، نگهداری و ارتقاء حرفه‌ای مدیران آموزشی باشد.

کلمات کلیدی

مدیریت جهادی، اثربخشی سازمانی، سازمان مدرسه، مدیران آموزشی، مدارس ابتدایی

مقدمه

امروزه، بر اساس شواهد تجربی چالش‌هایی مانند کمبود منابع، نرخ غیبت از مدرسه، مسائل و مشکلات تربیتی، نابرابری‌های آموزشی و نیاز به نوآوری در فرآیند یاددهی-یادگیری و ... در مدارس از نظر مدیران مدرسه به ثبت رسیده است که به نظر می‌رسد مدارس چاره‌ای ندارند که از رویکرد اداره مدارس به رهبری‌های نوین مدرسه در مسیر اثربخشی مدرسه حرکت کنند. اثربخشی به‌عنوان یکی از شاخص‌های بنیادین موفقیت هر نظام آموزشی، اهمیت فزاینده‌ای در سیاست‌گذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی یافته است. یافته‌های مطالعات متعدد نظیر مهتا و همکاران (Mehta et al., 2013)، جاورنیک و کلمنچیچ میرازچیسکی (Javornik & Klemenčič Mirazchiyski, 2023) و همچنین، کارولین مای و دیگران (Carolyn Mae et al., 2025) نشان می‌دهند که کاهش چالش‌های موجود در مدارس، ارتقاء کیفیت آموزش، و تحقق اهداف توسعه‌ای آموزش و پرورش به میزان زیادی وابسته به سطح اثربخشی سازمان مدارس بوده است. در این میان، توجه به رویکردهای مدیریتی سازگار با فرهنگ بومی، به‌ویژه مدیریت جهادی، می‌تواند نقش بسزایی در اثربخشی مدرسه ایفا نماید. اگرچه برای بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت، مفهوم مدیریت جهادی دارای ابهام بوده است و فراوانی بیش از ۱۰۰ پژوهش در حوزه مدیریت جهادی در مدت کمتر از یک دهه (Ranjbar Kabutarkhani et al., 2022)، نشان از تمرکز و عزم پژوهشگران برای نظریه‌پردازی در خصوص این مفهوم نوپدید را دارد.

در سال‌های اخیر، پژوهشگران بر این باور بوده‌اند که پیاده‌سازی مؤلفه‌هایی مانند رهبری مؤثر، تعامل همدلانه مدیر با کارکنان، پاسخگویی، تعهد سازمانی، شایسته‌سالاری و اصالت در تصمیم‌گیری نقش محوری در موفقیت مدیریت جهادی و ارتقاء اثربخشی مدارس ایفا کرده است (Fateh & Mohammadi, 2020; Poursadegh & Zakeri Ghazaani, 2016). این مؤلفه‌ها زمینه‌ساز شکل‌گیری استانداردهایی مانند؛ محیطی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و انگیزش در میان کارکنان و معلمان در سایه مدیریت جهادی می‌شود. رهبری مؤثر، ضمن جهت‌بخشی به اهداف مدرسه و ایجاد چشم‌انداز مشترک، به مدیران این امکان را می‌دهد تا ارزش‌های جهادی را در رفتار سازمانی نهادینه کنند و پاسخگوی تغییرات محیطی باشند. تعامل همدلانه نیز با تقویت پیوندهای عاطفی، شرایطی را رقم می‌زند که معلمان و کارکنان بتوانند به شکل مشارکتی در فرآیند تصمیم‌سازی مدرسه شرکت کنند و تعلق سازمانی بالاتری را تجربه نمایند.

بنابر ملاحظات نظری و تجربی در این زمینه، باید گفت پژوهش‌های ساختاریافته اخیر گواهی بر وجود همبستگی قوی و مثبت میان شاخص‌های رهبری مدرسه، سبک‌های مدیریتی انعطاف‌پذیر و کارآمد را با موفقیت و اثربخشی عملکرد مدرسه داشته‌اند. به‌ویژه سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین که ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی را در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی نهادینه می‌سازند، نقش بسزایی در افزایش اثربخشی مدارس ایفا می‌کنند. نتایج این یافته‌ها تأکید می‌کنند که الگوهای مدیریتی بومی و

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

منطبق بر فرهنگ ملی، نظیر مدیریت جهادی، بیشترین ظرفیت را برای تقویت عملکرد و پایداری نظام مدرسه دارند. با توجه به اهمیت کلیدی این مؤلفه‌ها، ضرورت انجام پژوهش حاضر از آن جهت است که علی‌رغم رشد دانش نظری درباره مدیریت جهادی، مطالعات کاربردی و پژوهش‌های میدانی در حوزه کاربری عملی این استانداردها در مدارس ابتدایی ایران هنوز اندک بوده و بسیاری از تحقیقات به بررسی‌های نظری و کلیشه‌ای محدود شده‌اند. این محدودیت، خلأ مهمی در روند توسعه و بهبود نظام‌های مدیریتی مدارس به‌ویژه در بستر فرهنگی خاص کشور به‌وجود آورده‌است. برای مثال، Abdollahzadeh et al. (2022) دغان نموده‌اند که ایثار و فداکاری امروزه پدیده‌ای است که در محیط‌های کاری و سازمانی کمتر به آن توجه شده است. پژوهش حاضر در راستای پر کردن این خلأ، ضمن بهره‌گیری از یافته‌های جدید علمی و تجربیات عملی بومی، در جهت طراحی و ارائه الگویی جامع برای ارتقای اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی در مدیران مدارس ابتدایی بوده است. در این راستا، تحقق اهداف فرعی زیر در رسیدن به هدف کلی پژوهش مدنظر بوده است:

- پالایش و استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های استانداردهای مدیریت جهادی مدیران مدارس ابتدایی با توجه به وضعیت موجود، پایش اسناد ملی، محیطی و جستجوی منابع ملی و بومی؛
- تولید مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های اجماعی و توافق‌شده استانداردهای مدیریت جهادی مدیران مدارس از نظر خبرگان، متخصصان تعلیم و تربیت به منظور تدوین الگوی بومی استانداردها؛
- اعتبارسنجی الگوی تجربی- مفهومی اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی در مدارس ابتدایی استان اردبیل.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت جهادی به‌عنوان یک مفهوم نوین در علم مدیریت، از اواسط قرن بیستم و به‌ویژه در دهه‌های اخیر به‌منظور پاسخگویی به نیازهای مدیریتی و اجتماعی شکل گرفته است. در ادبیات مدیریت، نخستین بار این رویکرد توسط محققانی نظیر "هریس" و "مرداک" مورد توجه قرار گرفته است که بر اهمیت اخلاق و اصول انسانی در مدیریت تأکید داشته‌اند (Day et al., 2001). از سال ۲۰۱۰ به بعد، پژوهش‌های زیادی به بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان‌ها و به‌ویژه نهادهای آموزشی انجام شده است. مدیریت جهادی که بر ارزش‌هایی همچون مسئولیت‌پذیری، التزام عمیق به آرمان‌ها، روحیه مشارکت‌محور، انعطاف‌پذیری در مواجهه با مسائل و رویکرد حل مسئله‌محور تأکید دارد و در بستر فرهنگی ایران مورد استقبال زیادی توسط پژوهشگران بوده است. در همین راستا، Noshadi et al. (2023) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که مدیریت جهادی می‌تواند به بهبود روحیه تیمی و افزایش

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

بهره‌وری در سازمان‌ها منجر شود. (Samadian, 2022) در مطالعه دیگری نشان داده است که رویکرد مدیریت جهادی باعث افزایش مشارکت اجتماعی و ارتقاء اعتماد در سازمان می‌شود. علاوه بر این، پژوهشگران به تأثیر این رویکرد بر نوآوری و یادگیری سازمانی نیز پرداخته‌اند. همچنین، بر اساس مدل پیشنهادی (Bakhtiari et al., 2022)، مدیریت جهادی ترکیبی از مولفه‌های کلیدی همچون فرهنگ جهادی، عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری و مشارکت معنادار همه ذی‌نفعان است که تحقق این ابعاد، مدارس را برای مواجهه با شرایط پیچیده محیطی و چالش‌های آینده آماده می‌سازد. بنا بر این ملاحظات، می‌توان اذعان نمود مدیریت جهادی می‌تواند از طریق حرکت دادن مدارس به سمت ارزش‌گرایی اخلاقی و مسئولیت فردی و اجتماعی، مدیران را در مواجهه با چالش‌های پیچیده محیطی کمک نماید و در نهایت به اثربخشی سازمان مدرسه کمک نماید. در این راستا، برخی از پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که اتخاذ این رویکرد منجر به افزایش رضایت شغلی معلمان، ارتقاء سطح انگیزش در کارکنان و بهبود عملکرد دانش‌آموزان می‌شود. در نهایت، خلق الگوهای عملی مبتنی بر مدیریت جهادی، پاسخی اثربخش به الزامات روزافزون نظام آموزشی کشور و بستری مناسب برای بهبود کلی شاخص‌های اثربخشی در مدارس ابتدایی بوده است (Siri Palasht & Khanifar, 2015). بنا بر دیدگاه محققان و پژوهش‌های تجربی در این خصوص، باید گفت رویکرد مدیریت جهادی هنوز به عنوان یک موضوع نوآورانه در عرصه مدیریت و رهبری مدرسه به شمار می‌آید.

یافته‌های پژوهش‌های تجربی بیانگر آن است که الگوبرداری از مدیریت جهادی می‌تواند به‌طور چشم‌گیری به ارتقاء سلامت سازمانی و افزایش روحیه جمعی در مدارس کمک کند. افزون بر این، چنین رویکردی باعث بهبود هم‌افزایی ساختاری، توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی و در نهایت افزایش اثربخشی مدارس خواهد شد. بنابراین، توجه نظام‌مند به این استانداردها، مسیری مطمئن برای گذر از چالش‌های محیطی و دستیابی به اهداف کلان آموزش و پرورش به‌شمار می‌رود (Siri Palasht & Khanifar, 2015). این در حالی هست که در دهه‌ی اخیر، مدارس ابتدایی در جهان با تحولات شتابان فناورانه، بحران‌های اجتماعی و شکل‌گیری انتظارات تازه از جامعه روبه‌رو بوده‌اند و محیط متحول و پیچیده‌ی امروز ایجاب می‌کند که مدیران مدارس تنها به الگوهای مدیریتی سنتی بسنده نکنند و به رویکردهای نوآورانه و سازگار با فرهنگ و شرایط بومی نیز روی آورند (Bakhtiari et al., 2022). برای مثال، در شرایط پسا کرونا که نیاز به بازآرایی فرآیندهای آموزشی و ساختار مدیریتی بیشتر احساس می‌شد، عناصر کلیدی مدیریت جهادی مانند تعامل همدلانه، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، و محوریت مشارکت جمعی، سازمان مدرسه را قادر می‌ساخت به سرعت با شرایط جدید انطباق یابد. نقش مدیران جهادی در ارتقاء اثربخشی مدارس از دو جنبه اساسی قابل‌بررسی خواهد بود: نخست، تاثیرگذاری مستقیم بر فرهنگ

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

سازمانی و تقویت انگیزش معلمان و دانش‌آموزان؛ دوم، پیشبرد عدالت آموزشی، خلاقیت و مشارکت جمعی در تصمیم‌سازی‌های کلان مدرسه (Othman & Abd Rahman, 2013) بر این اساس، گسترش روحیه جهادی نه تنها بستری مناسب برای تاب‌آوری در برابر بحران‌ها و چالش‌های بیرونی فراهم می‌آورد، بلکه سبب می‌شود مدرسه به یک نهاد مشارکتی بدل گردد؛ نهاده‌ای که آماده‌ی مواجهه با الزامات دنیای متغیر است و می‌تواند اهداف تحول‌آفرین نظام تعلیم و تربیت را تحقق بخشد (Faraghat & Khazaeli, 2022; 2024). همچنین، از عوامل کلیدی تأثیرگذار در افزایش اثربخشی مدارس ابتدایی؛ کیفیت رهبری مدرسه، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، میزان تعهد سازمانی مدیران و مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان بوده است (Khadim et al., 2023; González Cardona et al., 2023; Saga, 2025). Faraghat & Khazaeli (2024) در مطالعه‌ای بیان می‌کنند که مدارس ابتدایی ایران پس از شیوع ویروس کرونا، اهمیت بازنگری در الگوهای مدیریتی خود را دریافته‌اند و مدیریت جهادی، به ویژه با تأکید بر فرهنگ جهاد، ساختارهای انعطاف‌پذیر و ارزش‌مداری، می‌تواند نقش مؤثری در افزایش هم‌افزایی، نوآوری و کارآمدی ایفا کند. این رویکرد مدیریتی که مبتنی بر استانداردهای روحیه تلاش مستمر، مسئولیت‌پذیری و مشارکت جمعی است، توانسته است در فرآیندهای تحول سازمانی مدارس به‌ویژه در شرایط پساکرونا، عملکرد موفقیت‌آمیزی را ایجاد نماید. نتایج پژوهش‌های بین‌المللی نیز همسو با این یافته‌ها است، به گونه‌ای که قدرت سبک‌های رهبری الهام‌بخش، مانند رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین، بیشترین تأثیر را بر بهبود شاخص‌های اثربخشی مدرسه داشته‌اند (Saga, 2025; González Cardona et al., 2023). این مطالعات بر اهمیت بومی‌سازی و تطبیق مدل‌های مدیریتی با فرهنگ و اقتضائات محلی تأکید دارند و نقش برجسته‌ای برای مدیریت جهادی به‌عنوان یک الگوی منطبق با ارزش‌ها و نیازهای اجتماعی ایران قائل هستند.

در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی بیان شده است:

جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

Table 1: Summary of the Research background

ردیف	محققان (سال)	عنوان پژوهش	نتایج
۱	Aminibagh and Salimi(2025)	تبیین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در مدارس با رویکرد فراترکیب	مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری اخلاقی در مدارس شامل شفافیت، توسعه حرفه‌ای، تعهد به یادگیری، مدیریت تعارض، خلق رفاه اجتماعی و ترویج ارزش‌های مثبت است.
۲	Fathalizadeh & Amini(2023)	بررسی اثرات استراتژی مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی	استراتژی‌های مدیریت جهادی نقش مؤثری در بهبود عملکرد کارکنان دارند.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

۳	Abdollahzadeh et al. (2024)	مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد	کسب شناخت از پدیده ایثار به ارتقا و تقویت این گونه رفتارها در سازمان کمک می‌کند.
۴	Ojaghvand and Jafari (2019)	بررسی رابطه بین مدیریت جهادی و اثربخشی سازمانی در پلیس آگاهی استان همدان	هر چه میزان رفتار، انعطاف پذیری در ساختار، سخت کوشی و نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی در محیط کار ارتقا یابد، اثربخشی در پلیس آگاهی نیز مطلوبتر خواهد شد.
۵	Poursadegh & Zakeri Ghazaani (2016)	بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه	از میان سه بعد رهبر، پیرو و زمینه در مدیریت جهادی، ابعاد پیرو و زمینه بر اثربخشی سازمان تأثیر معنی‌داری دارد در حالی که بعد رهبر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش تأثیر مثبت و معنی‌داری ندارد.
۶	Mohammadi Fateh & Mohammadi(2020)	شناسایی عناصر سازمان جهادی و بررسی تاثیر آنها بر اثربخشی سازمانی	انسان جهادی با سیاست‌گذاری‌های خوب در بستر ساختارهای پویا می‌تواند اثربخشی سازمانی را ارتقاء دهد.
۷	Bakhtiari et al. (2022)	ارائه الگوی مدیریت جهادی برای همسویی اهداف مدارس ایرانی در عصر دیجیتال	انطباق نظام اداری جهاد محور، حاکمیت قانون مبتنی بر جهاد، هماهنگی شغلی با جهاد، خانواده و تربیت فرهنگی، آموزش اصول جهاد، نظارت و ارزیابی و تدوین ساختار جهاد محور.
۸	Carolyn Mae et al. (2025)	مدارس آماده برای آینده: تقویت اثربخشی سازمانی و آمادگی برای تغییر	بهبود همکاری مدیران و معلمان، نوسازی شیوه‌های تدریس، ایجاد انگیزه در معلمان، بهبود مشارکت اجتماعی و پذیرش رهبری فعال برای بهبود و سازگاری با نیازهای آموزشی در حال تغییر است.
۹	Faraghat & Khazaeli (2024)	مدل ساختاری مؤلفه‌های سبک زندگی جهادی مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی	فعالیت‌های عبادی و سیاسی، ولایت محوری، دشمنی، روابط انسانی، روحیه ایثارگمانه، سلامت اجتماعی و روانی، سلامت جسمی و محیطی و قناعت و سادگی زندگی است، از برازش مناسبی برخوردار است.
۱۰	Javornik & Klemenčič Mirazchiyski (2023)	عوامل مؤثر بر اثربخشی مدرسه: مرور سیستماتیک ادبیات	بررسی اثربخشی مدرسه نشان داد که عوامل متعددی از جمله رهبری قوی، شیوه های تدریس اثربخش، فرهنگ مثبت مدرسه و مشارکت والدین در تأثیرگذاری مدارس نقش دارند. علاوه بر این، منابع مدرسه، مانند بودجه و امکانات، می‌تواند بر اثربخشی مدرسه، به ویژه در جوامع کم منابع تأثیر بگذارد.
۱۱	Khadim et al . (2023)	ارتقای پیامدهای سازمانی در مقطع ابتدایی از طریق ارزیابی عملکرد رهبری ۳۶۰ درجه ای	یافته ها اهمیت رویکرد چند بعدی و فراگیر به ارزیابی عملکرد، شامل بازخورد از دیدگاه های چندگانه، را برای توسعه رهبری موثر و همچنین بهبود عملکرد سازمانی برجسته می‌کند.

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

روش‌شناسی

مطالعه حاضر با روش کیفی و با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. در این پژوهش، سه مرحله متوالی پیش از مطالعه دلفی که در آن پایش محیطی، مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای، کلیه مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های استانداردهای مدیریت جهادی در سازمان‌های آموزشی شناسایی و استخراج شدند. دومین مرحله، شامل مطالعه دلفی و اجرای دو مرحله پیوسته دلفی در میان ۱۶ نفر از اعضای نمونه شامل خبرگان موضوعی (خبرگان حوزه آموزش و پرورش، استادان دانشگاه و مدیران باسابقه مدارس ابتدایی استان اردبیل) بوده است که با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه دلفی استخراج شده از مرحله قبل، که روایی صوری و محتوایی آن به کمک اساتید ارتقا یافته بود، به صورت الکترونیکی به آدرس الکترونیکی اعضا ارسال و جمع‌آوری شد و داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل شده و مجدد به اعضای نمونه ارسال شد. سومین مرحله، شامل مرحله پس از مطالعه دلفی هست که در آن الگوی مفهومی – تجربی مبتنی بر مدل بومی استانداردهای مدیریت جهادی مدیران مدارس ابتدایی خارج از فرآیند دلفی و به پیوست پرسشنامه به اعضای مشارکت‌کننده در پژوهش به صورت الکترونیکی ارسال شد و پس از جمع‌آوری و تحلیل نظرات، با اصلاحات جزئی الگو به لحاظ روایی تعدیل شده و در نهایت به تأیید متخصصان رسیده و اعتبارسنجی شد. روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی همچون داشتن تجربه مدیریتی در مدارس، شناخت از رویکردهای ارزشی، و سابقه مشارکت در فعالیتهای جهادی انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) انجام شد. به‌منظور اعتباربخشی به داده‌های کیفی، از شاخص‌های چهارگانه لینکلن و گوبا (باورپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری) بهره گرفته شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌ی محقق ساخته الگوی اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس یافته‌های کیفی مرحله اول پژوهش طراحی شد و شامل ۳۴ گویه با ۱۳ استاندارد بومی شده بود که بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با تأیید ۳ نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور بررسی پایایی درونی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل پرسشنامه ۰,۸۹ محاسبه شد. این نتایج نشان‌دهنده پایایی مناسب و قابلیت اعتماد بالای ابزار برای استفاده در سنجش اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی در محیط‌های آموزشی می‌باشد.

جدول ۲- ویژگی‌های اعضای پانل دلفی بر حسب نوع سازمان و مدرک تحصیلی

Table 2- Characteristics of Delphi panel members by type of organization and educational degree

اعضای پانل دلفی	سازمان	نوع مدرک	فراوانی	درصد فراوانی
خبرگان موضوعی	اداره کل آموزش و پرورش	کارشناسی ارشد	۸	۳۳
استادان دانشگاه	دانشگاه فرهنگیان	دکتری	۶	۲۵
مدیران باسابقه مدرسه	مدارس ابتدایی استان	دکتری- کارشناسی ارشد	۱۰	۴۲
کل			۲۴	۱۰۰

فرآیند گردآوری داده‌ها با هماهنگی اداره کل آموزش و پرورش استان و با حضور مستقیم پژوهشگر در مدارس و دانشگاه فرهنگیان انجام شد. مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه و با رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان صورت پذیرفت و اصول اخلاق پژوهش شامل حفظ محرمانگی اطلاعات، اختیار ترک جلسه مصاحبه و استفاده صرف از داده‌ها برای اهداف علمی، به‌طور کامل رعایت گردید. در نهایت، داده‌های گردآوری‌شده با نرم‌افزارهای MAXQDA²⁴ و SPSS²⁶ مورد ارزیابی قرار گرفت.

یافته‌ها

با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل محتوای کیفی، تلاش شد تا مؤلفه‌های اصلی الگوی اثربخشی مبتنی بر مدیریت جهادی بر اساس پایش محیطی، مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای استخراج گردد. مؤلفه‌های به دست آمده از طریق این مرحله بیش از ۱۳۴ مفهوم اولیه شناسایی شد که پس از پالایش و تلفیق مفهومی، در قالب ۳۲ محور اصلی و ۱۳ استاندارد (کد انتخابی) طبقه‌بندی شدند (جدول ۲). فرآیند تحلیل داده‌ها مبتنی بر مقوله‌بندی نظری بود و به‌منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها، بازبینی مکرر کدها، تطابق میان‌ذهنی پژوهشگران و تأیید توسط دو نفر از متخصصان مستقل صورت گرفت. نهایتاً یافته‌های اولیه، در بخش مطالعه دلفی و اجرای ابزار دلفی در دو مرحله (راند) پیوسته در میان اعضای پانل قرار گرفت. از آنجایی که یکی از فنون تحلیل پاسخ‌های دلفی، دستیابی به ملاک داوری نسبت به نتیجه نظرات اعضای پانل هست، بنابراین محقق با لحاظ نمودن پارامترهای آماری و به ویژه درصد فراوانی پاسخ‌ها درباره هر زیرمؤلفه و نیز با مطالعه سابقه موضوع، ملاک تصمیم‌گیری درباره نوع پاسخ اعضای پانل نسبت به اجماع یا اجماع نداشتن بر اساس جدول ۲ نموده است.

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

جدول ۳- ملاک داوری و دامنه اجماع در تحلیل پاسخ های پانل دلفی

Table 3- Judgment criteria and consensus range in analyzing Delphi panel responses

فراوانی	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
شرایط تحلیل	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
نوع اجماع	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
نتیجه تحلیل	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
حذف زیرمؤلفه از	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
خروج زیرمؤلفه از	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
فرآیند دلفی	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
فرآیند دلفی	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
تثبیت گزینش زیر	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد
مؤلفه	درصد	۰ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۵۹ درصد	۶۰ تا ۷۹ درصد	۸۰ تا ۱۰۰ درصد

با توجه به به ملاک داوری تعریف شده در جدول ۳، یافته های حاصل از تحلیل آماری پاسخ های دور اول دلفی برای هر کدام از مؤلفه های اصلی ۱۳ گانه در قالب جدول ۴ نشان داده می شود؛ البته در طول اجرای دور اول دلفی از میان ۲۴ پرسشنامه ارسالی به اعضای پانل، تعداد ۱۶ پرسشنامه برگشت داده شد؛ بنابراین ملاک تحلیل داده ها پاسخ های ۱۶ نفر از اعضای پانل است؛ بنابراین اعضای که در اجرای دور اول دلفی مشارکت نداشته اند؛ از دور دوم دلفی نیز کنار گذاشته شدند.

جدول ۴- مؤلفه های اولیه استخراج شده از تحلیل داده های کیفی بر اساس مطالعه اسنادی و کتابخانه ای

Table 4- Primary components extracted from qualitative data analysis based on documentary and library study

ردیف	مفاهیم اولیه	محورها	استانداردها
۱	توجه به اصول انسانی و ارزش های اخلاقی، اصل فداکاری، رعایت اصول اخلاقی و انسانی در تصمیم گیری های مدرسه، هدایت مدرسه به سمت اهداف والای انسانی و اخلاقی، اصل بر صداقت، و خدمت به جامعه، تقویت پایه های اخلاقی و علمی دانش آموزان، تفکر جهادی برای اصلاحات رو به رشد، اعتماد آفرینی	ارزش های اخلاقی اصل فداکاری اصل بر صداقت و اعتماد تفکر جهادی	توجه به اخلاقیات (۹ کد)
۲	هدف گذاری و برنامه ریزی راهبردی مدرسه، هدف گذاری بر ارزش های انسانی در فرآیندهای آموزشی و تربیتی، برنامه ریزی مبتنی بر فرهنگ جهادی در مدرسه، برنامه ریزی و پیش بینی شرایط آینده، قابلیت برنامه ریزی بلندمدت و تعیین اهداف آموزشی با توجه به نیازهای جامعه، برنامه ریزی در جهت بهبود فرآیندهای مدیریتی	هدف گذاری پیش بینی برنامه ریزی	هدف گذاری و برنامه ریزی (۸ کد)

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

۳	مدیریت هم افزایی	توانایی رهبری و محرک تغییرات مثبت در مدرسه، رهبری
	مدیریت تغییرات	قوی و الهام‌بخش، مدیریت هم افزایی منابع انسانی و مادی،
	رهبری الهام‌بخش	رهبری و هدایت کارکنان مدرسه به سوی یک هدف
	رهبری سازگار با تغییرات	مشترک، رهبری سازگار با تغییرات و شرایط غیرمنتظره، توانایی مدیریت بهینه منابع انسانی، مالی و فیزیکی برای تحقق اهداف آموزشی، توانایی مدیریت تغییرات و سازگاری با تحولات جدید
۴	مسئولیت‌های اجتماعی	توجه به مسئولیت‌های اجتماعی دانش آموزان و والدین، بهبود کیفیت زندگی اجتماعی و فرهنگی جامعه، اهمیت خدمت به جامعه و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی، توجه به ملاحظات محیط زیستی و اجتماعی جامعه
	مشارکت در پروژه‌های اجتماعی	
	مسئولیت پذیری اجتماعی (۹ کد)	
۵	پاسخ‌گویی	پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه، پاسخ‌گویی به نیازهای انسانی و اجتماعی، توانایی شناسایی مشکلات آموزشی و تربیتی و اتخاذ پاسخ‌گویی مؤثر برای حل آن‌ها، پاسخ‌گو وضعیت پیشرفت تحصیلی و اخلاقی دانش آموزان، پاسخ‌گویی بر اساس انصاف، صداقت و شفافیت، فضای سازمانی سالم‌تر و شفاف‌تر، پذیرفتن خطاهای خود و جبران آن
	شفافیت (۱۱ کد)	
۶	مشارکت والدین	ایجاد مشارکت گسترده در تصمیم‌گیری‌ها، فراهم سازی بستر مشارکت فعال والدین در مسائل تربیتی مدرسه، فراهم کردن مشارکت همه‌جانبه و فعال معلمان در عرصه‌های مختلف، روحیه مشارکت و تعاون میان اعضای مدرسه، ایجاد فضایی مبتنی بر مشارکت، همکاری و همدلی، همکاری و روحیه جهادی
	تعاون در مدرسه	
۷	مشارکت اجتماعی (۹ کد)	
	فضای خلاقانه مدرسه	ایجاد فضایی پویا و خلاقانه در مدرسه، تحقق یادگیری مؤثر و خلاقانه دانش آموزان، ترویج یادگیری خلاق در محیط مدرسه، ترویج فرهنگ یادگیری خلاق، یادگیری مداوم و به‌روز کردن دانش معلمان، ایجاد فضایی مثبت برای یادگیری خلاق، توجه به ابتکارات معلمان، تقویت رفتارهای خلاقانه در میان معلمان و دانش آموزان، زمینه‌ساز افزایش خلاقیت و نوآوری، ترویج فرهنگ یادگیری خلاق در مدرسه
	فرهنگ یادگیری خلاق (۱۱ کد)	
۸	کیفیت آموزشی	سعی در ارتقاء کیفیت آموزشی، بهبود عملکرد آموزشی، پیشبرد اهداف آموزشی و تربیتی در مدرسه، توسعه
	عملکرد آموزشی	
ارتقاء کیفیت آموزشی		

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

مهارت‌های حرفه‌ای برای بهبود کیفیت آموزشی، تأکید بر کیفیت آموزشی و بهبود مستمر فرآیندهای یاددهی و یادگیری، ارتقای خدمات آموزشی		(۱۰ کد)
ایجاد انگیزه در کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان، انگیزه‌ای عمیق برای خدمت به دانش‌آموزان و جامعه، ایجاد انگیزه و تشویق به تلاش‌های گروهی دانش‌آموزان در حل مشکلات مدرسه، ایجاد محیطی حمایت‌گر و انگیزشی	ایجاد انگیزه محیط حمایت‌گر	ایجاد محیط انگیزشی (۱۰ کد)
ایجاد روحیه همبستگی در بین کارکنان مدرسه، ارتقای تعهد کارکنان و معلمان در مدرسه، افزایش تعهد کاری معلمان، تعهد بر همکاری در رفع مشکلات مدرسه	روحیه همبستگی تعهد کارکنان	تعهد عوامل مدرسه (۱۲ کد)
تأکید بر نوآوری در مقابله با چالش‌های نوظهور مدرسه، آزادی عمل معلمان در مدرسه، طرح ایده‌های جدید در مدرسه در حل مشکلات مدرسه، توسعه مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای معلمان، توسعه مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان	طرح ایده‌های نو توسعه مهارت‌ها توجه به نوآوری	توسعه مهارت‌های نوآورانه (۱۰ کد)
بسترسازی ارتباطات مؤثر در مدرسه، گسترش ارتباطات درون و برون مدرسه‌ای، تبادل دانش و تجربه در بین مدارس، فراهم نمودن ارتباطات رسانه‌ای و بین‌سازمانی (مراکز بهداشتی، شهرداری‌ها و ...)، برقراری ارتباط مؤثر با والدین، جامعه و دیگر نهادهای آموزشی، بهبود تعاملات و ارتباطات میان معلمان و مدرسه	ارتباطات درون مدرسه‌ای ارتباطات برون مدرسه‌ای تعامل و ارتباطات رسانه‌ای	توسعه ارتباطات (۱۴ کد)
ارزیابی مستمر عملکرد مدرسه، ارزیابی و بازنگری منظم در فرآیندها، تغییر رویکردهای ارزیابی و پذیرش بازخورد با خودارزیابی، نگاه نظارت حمایتی بر عملکرد معلمان در جهت بهبود کیفیت آموزشی	نظارت حمایتی ارزیابی مستمر خودارزیابی	نظارت و ارزیابی مستمر (۷ کد)
جمع	۱۳۴	۳۴ ۱۳

جدول ۵- ملاک داوری و دامنه اجماع در تحلیل پاسخ‌های پانل دلفی

Table 5- Judgment criteria and consensus range in analyzing Delphi panel responses

استاندارد های اجماع دور اول	زیرمؤلفه های اجماع دور اول	نتیجه تحلیل دور دوم	دامنه اجماع دور اول	تعداد زیر مولفه های اجماع دور اول
-----------------------------	----------------------------	---------------------	---------------------	-----------------------------------

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

۴	توجه به اخلاقیات	ارزش‌های اخلاقی، اصل فداکاری، اصل بر صداقت و اعتماد، تفکر جهادی	بدون ویرایش —مستقل	اجماع تثبیت- یکدست	۴
۲	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی	هدف‌گذاری، <u>پیش‌بینی</u> ، <u>برنامه‌ریزی</u>	ویرایش و ادغام غیر یکدست	غیر یکدست	۲
۴	رهبری تحول‌گرا	مدیریت هم‌افزایی، مدیریت تغییرات، رهبری الهام‌بخش، رهبری سازگار با تغییرات	بدون ویرایش —مستقل	اجماع تثبیت- یکدست	۴
۲	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت‌های اجتماعی، مشارکت در پروژه‌های اجتماعی	ویرایش و ادغام	غیر یکدست	۲
۲	پاسخ‌گویی و شفافیت	پاسخ‌گویی، شفافیت	بدون ویرایش —مستقل	اجماع تثبیت- یکدست	۲
۲	مشارکت اجتماعی	مشارکت والدین، <u>مشارکت اجتماعی</u> ، <u>مدرسه</u> ، <u>مشارکت اجتماعی</u> دانش‌آموزان	ویرایش و ادغام	غیر یکدست	۲
۲	فرهنگ یادگیری خلاق	فضای خلاقانه مدرسه، فرهنگ یادگیری خلاق	ویرایش و ادغام	غیر یکدست	۲
۲	ارتقاء کیفیت آموزشی	کیفیت آموزشی، عملکرد آموزشی	ویرایش و ادغام	غیر یکدست	۲
۲	ایجاد محیط انگیزشی	ایجاد انگیزه، محیط حمایت‌گر	بدون ویرایش —مستقل	اجماع تثبیت- یکدست	۲
۲	تعهد عوامل مدرسه کارکنان	روحیه همبستگی، تعهد	ویرایش و ادغام	غیر یکدست	۲
۲	توسعه مهارت‌های نوآورانه	طرح ایده‌های نو، توسعه مهارت‌ها	بدون ویرایش —مستقل	اجماع تثبیت- یکدست	۲
۲	توسعه ارتباطات	ارتباطات درون مدرسه‌ای، ارتباطات برون مدرسه‌ای	بدون ویرایش —مستقل	اجماع تثبیت	۲
۲	نظارت و ارزیابی مستمر	نظارت حمایتی، <u>خود</u> ارزیابی، ارزیابی مستمر	ویرایش و ادغام	غیر یکدست	۲
۳۰	مجموع زیر مؤلفه‌های ورودی به دور دوم				

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

برای شروع دور دوم دلفی در پژوهش حاضر، ابزار دلفی در قالب پرسشنامه حاوی نتایج جدول ۴ (استانداردها و مؤلفه های آن) با طیف پنج گزینه ای پاسخ دهی (خیلی کم تا خیلی زیاد) به همراه تحلیل آماری پاسخ های دور اول، به ۱۶ نفر از اعضای پانل دلفی (مشارکت کننده های دور اول) به صورت الکترونیکی ارسال و پس از جمع آوری، تجزیه و تحلیل پاسخ های اعضای پانل با ۱۶ پرسشنامه بازگرانده شده ادامه یافت؛ به طوری که پس از تحلیل آماری داده ها، یافته ها مطابق ملاک داوری و دامنه اجماع دلفی (جدول ۲) برای دور دوم دلفی ارزیابی شد که نتایج به دست آمده از پایان دور دوم، بر اساس مؤلفه های اصلی پنج گزینه ای پاسخ دهی در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- نتایج نهایی مستخرج از پایان دور دوم پانل دلفی

Table 6 - Final results extracted from the end of the second round of the Delphi panel

نتیجه اجماع در دور دوم	دامنه پاسخ دهی خیلی زیاد (۵)				تعداد مؤلفه ها	استاندارد های اجماع دور دوم دلفی
	انحراف استاندارد	درصد پاسخ	میانگین پاسخ	مجموع فراوانی		
اجماع نسبی یکدست	۰/۴۰	۸۱/۳	۴/۸۱	۱۳	۴	توجه به اخلاقیات
اجماع نسبی یکدست	۰/۵۷	۸۷/۵	۳/۹۴	۱۳	۲	هدف گذاری و برنامه ریزی
اجماع نسبی یکدست	۰/۴۰	۸۱/۳	۴/۸۱	۱۳	۴	رهبری تحول گرا
اجماع غیر یکدست	۰/۶۶	۶۸/۸	۳/۸۱	۱۱	۲	مسئولیت پذیری اجتماعی
اجماع نسبی یکدست	۰/۴۵	۸۷/۵	۴/۷۵	۱۳	۲	پاسخ گویی و شفافیت
اجماع نسبی یکدست	۰/۵۲	۸۷/۵	۴	۱۴	۲	مشارکت اجتماعی
اجماع نسبی یکدست	۰/۵۷	۸۷/۵	۴/۱۰	۱۴	۲	فرهنگ یادگیری خلاق
اجماع غیر یکدست	۰/۴۵	۷۵	۴/۷۵	۱۲	۲	ارتقاء کیفیت آموزشی

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

ایجاد محیط انگیزشی	۲	۱۴	۴/۰۷	۸۷/۵	۰/۵۷	اجماع نسبی یکدست
تعهد عوامل مدرسه	۲	۱۴	۴	۸۷/۵	۰/۵۲	اجماع نسبی یکدست
توسعه مهارت‌های نوآورانه	۲	۱۴	۴/۶۲	۸۷/۵	۰/۷۲	اجماع نسبی یکدست
توسعه ارتباطات	۲	۱۳	۴/۷۵	۸۷/۵	۰/۴۵	اجماع نسبی یکدست
نظارت و ارزیابی مستمر	۲	۱۲	۴/۷۵	۷۵	۰/۴۵	اجماع غیر یکدست

N=16

مجموع افراد نمونه شرکت کننده

با توجه به مقادیر آماره میانگین و درصد پاسخ‌های محاسبه شده در جدول ۶ نشان می‌دهد اکثر پاسخ‌های اعضای پانل دلفی، مربوط به دامنه پاسخدهی خیلی زیاد و نیز درصد پاسخ بیشتر از ۸۰ درصد برای استانداردهای ۱۳ گانه بوده است که مطابق با ملاک داوری و دامنه اجماع، ۱۰ استاندارد نشان از "اجماع نسبی یکدست" بوده است و ۳ استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارتقای کیفیت آموزشی و نظارت و ارزیابی مستمر اجماع غیریکدست کسب نموده‌اند و بر اساس نظرات خبرگان از عدم توافق روی این سه استاندارد، پیشنهاد کرده‌اند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی با مشارکت اجتماعی ادغام شود و نظارت و ارزیابی مستمر نیز زیرمجموعه هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی گردد. همچنین از نظر آن‌ها ارتقاء کیفیت آموزشی یکی از پیامدهای مدیریت جهادی می‌تواند باشد نه استاندارد اجرایی. بنابراین، از ۱۳ حیطه اصلی استاندارد ۱۰ استاندارد و ۲۸ زیرمؤلفه آن حاصل دور دوم پیوسته دلفی، بدنه اصلی الگوی بومی استانداردهای اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی را تشکیل می‌دهند. همچنین، جهت تعیین میزان اتفاق نظر اعضای نمونه در مورد استانداردها، از ضریب همبستگی کندال بهره گرفته شد که قضاوت درباره هر یک از استانداردها و رتبه‌بندی آن بر اساس اولویت را در جداول ۷ و ۸ نشان می‌دهد. همان‌طور نتایج نشان می‌دهد با توجه به اینکه ضریب کندال ۰/۴۱۲ با سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشد، می‌توان اتفاق نظر را شاهد شد. بر اساس اولویت‌بندی نیز توجه به اخلاقیات، رهبری تحولگرا و پاسخگویی و شفافیت در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند و بقیه استانداردهای مدیریت جهادی در رسیدن به اثربخشی سازمان مدرسه مطابق با جدول ۸ نمایان است.

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید).

جدول ۷- نتایج ضریب هماهنگی کندال مرحله دوم روش دلفی

Table 7 - Results of the Kendall coordination coefficient of the second stage of the Delphi method

مقدار	شاخص
۱۶/۱۲	N/df
۰/۴۱۲	ضریب کندال
۷۹/۱۵	کای اسکویر
۰/۰۰۰	سطح معناداری

جدول ۸- اولویت بندی استانداردهای مدیریت جهادی از منظر خبرگان

Table 8 - Prioritization of Jihadi Management Standards from the Experts' Perspective

اولویت	میانگین رتبه	استانداردها
۱	۹/۳۸	توجه به اخلاقیات
۲	۹/۱۶	رهبری تحول گرا
۳	۸/۸۸	پاسخ گویی و شفافیت
۴	۸/۸۴	توسعه ارتباطات
۵	۸/۸۱	ایجاد محیط انگیزشی
۶	۸/۴۷	توسعه مهارت های نوآورانه
۷	۵/۲۸	فرهنگ یادگیری خلاق
۸	۴/۷۸	مسئولیت پذیری و مشارکت اجتماعی
۹	۴/۷۲	تعهد عوامل مدرسه
۱۰	۴/۵۶	هدف گذاری و برنامه ریزی و ارزیابی



شکل ۱- الگوی اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی

Figure 1- School organization effectiveness model based on jihadi management

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه‌ی الگوی اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی مدیران مدارس ابتدایی با رویکرد دلفی انجام شده است. در این تحلیل، ۱۰ استاندارد اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی با ۳۰ زیر مؤلفه شناسایی و تایید شدند که عبارت بودند از: توجه به اخلاقیات، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، رهبری تحول‌گرا، پاسخ‌گویی و شفافیت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت اجتماعی، فرهنگ یادگیری خلاق، ایجاد محیط انگیزشی، تعهد عوامل مدرسه، توسعه مهارت‌های نوآورانه، توسعه ارتباطات. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Aminibagh and Salimi, 2025; Abdollahzadeh et al., 2024; Ranjbar Kabutarkhani et al., 2022; Fathalizadeh & Amini, 2023; Mohammadi Fateh & Mohammadi, 2020; Ojaghvand & Jafari, 2019; Poursadegh and Zakeri Ghazaani, 2016) همسو می‌باشد.

در این ارتباط (Abdollahzadeh et al., 2024) اذعان نموده‌اند که ایثار و فداکاری پدیده‌ای است که در همه انسان‌ها و در همه ادوار تاریخ مشاهده شده است، اما فداکاری و ایثار در محیط‌های کاری و

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

سازمانی کمتر دیده شده است. علاوه بر آن، Ojaghvand & Jafari (2019) نیز مؤلفه‌هایی نظیر روحیه جهادی، تعهد سازمانی و نوآوری در مدیریت را به عنوان ارکان اساسی این نوع مدیریت معرفی کرده‌اند. همچنین، پژوهش Aminibagh and Salimi (2025) بر اهمیت تلفیق رویکرد ارزشی تنها با مطالعات داخلی انطباق دارد، بلکه با رویکردهای نظری مانند مدل‌های اثربخشی سازمانی بومی سازی شده نیز سازگار است. این هم‌راستایی نظری و تجربی، اعتبار ساختاری مؤلفه‌های شناسایی شده را تقویت می‌کند.

در تبیین این یافته از پژوهش باید گفت رهبری جهادی که بر اساس تلاش مستمر، ارزش‌محوری، خودباوری و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر اخلاق و تعهد شکل گرفته، نقش کلیدی در ایجاد انگیزش و جهت‌دهی اثربخش به کارکنان ایفا می‌کند (González Cardona et al., 2023). این ویژگی‌ها با مفاهیم رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گذار که در مدل‌های مدرن رهبری آموزشی مطرح هستند، مشترک است؛ به گونه‌ای که طبق یافته‌های Heidari et al. (2022)، رهبری تحول‌آفرین، ارزش‌محوری و اعتماد به نفس را افزایش داده و موجب ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی می‌شود. مطالعات اخیر همچون Mercurio (2015) بیان نموده است که اثربخشی و پایداری بالا در سازمان‌های آموزشی مستقیماً به میزان تعهد سازمانی کارکنان آن بستگی دارد. چراکه، نوآوری و خلاقیت در مدیریت آموزشی موجب ارتقای کیفیت فرآیندهای سازمانی و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر محیطی می‌شود. بر اساس تحقیقات آموزشی مانند Othman & Abd Rahman (2013) رهبری نوآورانه در مدارس ظرفیت خلاقیت معلمان و کارمندان را افزایش داده و منجر به بهبود مستمر کیفیت آموزش و اثربخشی سازمان می‌شود. در نهایت، باید گفت بر اساس مدل‌های ارزشی مدیریت جهادی و بومی می‌توان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فرهنگی-اجتماعی، اثربخشی مدارس ابتدایی را ارتقاء داد. یافته‌های این پژوهش با ادبیات علمی موجود و هم مطالعات بومی همخوانی دارد و این هم‌راستایی گسترده اعتبار مفهومی و تجربی استانداردهای منتخب را تقویت می‌کند و به عنوان بنیانی علمی و عملی برای پیشبرد اثربخشی سازمان مدرسه ابتدایی قابل استفاده است. به این ترتیب، پژوهش حاضر می‌تواند مبنای قابل اعتنایی برای توسعه سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت مدرسه، ارتقاء کیفیت آموزش و بهبود سیستم‌های آموزشی در بستر مدیریت جهادی به شمار آید.

نتایج حاصل از تحلیل دلفی، تصویری منسجم و علمی از الگوی پیشنهادی اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی در مدارس ابتدایی را ارائه می‌دهد. در مرحله نخست دلفی، مؤلفه‌های سازنده الگوی پیشنهادی از دل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان نشان داد این مؤلفه‌ها، نه تنها از لحاظ نظری، بلکه با شواهد تجربی پشتیبانی شده و با مبانی نظری موجود در ادبیات مدیریت آموزشی و ارزشی، هم‌راستا

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

بوده است. از حیث اعتبارسنجی، این مولفه‌ها در مرحله دوم دلفی بر اساس داده‌های تجربی تأیید شد. این امر قابلیت اجرایی و بومی‌سازی مدل را تقویت می‌کند. بر اساس نتایج بدست آمده و در راستای تدوین برنامه‌های توانمندسازی مدیران بر مبنای استانداردهای مدیریت جهادی، پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش، دوره‌های ضمن خدمت ویژه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی با محوریت ارتقاء اثربخشی سازمان مدرسه مبتنی بر مدیریت جهادی طراحی و اجرا نماید تا الگوی اثربخشی سازمانی بومی در مدارس تقویت شود. بدین منظور، پیشنهاد می‌شود که مدیران با رویکرد رهبری جهادی با استفاده از راهبردهایی مثل حمایت از ایده‌های نو، کاهش بروکراسی و افزایش استقلال حرفه‌ای تشویق شوند تا زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان و معلمان را فراهم کنند. در راستای افزایش قابلیت تعمیم نتایج پژوهش حاضر به نظام‌های آموزشی وسیع‌تر، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در مقاطع راهنمایی و متوسطه یا در محیط‌های دانشگاهی و فنی حرفه‌ای انجام گیرد. همچنین، برای بررسی تأثیر واقعی پیاده‌سازی مدل در بهبود عملکرد مدارس در یک بازه زمانی مشخص، پیشنهاد می‌شود که مطالعات طولی مداخله‌ای انجام شود.

منابع

- 1) Abdollahzadeh, A. , Moghimi, S. M. and Mazari, E. (2024). Conceptualizing Self Sacrificial Leadership in Public Organizations: A Grounded Theory Approach. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 203-226. [In Persian] <https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140244.1084>
- 2) Aminibagh, A. and Salimi, J. (2025). Explaining the dimensions and components of ethical leadership in schools with a meta-synthesis approach. *Quarterly Journal of New Advances in Educational Management*, 6(1), 1-23. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/njournal.2025.499580.1004>
- 3) Bakhtiari, S. , Ranjdoost, S. and Tari, G. (2022). Providing a Jihadi Management Model to Align the Goals of Iranian Schools in the Digital Age. *International Journal of Digital Content Management*, 3(5), 147-170. <https://doi.org/10.22054/dcm.2022.67516.1082>
- 4) Carolyn Mae M. Olivar, Erlinda N. Magallanes, Lydia Y. Sumile, G., (2025). Future-Ready Schools: Strengthening Organizational Effectiveness and Change Readiness. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences*, 2 (13). <https://doi.org/10.37082/IJIRMP.v13.i2.232212>
- 5) Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International journal of leadership in education*, 4(1), 39-56. <https://doi.org/10.1080/13603120117505>
- 6) Ebrahimi, A., Mirzaei, M.S., & Nikbakht, A. (2024). Phenomenological analysis of jihadi management using the concepts and theories of business management. *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 129-156. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.377195.1768>

قسمتی از عنوان مقاله.../ نویسندگان (برای نمونه مقالات فصل قبل را ملاحظه فرمائید.)

- 7) Faraghat, L., & Khazaeli, D., (2024). Structural Model of Jihadist Lifestyle Components of Islamic Azad University Educational Managers. *Power System Technology*, 3 (48), <file:///C:/Users/D.S.K/Downloads/Donya2024.pdf>
- 8) Fathalizadeh, H. & Amini, M.T. (2023). Investigating the effects of Jihadi management strategy on organizational performance (case study of Maku Free Zone Organization), 17th International Conference on Modern Management, Accounting, Economics and Banking Techniques with a Business Growth Approach. [In Persian] <https://civilica.com/doc/2006088>
- 9) Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- 10) González Cardona, J.A., Naranjo Valencia, J., & Calderón Hernández, G. (2023). Relationship between organizational culture and school performance. A study in elementary, middle and high school institutions. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 1-25. <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6414>
- 11) Heidari, A., Mousavi, M., & Abbasi, M. (2022): Transformational leadership and its impact on school effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 15-28. [In Persian] <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0018>
- 12) Javornik, Š., & Klemenčič Mirazchiyski, E. (2023). Factors contributing to school effectiveness: A systematic literature review. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 13(10), 2095-2111. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13100148>
- 13) Khadim, M., Jamil, S., & Naz, B. (2023). Enhancing Organizational Outcomes at Elementary School Level Through 360-Degree Leadership Performance Appraisals. *Gomal University Journal of Research*, 39(2), 224-239. <http://www.gujr.com.pk/index.php/GUJR/article/view/1636>
- 14) Mehta, T. G., Atkins, M. S., & Frazier, S. L. (2013). The organizational health of urban elementary schools: School health and teacher functioning. *School mental health*, 5(3), 144-154. <https://doi.org/10.1007/s12310-012-9099-4>
- 15) Mercurio, Z. A. (2015). A Review of Employee Commitment Theories and Constructs. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 734-748. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- 16) Mohammadi Fateh, A. and Mohammadi, D. (2020). Identifying the Elements of the Jihadi Organization and Examining Their Effect on Organizational Effectiveness (Case study: Nezaja). *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 20(77), 1-50. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/iamu.2020.44681>
- 17) Nezamabadi, D., Fazlollahi, S., Veisi, G., (2022). Designing a Jihadi-Islamic Management Model in Education: A Mixed Research. *Islamic Life Style*, 6(2):169-178, https://www.islamilife.com/article_187225_abcc52596465d31cd03d802739a382ca.pdf
- 18) Noshadi, S. , Amirsadat, Z. , Alishavandi, F. and Mohammadiniya, M. (2023). Investigating the impact of organizational learning capacity on organizational effectiveness and creativity of teachers and principals of elementary schools in Farashband city. *New Paradigms in Educational Research*, 1(2), 98-110. [In Persian] https://www.jopre.ir/article_169342.html?lang=fa
- 19) Ojaghvand, M. and Jafari, M. (2019). The Relationship between Jihadist Management and Organizational Effectiveness (Case Study: Hamadan C.I.D Police of NAJA). *Police Cultural Studies*, 5(4), 51-65. [In Persian] http://hamedan.jrl.police.ir/article_91799.html?lang=en

- 20) Othman, A., & Abd Rahman, H. (2013). Innovative leadership: Learning from change management among Malaysian secondary school principals. *World Applied Sciences Journal*, 23(2), 167-177. <https://www.academia.edu/download/93751456/5.pdf>
- 21) Poursadegh, N. & Zakeri Ghazaani, Z. (2016). The Effects of Jihadic Management on the Effectiveness of Organizations in Three Dimensions of Leader, Follower, and Background. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(4), 95-116. [In Persian] https://hrmj.ihu.ac.ir/article_18677.html?lang=en
- 22) Ranjbar Kabutarkhani, M., Dehghanan, H., & Rahimi, S. (2022). a systematic review of jihadi management studies. *police management studies quarterly (PMSQ)*, 16(4), 155-194. [In Persian] SID. <https://sid.ir/paper/961423/en>
- 23) Rezazadeh, H., Aliahmadi, A., Abdolhamid, M., & Mousavi Loghman, S. A. (2024). Discovering the Components of an Efficient Administrative System with a Focus on the Jihadi Management Approach and Organizational Justice in the Social Security Organization. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(3), 258-276. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.3.30>
- 24) Saga, J. G. (2025). A Structural Model on School Management Effectiveness. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 3303-3313. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90300259>
- 25) Samadian, M. A. (2022). Recognizing the Jihadi Management Indicators in the Borders of the Islamic Republic of Iran. *Border Science and Techniques*, 10(4), 1-30. [In Persian] <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25384090.1400.10.4.2.3>
- 26) Samadian, M. A. (2022). Recognizing the Jihadi Management Indicators in the Borders of the Islamic Republic of Iran. *Border Science and Techniques*, 10(4), 1-30. [In Persian] <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25384090.1400.10.4.2.3>
- 27) Siri Palasht, M., & Khanifar, H. (2015). Studying Managers' Performance Based on Jihadi Management Features. *The International Journal of Humanities*, 22(3), 29-51. <https://ejih.modares.ac.ir/article-27-3223-en.pdf>

Design and Validation of a School Organization Effectiveness Model with a Jihadi Management Approach (A Delphi Study)

Abstract

Jihadi management, with its emphasis on Islamic values, is considered a suitable capacity for improving the effectiveness of elementary schools. However, so far, a comprehensive and indigenous conceptual model has not been presented to explain organizational effectiveness with jihadi management in elementary schools. Accordingly, the aim of the present study was to outline a model of school organization effectiveness with jihadi management of elementary school principals. The present research method is qualitative and the study method is the Delphi technique. The research tool is the Delphi questionnaire and includes 134 evaluation measures in the form of 13 structures of Jihadi management standards of school administrators in the effectiveness of the school organization, which were

extracted as a result of monitoring national and local resources and the researcher has refined and adjusted it and distributed electronically in two consecutive Delphi rounds among 16 selected sample members who were selected purposefully and the feedback was reflected to the members according to the Delphi consensus continuum. Analysis of Delphi responses until reaching relative consensus and achieving high unanimity was carried out using frequency indices, mean, standard deviation and Kendall test to prioritize the standards. The findings show that experts have reached a relative agreement and consensus on 10 standard areas of school organization effectiveness based on jihadi management with 30 subcomponents or native measures in the effectiveness of school organization based on jihadi management, which has been validated and presented in the form of a conceptual-empirical model. Jihadi management with these standards can be used as an effective model for improving the effectiveness of elementary school organizations. This research can be a basis for policy-making in attracting, retaining, and promoting the professional development of educational administrators.

Keywords

Jihadi management, organizational effectiveness, school organization, educational managers, elementary schools

Extended Abstract

Introduction

Jihadi management, grounded in Islamic values, is regarded as a promising approach for enhancing the effectiveness of elementary schools. However, a comprehensive and localized conceptual model explaining organizational effectiveness through jihadi management has yet to be developed for elementary education. Considering management approaches that align with local culture—particularly jihadi management—can play a pivotal role in improving school effectiveness.

Although the concept of jihadi management remains somewhat ambiguous for many scholars in the field of management, the existence of more than 100 studies on the topic in less than a decade (Rangbark Buterkhani et al., 1400) demonstrates the increasing academic focus and determination to theorize about this emerging construct. Theoretical and empirical evidence suggests a strong and positive relationship between school leadership indicators, flexible and efficient management styles, and school performance and effectiveness. In particular, participatory and transformational leadership styles—those that institutionalize moral and cultural values in organizational decision-making—significantly contribute to school effectiveness. These findings

highlight that indigenous management models consistent with national culture, such as jihadi management, possess considerable potential to enhance the performance and sustainability of school systems.

Given the importance of these factors, the necessity of this study lies in the fact that, despite growing theoretical knowledge about jihadi management, empirical and field-based research on its practical application in Iranian elementary schools remains limited. Many previous studies have been primarily theoretical and stereotypical in nature, creating a critical gap in efforts to develop and improve school management systems, especially within the specific cultural context of Iran.

For example, Abdollahzadeh et al. (1403) acknowledged that concepts such as sacrifice and dedication have received limited attention in contemporary work and organizational environments. To address this gap, the present study—drawing on both recent scientific insights and local practical experiences—aims to design and propose a comprehensive model for enhancing school organizational effectiveness based on jihadi management among elementary school principals.

The study's specific objectives are as follows:

- To refine and extract the components and indicators of jihadi management standards for elementary school principals by analyzing current conditions, national and environmental documents, and local resources;
- To identify and achieve consensus on the key components and sub-components of jihadi management standards from the perspective of experts and educational specialists in order to develop a localized model;
- To validate an empirical–conceptual model of school organizational effectiveness based on jihadi management in the elementary schools of Ardabil Province.

Method and Tools

This study employed a qualitative research design using the Delphi technique. The research instrument was a Delphi questionnaire containing 134 evaluation items grouped under 13 dimensions of jihadi management standards related to school organizational effectiveness. These items were derived through the review of national and local sources, then refined by the researcher.

The questionnaire was distributed electronically across two Delphi rounds to 16 purposively selected experts. Feedback from each round was shared with participants in accordance with the Delphi consensus continuum. Responses were analyzed using frequency indices, mean scores, standard deviations, and the Kendall coefficient to prioritize standards until a high level of consensus was achieved.

Results

Findings indicate that experts reached a relative consensus on 10 standard domains of school organizational effectiveness based on jihadi management, encompassing 30 sub-components or indigenous indicators. These were validated and presented as a conceptual–empirical model. The results suggest that jihadi management, through these standards, can serve as an effective framework for improving the performance and effectiveness of elementary schools.

The outcomes of this research can inform policy development in the recruitment, retention, and professional growth of educational administrators.

Discussion and Conclusion

The Delphi analysis results provide a coherent and evidence-based representation of the proposed model for enhancing school organizational effectiveness through jihadi management. In the first Delphi stage, model components were identified through in-depth expert interviews and supported by both theoretical and empirical foundations consistent with the educational and value-based management literature.

In the second stage, empirical data confirmed these components, thereby reinforcing the feasibility and contextual validity of the proposed model.

Based on these results, and in alignment with efforts to empower school administrators through jihadi management standards, it is recommended that the Ministry of Education design and implement specialized in-service training programs for elementary school principals. Such programs should focus on strengthening indigenous models of organizational effectiveness grounded in jihadi management principles.

Furthermore, it is suggested that principals adopting a jihadi leadership approach encourage strategies such as supporting innovation, reducing bureaucracy, and enhancing professional autonomy to foster creativity and innovation among teachers and staff.

To increase the generalizability of these findings across broader educational contexts, future studies are encouraged to replicate this research at the middle school, high school, and higher education levels, as well as in vocational and technical settings.