



Type of Article: Research

Strategies for the training and excellence of AJA commanders and managers with an emphasis on Jihadi management

Mohammad Reza Qaraei Ashtiani¹, Hossein Shokohi², Mohammad Ahadi³, Ali Hajilo⁴

Received: 2023/11/16

PP: 09-46

Accepted: 2023/08/29

Abstract

The present study was written with the aim of providing strategies for the training and excellence of AJA commanders and managers with an emphasis on Jihadi management. The statistical population of this research includes the elites and experts of Aja in the four forces of Aja and scholars, clerics and academic professors of the armed forces outside Aja in the number of 80 people. The current research is in the category of applied-developmental research and a combination of quantitative and qualitative data (with a mixed approach) including interviews and open and closed questionnaires has been used. In this research, in order to extract indicators and factors affecting the training and excellence of commanders and managers with a jihadist approach, as well as to calculate the strengths, weaknesses, opportunities and threats; In addition to studying the above documents including the Quran, Nahj al-Balagha, hadiths and narrations, statements of the Imams of the Revolution, the general document of the comprehensive system of education and training of the General Staff and AJA and related researches, in-depth (semi-structured) interviews were also conducted with experts. Therefore, for this purpose, five questionnaires were prepared and the following results were obtained: identification of 46 strength factors; 27 factors of weakness; 23 opportunities and 15 threats. In this direction and according to the conservative position in the SPACE matrix, 6 main strategies were developed.

KeyWords: Strategy, training and excellence of AJA commanders and managers Jihadi management.

Reference: Qaraei Ashtiani, M. R., Shokohi, H., Ahadi, M., & Hajilo, A. (2023). Strategies for the training and excellence of AJA commanders and managers with an emphasis on jihadi management. *Strategic management attitude*, 1(4), 9-46. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1402.1.4.1.8>

¹ Associate Professor of the Higher National Defense University

² Assistant Professor at National Defense University

³ Assistant Professor at National Defense University

⁴ PhD in Strategic Management, National Defense University. Tehran. (corresponding author) Iran.sahragard14@chmail.ir



نوع مقاله: پژوهشی

راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی

محمدرضا قرایی آشتیانی^۱، حسین شکوهی^۲، محمد احدی^۳ و علی حاجیلو^{۴*}

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

صص: ۴۶-۱۱

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۷

چکیده

پژوهش کنونی با هدف ارائه راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی نگارش شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل نخبگان و خبرگان آجا در نیروهای چهارگانه آجا و علما و روحانیون و استادان دانشگاهی نیروهای مسلح خارج از آجا به تعداد ۸۰ نفر می‌باشد. این پژوهش در زمره تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای بوده و از ترکیب داده‌های کمی و کیفی (با رویکرد آمیخته) شامل مصاحبه و پرسش‌نامه باز و بسته استفاده شده است. در این پژوهش به منظور استخراج شاخص‌ها و عوامل اثرگذار بر تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران با رویکرد جهادی و همچنین احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، افزون‌بر مطالعه اسناد بالادستی شامل قرآن، نهج‌البلاغه، احادیث و روایات، بیانات امامین انقلاب، سند کلیات نظام جامع تربیت و آموزش ستاد کل و آجا و پژوهش‌های مرتبط، مصاحبه‌های عمیق (نیمه‌ساختاریافته) با خبرگان نیز انجام شد. بنابراین بدین منظور پنج پرسش‌نامه تنظیم و نتایج زیر حاصل شد: شناسایی ۴۶ عامل قوت؛ ۲۷ عامل ضعف؛ ۲۳ فرصت و ۱۵ تهدید. در این راستا و با توجه به جایگاه محافظه‌کارانه در ماتریس SPACE، 6 راهبرد اصلی تدوین شد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا، مدیریت جهادی.

استناددهی (APA): قرایی آشتیانی، محمدرضا، شکوهی، حسین، احدی، محمد، و حاجیلو، علی. (۱۴۰۲). راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی. *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*، ۱(۴)، ۴۶-۹.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1402.1.4.1.8>

^۱. دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲. دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی

^۳. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

^۴. دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) A_Hajiloo@gmail.com



مقدمه

سازمان نیروهای مسلح به‌ویژه ارتش جمهوری اسلامی ایران، یکی از مهمترین سازمان‌های کشور است که حافظ استقلال، امنیت و تمامیت ارضی کشور است. برای آجا رسیدن به اهداف، طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی نیازمند به‌کارگیری یک مدیریت راهبردی مؤثر است که بتواند در تمامی حوزه‌ها، اثربخش و منشاء تحول و موفقیت شود. اما پرسشی مطرح است که چگونه می‌توان به این مهم دست یافت؟ براساس تدابیر حکیمانه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و همچنین نتایج مطالعات انجام‌شده در کشور پاسخ این پرسش از طریق شناخت دقیق مبانی و اصول مدیریت جهادی قابل‌ارائه می‌باشد.

به‌دلیل اهمیت و حساسیت مفهوم مدیریت جهادی و اینکه مدیریت جهادی یکی از سرمایه‌های کشور و از عوامل استحکام قدرت ملی نظام اسلامی است، مقام معظم رهبری سال ۱۳۹۳ را با عنوان «اقتصاد و فرهنگ، با عزم ملی و مدیریت جهادی» نام‌گذاری نمودند. بدین معنا که برای پیشرفت و ضعف‌های مدیریتی در ابعاد مختلف اقتصادی، نظامی، فرهنگی و ... که به‌طور ویژه مورد اشاره فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) قرار گرفته، به تلاش دوچندان، انقلابی و مدیریت جهادگونه در این عرصه‌ها نیاز است.

نام‌گذاری سال ۱۳۹۳ از ویژگی‌های دیدگاه فلسفی- تاریخی مقام معظم رهبری (دام‌عزه‌العالی) می‌باشد که با درنظرگرفتن اقتضائات زمانی و مکانی و شرایط حال حاضر و درراستای مؤلفه‌های میل به پیشرفت، انجام شده است. این نام‌گذاری توسط معظم‌له، نوعی سیاست‌گذاری ولایی است که ضرورت دارد همه ارکان نظام به‌ویژه سازمان‌های نظامی، درراستای این سیاست، برنامه‌ها و اولویت‌های خود را سامان دهند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۸).

مفهوم مدیریت جهادی یکی از کلیدواژه‌هایی است که بارها از سوی معظم‌له تکرار شده است. برای نمونه، ایشان در جمع مسئولان کشور فرمودند: «با حرکت عادی نمی‌شود

پیش رفت، با حرکت عادی و خواب‌آلودگی و بی‌حساسیتی نمی‌شود کارهای بزرگ انجام داد، یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است، باید حرکتی که می‌شود هم علمی باشد، هم پُر قدرت باشد، هم با برنامه و هم مجاهدانه باشد» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰).

از این رو مدیریت راهبردی زمانی می‌تواند به دستاوردهای بزرگ و مورد انتظار برسد که با رویکرد جهادی همراه باشد. چنانچه فرماندهان و مدیران با رویکرد جهادی به هدایت سازمان بپردازند، افزون بر تسریع در دستیابی به اهداف، سبب تعالی سازمانی نیز خواهند شد (خلج، ۱۳۹۹: ۱۲۰). این محقق نخواهد شد، مگر اینکه آجا بتواند راهبردهای مؤثرتری را در مسیر تربیت، سپس تعالی فرماندهان و مدیران خود براساس ویژگی‌های مدیریت جهادی مدنظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) تدوین کرده و به اجرا بگذارد. با توجه به اهمیت فرماندهی و مدیریت جهادی که برگرفته از مبانی فکری مقام معظم و معزز رهبری می‌باشد، تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران با چنین رویکردی در عصر کنونی دارای اهمیت و ضرورت دوچندان می‌باشد. چرا که آوردگاه‌های پیروزی انقلاب اسلامی و هشت سال دفاع مقدس، فرماندهان و مدیرانی را در آغوش خود پروراند که شاکله اصلی و اصول و مبانی مدیریت جهادی را به دنبال داشت. برای اینکه این اصول و مبانی ناب مدیریتی بتواند برای

نسل‌های آینده انقلاب تسری یابد، باید به سرعت در برنامه‌های تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران سازمان‌ها، جای خود را پیدا کند.

بدین منظور ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان سازمانی پیشرو در میان سایر سازمان‌ها،

می‌بایست برای اجرای موفق مأموریت‌ها، افزون بر برخورداری از تجهیزات و فناوری‌های نوین، از فرماندهان و مدیران توانمند و تربیت‌یافته در مکتب اسلام و تعلیم‌گرفته از ساحت قرآن، نبی مکرم اسلام (صل‌ا... علیه و آله و سلم)، ائمه معصومین (علیهم‌السلام) و امامین انقلاب برخوردار است که این مأموریت را می‌تواند به نحو احسن انجام دهد.



این پژوهش با هدف ارائه راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی درصدد است تا گامی مؤثر در این مسیر بردارد. به‌طوری‌که با ارائه راهبردها در حوزه تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران جهادی بتواند از طریق بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و تجارب فرماندهان و مدیرانی که در پیروزی انقلاب اسلامی و هشت سال دفاع مقدس حضور داشتند، راه را برای تربیت و آموزش نسل‌های بعدی خود هموار کند. این پژوهش تلاش کرده است تا با اخذ نظرات همه نهادهای دخیل، راهبردها را در ارتباط با موضوع تحقیق پیشنهاد دهد تا در آینده نزدیک به‌عنوان خط‌مشی‌های تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران و همچنین در قالب برنامه‌های مصوب سالیانه به اجرا درآید که در صورت عدم تحقق آن، این امر متصور می‌شود که از مزیت‌های برتری‌ساز مدیریت جهادی در راستای ارتقاء توانایی‌ها و کارآمدی‌های فرماندهان و مدیران منتفع نخواهد نشد.

در این راستا و به‌منظور تحقق هدف اشاره‌شده، پرسش پژوهش به شرح زیر تنظیم شد: راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی کدام‌اند؟ از این‌رو امید است تا با ارائه راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران آن هم با تأکید بر مدیریت جهادی، بتوان گامی محکم و استوار در راستای تحقق تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری و همچنین نیل به بخشی از آرمان‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران برداشت.

پیشینه و مبانی نظری

مفهوم‌شناسی

فرمانده و فرماندهی: فرمانده شخصی است که به اتکای شغل یا مقام رسمی که به او داده می‌شود، مسئولیت هدایت فعالیت‌های یک یگان (هر اندازه که باشد) یا قسمت را دارد. فرمانده مسئولیت‌های خود را از طریق سلسله‌مراتب فرماندهی اعمال می‌کند. فرمانده تنها مقامی است که در قبال اعمالی که یگان وی انجام می‌دهد یا از انجام آن باز می‌ماند، مسئولیت دارد (احمدی و حاتمی، ۱۳۹۷: ۷۷).

مدیر و مدیریت: پیتز دراکر در اهمیت مدیریت می‌گوید: «مدیریت عنصری پویاست که مایه حیات هر سازمان به‌شمار می‌رود و بدون وجود آن، منابع سازمان صرفاً در حد منابع باقی می‌مانند و هرگز به محصول یا خدمت تبدیل نمی‌شوند (موروگان^۱، ۲۰۰۷: ۷). مدیر کسی است که مسئولیت دستیابی به اهداف سازمان از طریق بهره‌برداری کارآمد و اثربخش منابع را بر عهده دارد (لوسییه^۲، ۲۰۱۲: ۴).

راهبرد: با بررسی تعاریف «راهبرد» از جنبه نظامی و غیرنظامی، استنباط می‌شود که راهبرد حداقل شامل دو جزء اساسی «هدف» و «مسیر دستیابی به هدف» می‌باشد. هدف که اولین جزء راهبرد می‌باشد، به‌عنوان جهت‌دهنده تلقی شده و بیان‌کننده آن است که به کجا باید رفت و مسیر دستیابی به هدف‌ها که به‌عنوان دومین جزء راهبرد است، بیان‌کننده آن است که چگونه و با چه شیوه و ابزاری به سمت اهداف باید حرکت کرد (تاج‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۰۹). از سویی، راهبرد دارای سطوح مختلفی است که این سطوح به سطح مکتب، سطح ملی، سطح صنعت، سطح سازمان، سطح کسب‌وکار، سطح وظیفه‌ای و سطح عملیات قابل دسته‌بندی است. پس هدف و مسیر هر سطح از راهبرد، متأثر از سطح بالاتر خود می‌باشد و سلسله‌مراتبی بین آن سطوح حاکم است (کامکار و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۳۵).

تربیت: تربیت عبارت است از پروراندن، یعنی استعدادهای درونی و بالقوه را به فعالیت در آوردن و پروراندن (مطهری، ۱۳۸۹: ۴۳).

اصول تربیت از دیدگاه حضرت امام خمینی (رضوان‌الله تعالی علیه)

۱. اصل تعقل و تفکر: یکی از اصولی که همواره در کلام ناصحانه حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه) مدنظر قرار گرفته است، توجه به عقل و شکوفایی آن است. ایشان بر این نکته تأکید می‌فرمایند که: «اولین شرط مجاهده با نفس و حرکت به جانب حق تعالی، تفکر است». از نظر ایشان تفکر موجب بیداری انسان از خواب غفلت می‌شود تا

¹ Murugan

² Lussier



جایگاه خود را در جهان هستی دریابد. بنابراین سیر تربیت باید به گونه‌ای باشد که مرتبی به تفکر صحیح راه یابد و اندیشیدن درست شاکله او شود تا زندگی حقیقی بر او رُخ بنماید.

۲. اصل آزادی و اختیار: حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه) در مورد اهمیت این اصل اساسی در تعلیم و تربیت می‌فرمایند: «آزادی یکی از اموری است که اول حقی است که بشر دارد، حق ابتدایی است که بشر دارد که باید آزاد باشد و در آرایش آزاد باشد، در اعمالش آزاد باشد».

۳. اصل تکیه بر اصلاح خود: امام راحل تأکید داشتند که: «اول خودتان را اصلاح کنید، اول مذهب بشوید، تعلیمات اسلامی را که برای آدم‌سازی است، آن تعلیمات را عمل کنید و بعد جوان‌ها را، بچه‌ها را، تربیت بکنید».

۴. اصل تقدم تزکیه بر تعلیم: حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه) تأکید داشته‌اند که نفس تزکیه‌شده در راستای ارزش‌های الهی قرار می‌گیرد و سر اطاعت در پیشگاه خداوند فرود می‌آورد و به قدرت‌های غیرالهی بی‌توجه است؛ از این‌رو اهتمام بر این امر را بر همه آحاد جامعه لازم دانسته و ضرورت آن را برای کسانی که با تربیت مردم سروکار دارند، افزون می‌شمرد. از این‌رو تقدم تزکیه بر تعلیم را به‌عنوان یک اصل راهبردی بارها یادآور شده است.

۵. اصل تداوم تربیت: امام بزرگوار همه انسان‌ها را از بدو تولد تا آخرین روز زندگی نیازمند تعلیم و تربیت می‌داند و می‌فرماید: «همه جمعیت دنیا، احتیاج به تعلیم و تربیت دارند، هیچ‌کس نمی‌تواند ادعا کند که من دیگر احتیاج ندارم به اینکه تعلیم بشوم و تربیت بشوم».

۶. اصل تکرار و تلقین: یکی از اصول مهم تربیتی که امام خمینی (رحمت‌الله علیه) بر آن تأکید دارد، تکرار و تلقین است؛ ایشان در اصل پیشین بر مداومت در تربیت اصرار دارند و این مداومت بدون تکرار و تلقین، هیچ تأثیری نخواهد داشت.

۷. اصل جهت‌دار بودن تربیت: حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه) تأکید دارند که: «تمام انبیاء، معلم ما هستند و تمام بشر، دانشجو. انبیاء مکتبی دارند که در آن مکتب می‌خواهند این موجود دوپایی که بدرین موجودات است و اگر رها بشود، خطرناک‌ترین موجودات عالم است، این را به راه مستقیم هدایت کنند، عالم یک دانشگاهی است و انبیاء و اولیاء و تربیت‌شده‌های آنها، معلم هستند، سایر بشر دانشجو. وظیفه معلم، هدایت جامعه است به سوی الله و وظیفه دانشجو، تعلم».

۸. اصل دوری از تکبر: از دیدگاه حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه)، کبر و تکبر عامل بازدارنده و خطرناکی در تربیت آدمی به‌شمار می‌آید. اما بالعکس، تواضع به معنای: خود را خرد دانستن، با خاک همسان ساختن، از دیگر موجودات برتر نداستن، سر به خاک ساییدن و خاکساری در پیش گرفتن است.

۹. اصل جامعیت: امام راحل عقیده داشت که مربی باید به متربیان خود، علم و هنر و فنون موردنیاز زندگی بیاموزد و هم آنان را در مسیر تهذیب و خودسازی و دانش روز و ... پرورش دهد، هم درباره دین بگوید، هم پیرامون دنیا، هم از سیاست بگوید، هم از دیانت (شمخانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۶-۱۱۸).

اصول تربیت از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نصرت‌پناه و همکارانش با مطالعه، بررسی و تحلیل بیانات مقام معظم رهبری، اصول تربیت موردنظر ایشان به‌عنوان رکن اصلی و مهم در نظام جامع تعلیم و تربیت را براساس جدول ۱ استخراج و طبقه‌بندی کردند.

جدول ۱: اصول تربیت از بررسی و تحلیل بیانات مقام معظم رهبری

تاریخ	متن کلام مقام معظم رهبری	اصل	خلاصه‌شده اصل
۱۳۶۶/۰۵/۲۱	در اسلام مسئله جسم و روح توأماند و تفکیک‌پذیر نیستند. اسلام معتقد است که انسان باید جسم و روح را با هم پرورش بدهد. پرورش جسم، مقدمه پرورش روح است.	توجه به همراهی تربیت جسم و روح	تربیت توأمان «جسم و روح»



تاریخ	متن کلام مقام معظم رهبری	اصل	خلاصه شده اصل
۱۳۶۸/۰۳/۱۸	آن کسی که به خدا و قیامت معتقد است، در دنیا به گونه‌ای عمل می‌کند و کسی که فاقد این جهان‌بینی است، طور دیگر رفتار می‌کند؛ پس جهان‌بینی بر هر انسانی در تشکیل شخصیت او تأثیر اساسی دارد.	توجه به نقش دین در تربیت انسان	تدین
۱۳۷۶/۱۰/۱۲	تمام عبادات و تکالیف شرعی درحقیقت ابزارهای همین تزکیه با همین تربیت است. روزه یک رکن اساسی در تعالی معنوی و تکامل روحی و هدایت و تربیت انسانی است.	توجه به رکن بودن عبادات در تربیت	تعبد
۱۳۷۰/۰۱/۲۹	برای انسان، هدف اعلی عبارت از وصول به حق، رسیدن به قرب باری تعالی و تخلق به اخلاق الهی است.	توجه به رسیدن به خدا در تربیت	تقرب
۱۳۶۹/۱۰/۱۰	انقلاب ما آمد تا انسان صالح تربیت کند. آن چیزی که این انقلاب را تا امروز نگهداشته است، عبارت از صلاح انسان‌هاست؛ همان مقدار مایه صلاحی است که ما ملت داریم.	اصل تربیت انسان صالح	عبودیت
۱۳۷۰/۰۱/۲۹	در حال کسب‌وکار هم با خدا، در حال خوردن و آشامیدن هم باز به یاد خدا، اگر دنیا بتواند این طور انسان‌هایی را تربیت کند ... این حیات طیبه است.	توجه به تربیت در چگونگی زندگی انسان	حیات طیبه
۱۳۸۸/۰۴/۲۹	تربیت عقلانی یعنی نیروی خرد انسانی را استخراج کردن، مشعل خرد انسانی سپردن تا راه را با این مشعل تشخیص بدهد و قادر بر طی کردن آن راه باشد؛ این اولین مسئله است.	توجه به اهمیت تربیت تفکر و تعقل	تفکر



تاریخ	متن کلام مقام معظم رهبری	اصل	خلاصه شده اصل
۱۳۷۱/۰۹/۲۵	هیچ مکتبی به قدر اسلام، ارزش و کرامت انسان را والا نمی‌داند. یکی از اصول اسلامی که همیشه در تعریف و معرفی اسلام مطرح شده است، اصل «تکریم انسان» است.	توجه اسلام به اهمیت کرامت انسانی	تکریم
۱۳۷۱/۰۲/۰۹	آنجا که اسلام برای اولین بار می‌خواهد وارد شود و جامعه را اداره کند، یکی از کارهای اساسی‌اش میدان دادن به معلمان در بین مردم است. نقش معلم و مربی در جامعه ما، نقش تراز اول است.	توجه به نقش نعلم در تربیت	معلم
۱۳۸۴/۰۶/۰۸	اگر می‌خواهیم درحقیقت اسلامی شویم، باید محتوا را اسلامی کرد. آیات قرآنی است که توانست در روزگاری، انسان‌هایی را تربیت کند که با دنیای کفر و ظلمات بستیزد.	توجه به اهمیت محتوا در تربیت	محتوا
۱۳۷۹/۰۶/۰۹	سلامت محیط پرورش آدمی به‌معنای آن است که بشر با خدای خود، با درون خود، با همنوعان خود و با طبیعت پیرامون خود با صلح و سلامت رفتار کند.	توجه به اهمیت سلامت محیط تربیت	محیط
۱۳۶۸/۰۵/۱۵	این درس را هم سعی کردم که از امام عزیز بزرگوار فقیدمان به یاد داشته باشم که باید مقصود ما انجام تکلیف باشد.	توجه به تربیت تکلیف‌مداری	تکلیف
۱۳۶۵/۰۵/۲۱	دوره تربیت انسان یک دوره نامحدود است. آغاز آن از آغاز حیات است و تقریباً تا رسیدن مرگ ادامه پیدا می‌کند.	توجه به استمرار تربیت در طول عمر انسان	استمرار
۱۳۷۰/۱۰/۲۵	یک انسان اسلامی، فقط انسانی هم نیست که اعتقاد اسلامی داشته باشد و عمل اسلامی بکند، بلکه اخلاق	توجه به رکن بودن اخلاق	اخلاق



تاریخ	متن کلام مقام معظم رهبری	اصل	خلاصه شده اصل
	اسلامی هم رکن اساسی است.	در تربیت	

تعالی: از دیدگاه اسلام و قرآن کریم، تعالی به معنای بالا رفتن انسان و به مراتب از رشد و کمال روحی دست یافتن است که آفریننده هستی با فرو فرستادن پیامبران و کتاب به دو شیوه هدایت تکوینی و تشریحی آن را فراهم فرموده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۹).

ابعاد و جنبه‌های تعالی: به نظر می‌رسد تعالی واقعی چیزی بیش از یک رابطه علت و معلولی امور باشد. برخی بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعالی موقعیتی است که در پرتو همگرایی هفت عامل پشتیبان غیرقابل جایگزین، به دست می‌آید. با وجود اینکه واژه تعالی را به طور یکسان درباره فرد، یک ایده یا یک سازمان می‌توان استفاده کرد، باید به دنبال تحصیل تعالی بود.

۱. نخستین جنبه تعالی، موثق بودن، معتبر بودن، قابل اعتماد بودن و صحیح و اصولی بودن تعالی است. یک فرد، یک ایده یا یک سازمان، برای آن که متعالی باشد، باید، به گونه‌ای جدایی‌ناپذیر با ویژگی طبیعی بودن، خوبی، حقیقت و زیبایی، آمیخته و ترکیب شده باشد.

۲. جنبه دوم تعالی، اعتماد، قابل قبول و معروف بودن و نیک‌نامی آن است. در یک فرد، ایده یا سازمان متعالی، اعتماد و قابل‌باور بودن، موج می‌زند.

۳. جنبه سوم تعالی، انتظار و امیدواری است. امید و انتظار پایین، کسی را بر نمی‌انگیزاند. تعالی، بالاترین سطح انتظاری را که یک فرد، ایده یا سازمان که قابلیت ارائه آن را برای خود در یک موعد زمانی خاص دارد، پوشش می‌دهد و دربرمی‌گیرد.

۴. شایستگی چهارمین جنبه تعالی است. منابع لازم باید آماده باشد و این فقط به منابع مادی محدود نمی‌شود، بلکه افرادی که دانش، مهارت و استعدادهای لازم را باید دارا باشند، نیز بخشی از این شایستگی به‌شمار می‌آیند.

۵. متقارن بودن و انطباق؛ یعنی، انجام امور در مکان صحیح، در زمان مناسب توسط فرد مناسب با مهارت صحیح، ایده صحیح و سازمان صحیح، جنبه پنجم تعالی است.

۶. تعالی، کارکردی است. موجب تعلق شغلی افراد در سازمان می‌شود؛ فرد باید اخلاق کاری بالایی داشته باشد. در محیط کار باید نظم حاکم باشد و ظرفیت کار جدی وجود داشته باشد. اگر ایده‌ای بخواهد متعالی باشد، باید ظرفیت و استعداد پیاده‌سازی آن هم باشد. تعالی در سازمان، متضمن ساختاری است که میان افراد و ایده‌ها و خدماتی که ارائه می‌دهند، تنش خلاق به وجود می‌آورد.

۷. هفتمین جنبه تعالی، استمرار آن است. بهترین تصویر را برای این مفهوم، ارسطو ارائه کرد که گفت: تعالی یک فعل نیست، یک عادت است. برای آن که یک فرد، یک ایده یا یک سازمان، منعالی باشد، یک حرکت مستمر و مداوم پیش رو به سوی آینده، لازم است.

بنابراین، به نظر می‌رسد تعالی، عالی‌ترین هدفی است که باید به آن دست یافت و چه‌بسا تنها هدف ارزشمندی است که باید برای رسیدن به آن کار کنیم (ازگلی، ۱۳۹۱: ۱۶۸-۱۶۷).

مدیریت جهادی: مدیریت جهادی را می‌توان عمل، فراگرد، پیامد یا حالتی دانست که برای تعالی انسان‌ها پدید می‌آید و این به معنای رشد، متحول کردن، استفاده از فرصت‌ها، برتری بخشیدن یا بالا بردن امور انسانی است. مدیریت جهادی در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی است؛ الگویی که توان لازم تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را دارد و واجد توانایی‌ها و ارزش‌هایی است که از هر نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار می‌رود (سلطانی، ۱۳۹۳: ۱۲).

مضامین فراگیر مدیریت جهادی مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری و شواهد همسوسازی با قرآن و نهج‌البلاغه

ترک‌زاده و همکارانش با استفاده از کتاب‌ها، نشریات، قرآن و نهج‌البلاغه و با محوریت فرمایشات مقام معظم رهبری، با روش تحلیل مضمون و تشکیل شبکه مضامین، پس از



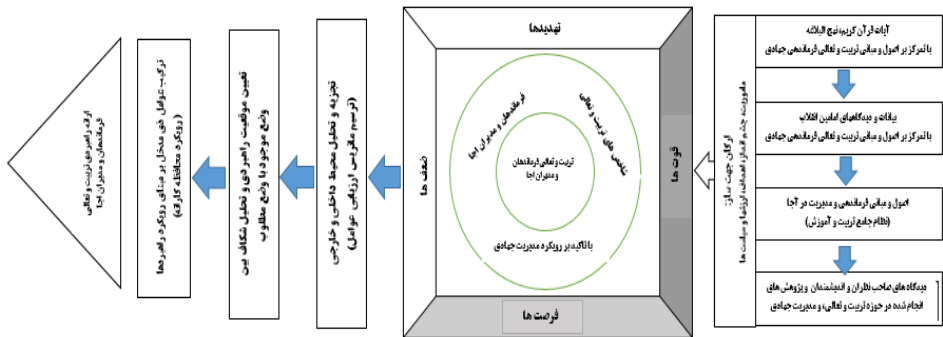
احصای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه‌ای، تلاش کرده‌اند به تدوین الگوی مدیریت جهادی به سه بُعد «ارزشی-نگرشی»، «رفتاری-عملکردی» و «ویژگی‌های مدیریتی» بپردازند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸).

الف. ارزشی-نگرشی: ولایت‌مداری، تفکر دین‌محوری، شهادت‌طلبی، اعتماد به نصرت و وعده الهی، مسئولیت را نعمت و فرصت الهی دانستن، حق‌طلبی و جلب رضایت خدا، عدالت‌محوری، بصیرت‌مندی، خود را مدیون مردم دانستن، عدم تمایل به ستایش شدن، آرمان‌خواهی توأم با واقع‌بینی، داشتن روحیه خودباوری، ژرف‌اندیشی و جامع‌نگری و مبنا قرار دادن فرهنگ در تمام امور.

ب. رفتاری-عملکردی: تنظیم شعائر اسلامی، توکل به خدا و توسل به ائمه (س)، رعایت تقوای فردی و جمعی در تمام امور، داشتن برنامه معنوی و تلاش برای خودسازی، اخلاص در خدمت‌رسانی به مردم، صبور در حفظ آرمان‌ها و اهداف انقلاب، دارای سعه صدر، شجاعت، قاطعیت و تواضع در رفتار، پیشگام و داوطلب در کارها، صبور و دارای استقامت در رفع موانع و فتح قله‌ها، صرفه‌جویی و قناعت (ساده‌زیستی)، عمل بهنگام و به‌اندازه، شکرگزاری در موفقیت‌ها و نیفتادن در چاله غرور.

ج. ویژگی‌های مدیریتی: مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، به‌کارگیری نیروهای متخصص و متعهد، جلب مشارکت گروهی، برنامه‌محوری و تدبیر مدیریت، شناسایی و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، مدیریت زمان، مداومت و به‌انتها رساندن کار و مسئولیت، اولویت‌بندی و نظم در امور، اهمیت به تولید علم و نهضت علمی، مدیریت دانش‌بنیان، درون‌زا و عدالت‌محوری، انعطاف‌پذیری در اهداف و انطباق با شرایط، تحول‌گرایی آینده‌سازمان و مدیریت تغییر و جوان‌گرایی.

چارچوب نظری پژوهش



نمودار ۱. چارچوب نظری پژوهش (محقق)

روش‌شناسی تحقیق

- نوع و روش تحقیق: پژوهش کنونی از حیث نوع تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ روش توصیفی- موردی است. در ضمن با توجه به اینکه در این پژوهش از ترکیب داده‌های کمی (میدانی: در قالب توزیع پرسش‌نامه و انجام مصاحبه‌های خبرگی) و کیفی (تحلیل محتوای ۱ متون: از طریق شناسه‌گذاری باز و بسته) استفاده شده است، رویکرد تحقیق آمیخته می‌باشد.

- جامعه آماری تحقیق: جامعه آماری این تحقیق شامل دو دسته کلی می‌باشد: دسته اول؛ خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه مدیریت راهبردی، که شامل ۲۰ نفر است.

۱. تحلیل محتوا: در این رساله به منظور تحلیل محتوای متون از روش شناسه‌گذاری باز و بسته «به روش ریمون کیوی و کاپنهود» استفاده شده است. بدین ترتیب که در شناسه‌گذاری باز، پس از مطالعه متون، استنباط پژوهشگر از متن خوانده شده در قالب کلیدواژه ثبت شده است و در شناسه‌گذاری بسته، عیناً از کلیدواژه‌ها و کلمات انتخابی نویسندگان در اسناد بهره‌گیری شده است.



دسته دوم؛ متشکل از خبرگان و کارشناسان حوزه فرماندهی و مدیریت (فرماندهان و مدیران ارشد آجا)، استادان دانشگاهی نیروهای مسلح (خارج از آجا)؛ علما و روحانیون شاغل در نیروهای مسلح (خارج از آجا) هستند که صاحب دانش و تجربه در موضوع مورد مطالعه هستند و شامل ۸۰ نفر می‌باشد.

- روش نمونه‌گیری: در این پژوهش برای دسته اول از روش خبرگان دردسترس و برای دسته دوم براساس ویژگی‌های مشخص شده برای اعضای جامعه موردنظر به روش هدفمند (قضاوتی)، ۸۰ نفر انتخاب شده است.

- روش جمع‌آوری داده‌ها

الف. در روش اسنادی (کتابخانه‌ای)، تعاریف، مفاهیم، تاریخچه، مبانی و اصول، نظریه‌ها، اسناد و مدارک بالادستی نظام، بیانات امامین انقلاب، فرازهای نهج‌البلاغه و قرآن کریم مورد بررسی قرار می‌گیرند.

ب. در روش میدانی (پیمایشی)، پژوهشگر با استفاده از مصاحبه عمیق (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته) با فرماندهان و مدیران آجا و همچنین تدوین و توزیع پرسش‌نامه، اقدام به جمع‌آوری داده‌ها می‌کند.

- ابزارهای گردآوری اطلاعات

الف. در روش کتابخانه‌ای، پژوهشگر از ابزار فیش‌برداری از کتاب‌های علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی موجود، اسناد و مدارک دست‌اول، پایان‌نامه‌ها، آرشیو و سراچه‌های اینترنتی و دانشگاهی استفاده می‌کند.

ب. در روش گردآوری داده‌ها به روش پیمایشی، پژوهشگر از ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته و مصاحبه عمیق استفاده کرده است.

- پایایی پرسش‌نامه

برای آزمون پایایی این پرسش‌نامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. براساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۲۰ نفر از جامعه خبره و با استفاده از نرم‌افزار آماری اسپس‌اس‌اس، میزان پایایی پرسش‌نامه محاسبه شد.

مطابق جدول ۲، مقدار این آماره، نشان می‌دهد که پرسش‌های پرسش‌نامه از همبستگی و پایایی بالایی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲. پایایی پرسش‌نامه

تعداد نمونه	تعداد پرسش‌ها	مقدار آلفای کرباخ
۲۰	۱۳۶	۰/۹۰۱

یافته‌های تحقیق

در این مقاله، به‌منظور ارائه راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی، اقدامات زیر انجام شده است:

۱. مطالعه اکتشافی و تعیین عوامل تأثیرگذار و تأیید آن از طریق خبرگان (برابر چارچوب نظری تحقیق)؛
۲. تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها؛
۳. تعیین اهم قوت‌ها و ضعف‌های موجود و محاسبه امتیاز اهمیت و وضعیت براساس شرایط واقعی محل پژوهش (ماتریس IFE)؛
۴. تعیین اهم فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و محاسبه امتیاز اهمیت و وضعیت بر مبنای شرایط واقعی محل پژوهش (ماتریس EFE)؛
۵. ترسیم وضع موجود و موقعیت راهبردی با توجه به توان پاسخگویی سازمان به قوت، ضعف، فرصت و تهدید (نمودار SPACE)؛
۶. تعیین رویکرد راهبردها (شامل: تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی یا رقابتی)؛
۷. تدوین راهبردهای اولیه بر مبنای رویکرد منتخب در مرحله ششم؛
۸. تدوین راهبردهای اصلی با استفاده از تقاطع راهبردهای اولیه.



جدول ۳. نقاط قوت

ردیف	عامل
۱	ایمان صادقانه و خالصانه و درد مردم داشتن و همچنین مدیریت توأم با محبت شماری از فرماندهان و مدیران مجموعه
۲	انجام کار متقن و محکم و تلقی عبادت از کار برخی از مدیران مجموعه
۳	استکبارستیزی، کار و تلاش بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیری، شجاعت و فداکاری برخی از مدیران مجموعه
۴	عقلانیت و درایت‌محور بودن توأم با اخلاق و معنویت و ترویج ارزش‌های معنوی بر ارزش‌های مادی
۵	تحکیم و توسعه اخلاق در مدیریت منابع انسانی و همچنین نظارت از موضع بالا و مدیریت بر کارکردها
۶	دیدگاه آرمانی به اهداف و تصمیم‌ها بر محور ارزش‌های مکتب اسلام و امانت الهی انگاشتن مسئولیت
۷	ژرف‌نگری، جامع‌اندیشی و پیش‌بینی تهدیدهای آینده و مدنظر قرار دادن آن در فرایند نیازسنجی آموزشی
۸	تناسب فرایند طرح‌ریزی و تدوین و ارزیابی و انتشار متون آموزشی با نیازهای آموزشی تربیت و آموزش و انطباق آن با الگوهای آموزش نظامی استاندارد
۹	تناسب داشتن فرایندهای تربیت و آموزش افسران آجا با نظام آموزش دفاعی کشور
۱۰	تأکید بر برنامه‌محوری و حاکمیت نظم و انضباط در سازمان (آجا)
۱۱	بهره‌مندی سازمان از نیروهای جوان و متعهد و با انرژی
۱۲	حمایت سازمان از خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و ایده‌های بکر (دانش‌بنیانی و دانش‌محوری آجا)
۱۳	ضابطه‌مندی در همه امورات آموزشی و عدم دخالت روابط در حفره‌های سازمانی
۱۴	عدم تبعیض در واگذاری مناصب و موقعیت‌ها

ردیف	عامل
۱۵	قناعت و ساده‌زیستی همه فرماندهان و مدیران
۱۶	حق‌طلبی و جلب رضایت خداوند در اجرای وظایف سازمانی
۱۷	تأکید همه کارکنان بر مبانی و اصول انقلابی‌گری و اعتقاد به باورها و ارزش‌های جهادی
۱۸	پیشگام و داوطلب بودن در اجرای دستورات
۱۹	قاطعیت در برابر تضییع حقوق دیگران
۲۰	بصیرت‌مندی و داشتن روحیه شهادت‌طلبی و ایثارگری
۲۱	انتقاد سازنده و صراحت در بیان
۲۲	انعطاف‌پذیری در اهداف آموزشی و انطباق با شرایط
۲۳	به‌کارگیری تدابیر و رهنمودهای امامین انقلاب در راستای آموزش و مدیریت مجموعه متبوع
۲۴	اعتقاد و التزام عملی به اصل اتکال به خداوند و توسل به ائمه اطهار
۲۵	ایمان به یاری الهی و پیروزی نهایی در جنگ با تأکید بر نبرد علوی
۲۶	برخورداری از روحیه خودباوری
۲۷	صبور و کوشا در حفظ آرمان‌ها و اهداف مقدس انقلاب اسلامی
۲۸	توجه به اصول حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی (مدیریت زمان) در اجرای دستورات و برنامه‌های آموزشی
۲۹	عمل به اندازه و به‌هنگام در فرایندهای آموزشی
۳۰	رعایت عدالت و انصاف در مجموعه متبوع
۳۱	حفظ و صیانت از کرامت انسانی کارکنان (پایور و وظیفه)
۳۲	ایجاد فضای رقابت سالم و سازنده در مجموعه متبوع در حوزه‌های مختلف به‌ویژه در حوزه آموزش
۳۳	نهادینه کردن فرهنگ مساوات و برابری در مجموعه متبوع
۳۴	عدم برخورداری از روحیه استثمار و استضعاف کارکنان



ردیف	عامل
۳۵	عدم تبعیض در برخوردها و رفتارها
۳۶	توجه به اصل شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقاء فرماندهان و مدیران
۳۷	برخورداری از نیروی انسانی مقتدر و شجاع، به‌ویژه در حوزه و رده‌های فرماندهی و مدیریتی
۳۸	داشتن نیروی انسانی کوشا و تلاشگر، علاقه‌مند و دارای شم آموزشی بالا
۳۹	ارتقاء معرفت دینی و تقویت ایمان کارکنان به مبانی دین مبین اسلام و ولایت فقیه با برخورداری از بینش والای اعتقادی و سیاسی
۴۰	تربیت کارکنان براساس قرآن، سنت و سیره معصومین علیهم‌السلام و تدابیر و فرامین امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی)
۴۱	توجه و دقت در انتخاب و انتصاب تمامی فرماندهان، رؤسا و مدیران در همه سطوح به استعداد و قابلیت‌های تربیتی به‌ویژه بضاعت فکری و روحیه جهادی، کار جمعی، شخصیت، وجهه و اعتبار آنان
۴۲	وجود فضاهای آموزشی نسبتاً مناسب در حوزه آموزش عالی
۴۳	وجود اراده همگانی در آجا برای پرداختن همزمان به تعلیم و تربیت
۴۴	حمایت و پشتیبانی جدی سلسله‌مراتب فرماندهی به‌ویژه فرماندهی معظم کل قوا برای اصلاح نظام آموزشی
۴۵	وجود چشم‌انداز مصوب آجا به‌عنوان یک سند راهبردی
۴۶	وجود الگوهای برجسته دوران دفاع مقدس، در منش، رفتار و کردار برای تربیت کارکنان

جدول ۴. نقاط ضعف

ردیف	عامل
۱	ضعف و ناکارآمدی ساختاری در ستادها و مراکز آموزش آجا برای پیشرفت مدیریت و فرماندهی جهادی
۲	کمرنگ بودن گفتمان غالب و بسترسازی برای پیشرفت فرماندهی و مدیریت جهادی
۳	ناآشنایی و درک ناکافی برخی از افسران آجا از قابلیت‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ جهادی
۴	کم‌توجهی به اصلاح الگوهای مصرف و جلوگیری از اسراف و تضییع بیت‌المال
۵	ضعف در شناسایی، جذب، حفظ و رشد نخبگان و استفاده از نیروهای نخبه و توانمند در آجا
۶	کم‌التفاتی به مقوله تربیت و همتاسازی، انگیزه‌دهی و هویت‌بخشی به نیروی انسانی و توسعه امید و نشاط
۷	ارائه سازوکارهای غیرعلمی در جذب نیروی انسانی انقلابی و رزمنده
۸	خلاقیت و نوآوری حلقه مفقوده در فرایند تربیت و آموزش با رویکرد مدیریت جهادی
۹	توجه و تأکید بیش‌ازحد بر تخصص‌گرایی بدون تعهد
۱۰	حاکمیت تدریجی بوروکراسی و کاغذبازی اداری و دیوانسالاری و سلسله‌مراتب خشک و غیرمنعطف
۱۱	کارکرد ضعیف نظام پاداش و تشویق منصفانه و عدالت‌محور
۱۲	اجرای ناقص و ناکارآمد نظام پرداخت بر مبنای عملکرد
۱۳	استقرار تدریجی نظام مدیریت متمرکز و آمرانه و دستور به جای مدیریت تفویضی و مشارکتی
۱۴	سستی و سهل‌انگاری فرماندهان و مدیران در تربیت و آموزش کارکنان ارزشی
۱۵	عملکرد ضعیف نظام و تفکر مدیریتی با صبغه فرهنگ جهادی
۱۶	منزوی شدن برخی از مدیران و افراد خادم و خدمت‌گذار
۱۷	کم‌التفاتی به تکالیف سازمانی حول محور اسلام و انقلاب
۱۸	عافیت‌طلبی و شانه خالی کردن برخی از فرماندهان از زیر بار وظایف سخت و سنگین



۱۹	کمرنگ شدن میزان وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای و آموزشی
۲۰	عدم ارتباط منطقی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی
۲۱	گرایش برخی از فرماندهان و مدیران به تشریفات زاید اداری در حوزه‌های مختلف به‌ویژه در حوزه آموزش
۲۲	عملکرد ضعیف درباره تدوین و تبیین مبانی و شاخص‌های فرهنگ جهادی
۲۳	عملکرد ضعیف در تجربه‌نگاری و مستندسازی فرهنگ و ارزش‌های دوران دفاع مقدس به‌عنوان مهمترین الگوی مدیریت جهادی
۲۴	محتوا و متون آموزشی نیروهای مسلح عمدتاً روزآمد و متناسب با تهدیدات نمی‌باشد.
۲۵	سازوکار کارآمدی برای انتقال تجربیات گذشتگان به نظام آموزشی وجود ندارد.
۲۶	برنامه‌های آموزشی و پرورشی، پاسخگوی نیازهای تربیتی و آموزشی فراگیران در دوره‌های آموزشی مختلف نمی‌باشد.
۲۷	خرده‌فرهنگ‌های حاکم بر یگان‌ها باعث فراموشی آموزش‌های ارائه‌شده و استانداردهای تعریف‌شده در مراکز آموزشی شده و آنها را بی‌اثر کرده است.

ب. تحلیل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها)

در این بخش به مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای ارتش ج.ا.ا که بر تربیت و تعالی فرماندهان/ مدیران با رویکرد مدیریت جهادی مؤثر بوده، اشاره شده است.

جدول ۵. فرصت‌ها

ردیف	عامل
۱	توفیق و پاسخگو بودن دانش و مدیریت جهادی در عمل و اجرا به مطالبات فرماندهان و مدیران
۲	وجود استعداد لازم انسان‌ها به‌ویژه یک فرد ایرانی و مسلمان در دارا شدن ویژگی‌های تعالی و کمال انسانی
۳	نامناسب بودن وضعیت اشتغال در سطح کشور و فرصت جذب و اشتغال ثابت و پیمانی جوانان متعهد
۴	توجه و پیگیری مقامات ارشد نظام به اهمیت و نقش تربیت و آموزش و لزوم تقویت آن



ردیف	عامل
۵	وجود تدابیر متنوع و تأکيدات قابل استناد فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در حوزه آموزش برای تسريع در پيشبرد اهداف تربيتی و آموزشی به‌ویژه با رویکرد مدیریت جهادی
۶	تمرکز سرمایه‌گذاری بر تعالی هویت افسران، فرهنگ جهادی، تربیت نظامی و باورهای کارکنان
۷	امکان حضور برجسته و مؤثر در مجامع و نهادهای ملی و بین‌المللی برای شناساندن روحیه پایداری، مقاومت و کار علمی جهادی
۸	وجود زیرساخت‌های شناختی و معرفتی لازم برای تربیت و تعالی افسران (فرماندهان و مدیران)
۹	رشد و تحکیم نگاه به آینده در نگرش و بینش فرماندهان در حوزه تربیت و آموزش
۱۰	وجود بستر مناسب برای تغییر نگرش در ساختار فکری، برنامه‌ریزی در قالب یک طرح جامع که ضمن علمی بودن، منطبق بر ویژگی‌های فرهنگ جهادی باشد
۱۱	حاکمیت معیارهای علم، تقوا، انفاق، ایثار و جهاد و ترویج ارزش‌های معنوی بر ارزش‌های مادی در کشور
۱۲	وجود بستر لازم برای تغییر و تحول در فرایندهای تربیت و تعالی و آموزش افسران آجا متناسب با تحولات روز
۱۳	بهره‌گیری از چشم‌اندازهای سازمانی مبتنی بر رویکرد جهادی، انقلابی و نهادی
۱۴	بهره‌گیری از سیاستگذاری و برنامه‌ریزی امور مبتنی بر اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت جهادی سایر سازمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران
۱۵	بهره‌گیری حداکثری از دنیای مجازی و دیجیتال و فناوری‌های نوین
۱۶	توسعه خودآگاهی، بصیرت و تأکید بر تربیت و پرورش انسانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی (قرآن و سنت)
۱۷	تأکید بر ارتقای مهارت‌های انسانی، ارتباطی و ادراکی در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای کارها
۱۸	بهبود و بهسازی عملکرد از طریق کار جهادی و انقلابی
۱۹	بهره‌برداری از مبانی و اصول برخاسته از ارزش‌های انقلابی و اسلامی
۲۰	برقراری تعاملات دفاعی با ارتش‌های پیشرفته جهان، به‌ویژه ارتش کشورهای دوست و مسلمان در قالب پیمان‌های نظامی



ردیف	عامل
۲۱	تعاملات تربیتی، آموزشی و پژوهشی خارج از کشور به ویژه کشورهای مسلمان و دوست، برابر تدابیر ابلاغی فرماندهی معظم کل قوا، دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های مصوب و با رعایت اصول «عزت، حکمت و مصلحت» با هدف تأثیرگذاری مثبت، ارتقای روابط دفاعی و انتقال دانش و مهارت جدید با رعایت ملاحظات حفاظتی و امنیتی
۲۲	حمایت مسئولان عالی‌رتبه نیروهای مسلح از توسعه علم و دانش در سطح نیروهای مسلح، فرصتی برای ارتقاء سطح آموزش فراهم کرده است.
۲۳	امکان استفاده از توانمندی‌های علمی، پژوهشی و ظرفیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری در داخل و خارج از کشور فراهم است

جدول ۶. تهدیدها

ردیف	عامل
۱	غربی‌شدن علم و گسترش آن در جهان و درواقع سیطره نظام سرمایه‌داری و گسترش آن از طریق نظام آموزشی دانشگاهی در حوزه علوم انسانی
۲	تهاجم و تبلیغات منفی به ارزش‌های بومی، دینی و مذهبی و وجود سایه فرهنگ غیرجهادی بر سر سامانه‌های آموزشی و تربیتی
۳	رو به افول بودن انگیزه جوانان برای جذب و خدمت در آجا به دلیل آگاهی از مشکلات مسئولیت و سختی کار در آجا به‌ویژه در مناطق عملیاتی و خدمت در مناطق کمترتوسعه‌یافته و مأموریت‌های بلندمدت
۴	تغییرات سریع محیطی و محدودیت‌های بازنگری برنامه‌ها و محتوای آموزشی متناسب با این تغییرات
۵	عدم تمایل مراکز و سازمان‌های آموزشی و علمی با آجا و عقد تفاهم‌نامه‌های آموزشی و پرورشی
۶	کاهش میانگین معدل دیپلم دانش‌آموزان متقاضی جذب در آجا و روند روزافزون ضعف تحصیلی آنان
۷	عملکرد نامناسب در تبادل استادان و افسران به خارج از کشور به‌منظور فراگیری پیشرفت نظامی دفاعی سایر کشورها

۸	افزایش بودجه نظامی به‌ویژه در بخش آموزش‌های نظامی کشورهای منطقه و فرمانطقه
۹	تعامل ضعیف با سازمان‌های مختلف سطح کشور در بهره‌گیری از الگوهای مدیریتی ایرانی-اسلامی
۱۰	ناتوانی در جذب منابع بالقوه نیروی انسانی از سایر سازمان‌ها به‌علت بی‌میلی آنها برای همکاری با آجا
۱۱	کم‌توجهی به ارتقاء توان دفاعی آجا از طریق هم‌افزایی با سایر نیروهای نظامی، انتظامی و سازمان‌های دولتی و مردمی
۱۲	توجه بیش‌ازحد به نظام بودجه‌بندی‌شده و موقوف کردن تمام کارها به تأمین آن
۱۳	تعلیم و تربیت عمومی برای آماده‌سازی منابع انسانی ورودی، کافی نیست.
۱۴	افزایش تورم سالانه کشور بر کاهش امکانات آموزشی و توسعه آن اثرگذار است.
۱۵	تعادل منطقی بین رشد جسمی و روحی در نظام آموزشی کشور وجود ندارد و این امر سبب تأثیرات منفی بر کیفیت منابع انسانی داوطلب ورود به نظام آموزش آجا دارد.

ج. تحلیل محیط داخلی - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱

شناخت وضع موجود، یکی از مهمترین مراحل در تدوین راهبرد است، زیرا بدون شناخت صحیح و دقیق از وضع موجود، نمی‌توان برای آینده، برنامه‌ریزی مناسبی انجام داد. بنابراین در این راستا، پرسش‌نامه چهارم تحقیق، طراحی و در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. براساس پاسخ‌های اخذشده از آنها، مقادیر به‌دست‌آمده برای دو گروه عوامل محیط داخلی یعنی ۴۶ عامل قوت و ۲۷ عامل ضعف، در قالب یک جدول درج و سپس میانگین و وزن آنها برای میزان اهمیت هر عامل و همچنین میانگین وضع موجود آن عامل می‌باشد، به همراه نمره موزون هر عامل که حاصل ضرب وزن در ضریب وضعیت می‌باشد، محاسبه و برای هر یک از عوامل قوت‌ها و ضعف‌ها به صورت جداگانه با هم جمع شده و درنهایت جمع کل از آنها محاسبه که نتایج آن به شرح جدول ۷ می‌باشد.



جدول ۷. ماتریس IFE

ردیف	شناسه عامل	اهمیت						وزن	وضعیت						نمره موزون عامل
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	
۱	S۱	۳	۲	۱۵	۱۵	۹	۳.۵۶۸	۰.۰۱۳	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۴۱
۲	S۲	۳	۶	۱۱	۱۴	۱۰	۳.۵۰۰	۰.۰۱۳	۱۰	۴	۱۵	۶	۹	۳.۰۰۰	۰.۰۳۹
۳	S۳	۱۲	۱	۹	۱۰	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۱۰	۶	۱۱	۸	۹	۳.۰۰۰	۰.۰۳۳
۴	S۴	۴	۵	۱۰	۱۴	۱۱	۳.۵۲۳	۰.۰۱۳	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۴۱
۵	S۵	۵	۲	۱۵	۱۱	۱۱	۳.۴۷۷	۰.۰۱۳	۶	۴	۱۵	۶	۱۳	۳.۲۶۴	۰.۰۴۳
۶	S۶	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۳۵
۷	S۷	۶	۴	۱۵	۶	۱۳	۳.۳۶۴	۰.۰۱۳	۱۰	۴	۱۵	۶	۹	۳.۰۰۰	۰.۰۳۹
۸	S۸	۵	۱۳	۶	۱۰	۱۰	۳.۱۵۹	۰.۰۱۱	۱۰	۳	۱۰	۱۲	۹	۳.۱۵۹	۰.۰۳۴
۹	S۹	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۴	۵	۱۰	۱۴	۱۱	۳.۵۲۳	۰.۰۳۸
۱۰	S۱۰	۱۰	۴	۱۵	۶	۹	۳.۰۰۰	۰.۰۱۱	۱۰	۶	۵	۱۰	۱۳	۳.۲۲۷	۰.۰۳۵
۱۱	S۱۱	۹	۳	۱۰	۱۲	۱۰	۳.۲۵۰	۰.۰۱۱	۰	۰	۱۱	۱۴	۱۹	۴.۱۸۲	۰.۰۴۶
۱۲	S۱۲	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۱۰	۱۰	۴	۷	۱۳	۳.۰۶۸	۰.۰۳۳
۱۳	S۱۳	۶	۴	۱۵	۶	۱۳	۳.۳۶۴	۰.۰۱۳	۱۲	۷	۵	۱۵	۵	۲.۸۶۴	۰.۰۳۷
۱۴	S۱۴	۵	۱۳	۶	۱۲	۸	۳.۱۱۴	۰.۰۱۱	۱۰	۰	۱۱	۱۴	۹	۳.۲۷۳	۰.۰۳۶
۱۵	S۱۵	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۸	۱۲	۹	۱۰	۵	۲.۸۱۸	۰.۰۰۳
۱۶	S۱۶	۱۰	۴	۱۵	۶	۹	۳.۰۰۰	۰.۰۱۱	۴	۵	۱۰	۱۴	۱۱	۳.۵۲۳	۰.۰۳۸
۱۷	S۱۷	۵	۲	۱۵	۱۱	۱۱	۳.۴۷۷	۰.۰۱۳	۰	۰	۵	۲۶	۱۳	۴.۱۸۲	۰.۰۵۴
۱۸	S۱۸	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۱۰	۶	۱۲	۸	۸	۲.۹۵۵	۰.۰۳۲
۱۹	S۱۹	۶	۴	۱۵	۶	۱۳	۳.۳۶۴	۰.۰۱۳	۰	۰	۴	۲۷	۱۳	۴.۲۰۵	۰.۰۵۴
۲۰	S۲۰	۵	۱۳	۴	۱۲	۱۰	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۱۰	۲	۴	۱۸	۱۰	۳.۲۶۴	۰.۰۳۷
۲۱	S۲۱	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۳	۸	۶	۱۴	۱۳	۳.۵۹۱	۰.۰۳۹
۲۲	S۲۲	۱۰	۴	۱۵	۶	۹	۳.۰۰۰	۰.۰۱۱	۱۱	۲	۵	۱۵	۱۱	۳.۲۹۵	۰.۰۳۶
۲۳	S۲۳	۳	۳	۱۰	۱۲	۱۶	۳.۷۹۵	۰.۰۱۴	۰	۱۰	۱۱	۱۴	۹	۳.۵۰۰	۰.۰۴۹
۲۴	S۲۴	۹	۶	۵	۱۵	۹	۳.۲۰۵	۰.۰۱۱	۴	۵	۱۰	۱۴	۱۱	۳.۵۲۳	۰.۰۳۸
۲۵	S۲۵	۸	۵	۱۰	۱۰	۱۱	۳.۲۵۰	۰.۰۱۱	۰	۰	۵	۲۶	۱۳	۴.۱۸۲	۰.۰۴۶
۲۶	S۲۶	۱۱	۹	۵	۶	۱۳	۳.۰۲۳	۰.۰۱۱	۰	۰	۱۱	۱۴	۱۹	۴.۱۸۲	۰.۰۴۶
۲۷	S۲۷	۹	۷	۱۱	۷	۱۰	۳.۰۴۵	۰.۰۱۱	۱۰	۶	۶	۹	۱۳	۳.۲۰۵	۰.۰۳۵



۰۰۰۳۵	۳۰۲۵۰	۸	۱۸	۵	۳	۱۰	۰۰۰۱۱	۳۰۰۶۸	۱۳	۷	۴	۱۰	۱۰	S۲۸	۲۸
۰۰۰۰۶	۳۰۷۵۰	۱۵	۱۴	۶	۷	۲	۰۰۰۱۶	۴۰۳۶۴	۲۱	۱۸	۵	۰	۰	S۲۹	۲۹
۰۰۰۳۵	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	۰۰۰۱۱	۳۰۰۰۰	۱۱	۷	۴	۱۵	۷	S۳۰	۳۰
۰۰۰۳۹	۳۰۰۰۰	۱۱	۷	۴	۱۵	۷	۰۰۰۱۳	۳۰۳۸۶	۱۲	۱۵	۵	۲	۱۰	S۳۱	۳۱
۰۰۰۴۵	۳۰۰۰۰	۹	۶	۱۵	۴	۱۰	۰۰۰۱۵	۴۰۱۸۲	۱۹	۱۴	۱۱	۰	۰	S۳۲	۳۲
۰۰۰۳۸	۳۰۵۲۳	۱۱	۱۴	۱۰	۵	۴	۰۰۰۱۱	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	S۳۳	۳۳
۰۰۰۳۹	۳۰۰۲۳	۱۳	۶	۵	۹	۱۱	۰۰۰۱۳	۳۰۳۶۴	۱۳	۶	۱۵	۴	۶	S۳۴	۳۴
۰۰۰۳۳	۳۰۰۰۰	۱۱	۵	۱۱	۷	۱۰	۰۰۰۱۱	۳۰۲۵۰	۱۰	۱۲	۶	۱۱	۵	S۳۵	۳۵
۰۰۰۳۴	۳۰۱۵۹	۱۳	۷	۶	۱۰	۸	۰۰۰۱۱	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	S۳۶	۳۶
۰۰۰۳۸	۳۰۵۲۳	۱۱	۱۴	۱۰	۵	۴	۰۰۰۱۱	۳۰۰۰۰	۹	۶	۱۵	۴	۱۰	S۳۷	۳۷
۰۰۰۴۰	۳۰۱۳۶	۱۳	۷	۵	۱۱	۸	۰۰۰۱۳	۳۰۷۹۵	۱۶	۱۲	۱۰	۳	۳	S۳۸	۳۸
۰۰۰۵۲	۳۰۲۵۰	۱۰	۱۲	۶	۱۱	۵	۰۰۰۱۶	۴۰۳۱۸	۲۰	۱۹	۴	۱	۰	S۳۹	۳۹
۰۰۰۵۲	۴۰۰۶۸	۱۳	۲۳	۶	۲	۰	۰۰۰۱۳	۳۰۷۰۵	۱۵	۱۴	۶	۵	۴	S۴۰	۴۰
۰۰۰۳۵	۳۰۲۰۵	۱۰	۱۲	۴	۱۳	۵	۰۰۰۱۱	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	S۴۱	۴۱
۰۰۰۴۲	۳۰۵۲۳	۱۱	۱۴	۱۰	۵	۴	۰۰۰۱۲	۳۰۳۶۴	۱۳	۶	۱۵	۴	۶	S۴۲	۴۲
۰۰۰۳۳	۳۰۰۶۸	۱۳	۶	۵	۱۱	۹	۰۰۰۱۱	۳۰۲۵۰	۱۰	۱۲	۶	۱۱	۵	S۴۳	۴۳
۰۰۰۳۴	۳۰۱۵۹	۱۰	۱۰	۶	۱۳	۵	۰۰۰۱۱	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	S۴۴	۴۴
۰۰۰۴۱	۴۰۱۳۶	۱۳	۲۴	۷	۰	۰	۰۰۰۰۱	۳۰۰۰۰	۹	۶	۱۵	۴	۱۰	S۴۵	۴۵
۰۰۰۳۷	۳۰۷۰۵	۱۵	۱۴	۶	۵	۴	۰۰۰۰۱	۳۰۰۲۳	۱۰	۵	۱۵	۴	۱۰	S۴۶	۴۶
۰۰۰۰۸	۴۰۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۱	۴۷
۰۰۰۰۷	۴۰۱۵۹	۱۳	۲۵	۶	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۷۰۵	۳۱	۱۳	۰	۰	۰	W۲	۴۸
۰۰۰۷۶	۴۰۷۹۵	۳۵	۹	۰	۰	۰	۰۰۰۱۶	۴۰۴۰۹	۲۳	۱۶	۵	۰	۰	W۳	۴۹
۰۰۰۷۶	۴۰۷۵۰	۳۳	۸	۳	۰	۰	۰۰۰۱۶	۴۰۵۲۳	۲۶	۱۵	۳	۰	۰	W۴	۵۰
۰۰۰۸۱	۴۰۸۱۸	۳۶	۸	۰	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۵	۵۱
۰۰۰۰۸	۴۰۷۵۰	۳۲	۸	۴	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۸۸۶	۳۹	۵	۰	۰	۰	W۶	۵۲
۰۰۰۸۱	۴۰۷۹۵	۳۵	۹	۰	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۷۲۷	۳۲	۱۲	۰	۰	۰	W۷	۵۳
۰۰۰۶۳	۴۰۲۰۵	۲۳	۱۳	۵	۰	۳	۰۰۰۱۵	۴۰۲۵۰	۲۳	۱۴	۲	۵	۰	W۸	۵۴
۰۰۰۰۸	۴۰۷۵۰	۲۹	۱۱	۴	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۹	۵۵
۰۰۰۶۹	۴۰۳۶۴	۲۵	۱۰	۹	۰	۰	۰۰۰۱۶	۴۰۳۶۴	۲۵	۱۰	۹	۰	۰	W۱۰	۵۶
۰۰۰۷۲	۴۰۵۲۳	۲۹	۱۲	۲	۰	۰	۰۰۰۱۶	۴۰۳۶۴	۲۵	۱۰	۹	۰	۰	W۱۱	۵۷
۰۰۰۷۱	۴۰۴۷۷	۲۶	۱۳	۵	۰	۰	۰۰۰۱۶	۴۰۳۶۴	۲۳	۱۴	۷	۰	۰	W۱۲	۵۸
۰۰۰۸۳	۴۰۹۰۹	۴۰	۴	۰	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۸۶۴	۳۸	۶	۰	۰	۰	W۱۳	۵۹
۰۰۰۰۸	۴۰۷۵۰	۳۴	۹	۰	۰	۰	۰۰۰۱۷	۴۰۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۱۴	۶۰



۰.۰۷۱	۴.۷۵۰	۲۸	۱۱	۵	۰	۰	۰.۰۱۵	۴.۲۰۵	۱۳	۳۷	۴	۰	۰	W۱۵	۶۱
۰.۰۰۸	۴.۷۵۰	۳۲	۱۰	۰	۰	۰	۰.۰۱۷	۴.۷۹۵	۳۵	۹	۰	۰	۰	W۱۶	۶۲
۰.۰۰۷۴	۴.۴۰۹	۲۳	۱۶	۵	۰	۰	۰.۰۱۷	۴.۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۱۷	۶۳
۰.۰۰۷۶	۴.۵۲۳	۲۶	۱۵	۳	۰	۰	۰.۰۱۷	۴.۸۱۸	۳۶	۸	۰	۰	۰	W۱۸	۶۴
۰.۰۰۸	۴.۷۵۰	۳۳	۹	۲	۰	۰	۰.۰۱۷	۴.۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۱۹	۶۵
۰.۰۰۸۳	۴.۸۸۶	۳۹	۵	۰	۰	۰	۰.۰۱۷	۴.۷۹۵	۳۵	۹	۰	۰	۰	W۲۰	۶۶
۰.۰۰۷	۴.۷۲۷	۳۲	۱۲	۰	۰	۰	۰.۰۱۵	۴.۲۰۵	۲۳	۱۳	۵	۰	۳	W۲۱	۶۷
۰.۰۰۷۲	۴.۲۵۰	۲۳	۱۴	۲	۵	۰	۰.۰۱۷	۴.۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۲۲	۶۸
۰.۰۰۷۶	۴.۷۵۰	۳۳	۶	۵	۰	۰	۰.۰۱۶	۴.۳۶۴	۲۵	۱۰	۹	۰	۰	W۲۳	۶۹
۰.۰۰۷۶	۴.۷۵۰	۳۰	۱۱	۳	۰	۰	۰.۰۱۶	۴.۵۹۱	۲۹	۱۲	۳	۰	۰	W۲۴	۷۰
۰.۰۰۶۹	۴.۳۶۴	۲۵	۱۰	۹	۰	۰	۰.۰۱۶	۴.۴۷۷	۲۶	۱۳	۵	۰	۰	W۲۵	۷۱
۰.۰۰۷۸	۴.۳۶۴	۲۳	۱۴	۷	۰	۰	۰.۰۱۸	۴.۹۰۹	۴۰	۴	۰	۰	۰	W۲۶	۷۲
۰.۰۰۸۲	۴.۸۶۴	۳۸	۶	۰	۰	۰	۰.۰۱۷	۴.۷۵۰	۳۳	۱۱	۰	۰	۰	W۲۷	۷۳
۳.۸۷۵	۳۸۰.۴ ۱۵						۱	۲۷۷, ۶۱۴						جمع	

۴۹/۲ - ۱/۸۲۶ جمع ضعفها - جمع قوتها = ۰/۲۲۳ - A

د. تحلیل محیط خارجی - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۱

براساس پاسخهای اخذشده از خبرگان، مقادیر بهدستآمده برای دو گروه عوامل محیط خارجی یعنی ۲۳ عامل فرصت و ۱۵ عامل تهدید، در قالب یک جدول درج و سپس میانگین و وزن آنها برای میزان اهمیت هر عامل و همچنین میانگین وضع موجود که بیانگر ضریب وضعیت آن عامل می‌باشد، به همراه نمره موزون هر عامل که حاصل ضرب وزن در ضریب وضعیت می‌باشد، محاسبه شده و برای هر یک از عوامل فرصت و تهدید به صورت جداگانه با هم جمع کرده و درنهایت جمع کل از آنها گرفته شده که نتایج آن به شرح جدول ۸ می‌باشد.

جدول ۸. ماتریس EFE

رتبه	شناسه عامل	اهمیت						وزن	وضعیت						نمره موزون عامل
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	
۱	O۱	۰	۱۱	۱۲	۱۰	۱۱	۳.۴۷۷	۰.۰۲۵	۰	۵	۴	۱۰	۲۵	۴.۲۵۰	۰.۱۰۶
۲	O۲	۰	۲	۵	۱۵	۲۲	۴.۲۹۵	۰.۰۳۱	۴	۵	۶	۱۴	۱۵	۳.۷۰۵	۰.۱۱۵
۳	O۳	۰	۰	۱۱	۱۴	۱۹	۴.۱۸۲	۰.۰۳	۰	۲	۵	۹	۲۸	۴.۴۳۲	۰.۱۲۳
۴	O۴	۰	۰	۹	۱۰	۲۵	۴.۳۶۴	۰.۰۳۱	۰	۰	۱۱	۱۴	۱۹	۴.۱۸۲	۰.۱۲۰
۵	O۵	۴	۸	۹	۱۰	۱۳	۳.۴۵۵	۰.۰۲۵	۰	۰	۹	۱۰	۲۵	۴.۳۶۴	۰.۱۰۹
۶	O۶	۳	۱۱	۶	۱۰	۱۴	۳.۴۷۷	۰.۰۲۵	۱	۲	۳	۶	۲۳	۴.۶۱۴	۰.۱۱۵
۷	O۷	۰	۰	۵	۲۶	۱۳	۴.۱۸۲	۰.۰۳	۰	۰	۵	۲۶	۱۳	۴.۱۸۲	۰.۱۲۵
۸	O۸	۳	۷	۱۳	۹	۱۲	۳.۴۵۵	۰.۰۲۵	۰	۰	۵	۹	۳۰	۴.۵۶۸	۰.۱۱۴
۹	O۹	۰	۰	۵	۱۸	۲۱	۴.۳۶۴	۰.۰۳۱	۰	۰	۲	۱۴	۲۸	۴.۵۹۱	۰.۱۴۲
۱۰	O۱۰	۳	۱۲	۸	۱۰	۱۱	۳.۳۱۸	۰.۰۲۵	۰	۰	۹	۱۰	۲۵	۴.۳۶۴	۰.۱۰۹
۱۱	O۱۱	۱	۳	۱۲	۱۲	۱۶	۳.۸۸۶	۰.۰۲۸	۰	۲	۸	۱۴	۲۳	۴.۵۲۳	۰.۱۲۶
۱۲	O۱۲	۰	۰	۴	۲۷	۱۳	۴.۲۰۵	۰.۰۳۱	۰	۰	۱۱	۱۴	۱۹	۴.۱۸۲	۰.۱۳۰
۱۳	O۱۳	۰	۰	۵	۱۸	۲۱	۴.۳۶۴	۰.۰۳۱	۰	۰	۹	۱۰	۲۵	۴.۳۶۴	۰.۱۲۵
۱۴	O۱۴	۲	۱۱	۷	۱۴	۱۰	۳.۴۳۲	۰.۰۲۵	۳	۲	۳	۱۳	۲۳	۴.۱۵۹	۰.۱۰۴
۱۵	O۱۵	۲	۱۲	۸	۸	۱۴	۳.۴۵۵	۰.۰۲۵	۰	۰	۵	۲۶	۱۳	۴.۱۸۲	۰.۱۰۴
۱۶	O۱۶	۰	۰	۷	۲۴	۱۳	۴.۱۳۶	۰.۰۳	۲	۴	۱۰	۱۲	۱۶	۳.۸۱۸	۰.۱۱۴
۱۷	O۱۷	۰	۰	۵	۱۸	۲۱	۴.۳۶۴	۰.۰۳۱	۰	۰	۶	۲۷	۱۳	۴.۲۴۱	۰.۱۲۴
۱۸	O۱۸	۰	۸	۷	۱۴	۱۵	۳.۸۱۸	۰.۰۲۸	۰	۰	۵	۱۸	۲۱	۴.۳۶۴	۰.۱۲۲
۱۹	O۱۹	۰	۳	۱۳	۱۲	۱۶	۳.۹۳۲	۰.۰۲۸	۴	۵	۶	۱۴	۱۵	۳.۷۰۵	۰.۱۰۳
۲۰	O۲۰	۰	۰	۴	۲۷	۱۳	۴.۲۰۵	۰.۰۳۱	۰	۲	۵	۱۵	۲۲	۴.۲۹۵	۰.۱۲۳
۲۱	O۲۱	۳	۱۱	۶	۱۰	۱۴	۳.۴۷۷	۰.۰۲۵	۰	۰	۱۱	۱۴	۱۹	۴.۱۸۲	۰.۱۰۴
۲۲	O۲۲	۰	۶	۶	۱۷	۱۵	۳.۹۳۲	۰.۰۲۸	۰	۰	۹	۱۰	۲۵	۴.۳۶۴	۰.۱۲۲
۲۳	O۲۳	۰	۰	۶	۲۵	۱۳	۴.۱۵۹	۰.۰۳	۰	۰	۵	۲۶	۱۳	۴.۱۸۲	۰.۱۲۵
۲۴	T۱	۳	۲	۱۵	۱۵	۹	۳.۵۶۸	۰.۰۲۵	۰	۰	۵	۱۸	۲۱	۴.۳۶۴	۰.۱۰۹
۲۵	T۲	۳	۶	۱۱	۱۴	۱۰	۳.۵۰۰	۰.۰۲۵	۰	۹	۱۰	۱۶	۹	۳.۵۶۸	۰.۰۸۹
۲۶	T۳	۱۲	۰	۹	۱۰	۱۲	۳.۱۵۹	۰.۰۲۲	۰	۶	۱۵	۱۲	۱۱	۳.۴۳۶	۰.۰۸۰
۲۷	T۴	۴	۵	۱۰	۱۴	۱۱	۳.۵۲۳	۰.۰۲۵	۲	۱۳	۸	۱۲	۹	۳.۲۹۵	۰.۰۸۲
۲۸	T۵	۵	۲	۱۵	۱۱	۱۱	۳.۴۷۷	۰.۰۲۵	۰	۰	۱۹	۱۲	۱۳	۳.۸۶۴	۰.۰۹۶
۲۹	T۶	۷	۱۰	۶	۹	۱۲	۳.۲۰۵	۰.۰۲۲	۳	۳	۱۲	۱۰	۱۶	۳.۷۵۰	۰.۰۸۲
۳۰	T۷	۶	۴	۱۵	۶	۱۳	۳.۳۶۴	۰.۰۲۴	۱	۹	۲	۱۱	۱۲	۳.۱۳۶	۰.۰۷۵

سال ۱ / شماره ۴ (۴) / زمستان ۱۴۰۲

فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی
محمدرضا فزایی آشتیانی، حسین شکوهی، محمد احدی و علی حاجیلو
راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر مدیریت جهادی



۰۰۰۷۸	۳۰۲۷۳	۱۱	۱۰	۱۲	۳	۷	۰۰۰۲۴	۳۰۳۴۱	۱۰	۱۲	۶	۱۳	۵	T۸	۳۱
۰۰۰۷۳	۳۰۳۱۸	۱۱	۷	۱۱	۱۵	۰	۰۰۰۲۲	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	T۹	۳۲
۰۰۰۸۳	۳۰۷۷۳	۱۵	۱۲	۹	۸	۰	۰۰۰۲۲	۳۰۲۰۵	۱۰	۷	۱۵	۴	۱۰	T۱۰	۳۳
۰۰۰۷۷	۳۰۳۸۶	۱۰	۱۲	۹	۱۱	۲	۰۰۰۲۳	۳۰۲۵۰	۱۰	۱۲	۱۰	۳	۹	T۱۱	۳۴
۰۰۰۸۷	۳۰۹۵۵	۱۳	۱۶	۱۵	۰	۰	۰۰۰۲۲	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	T۱۲	۳۵
۰۰۰۸	۳۰۳۴۱	۱۰	۱۰	۱۲	۹	۳	۰۰۰۲۴	۳۰۳۶۴	۱۳	۶	۱۵	۴	۶	T۱۳	۳۶
۰۰۰۹	۳۰۷۵۰	۱۳	۱۱	۱۶	۴	۰	۰۰۰۲۴	۳۰۳۴۱	۱۰	۱۲	۶	۱۳	۵	T۱۴	۳۷
۰۰۰۷۶	۳۰۴۷۷	۹	۱۵	۸	۱۲	۰	۰۰۰۲۲	۳۰۲۰۵	۱۲	۹	۶	۱۰	۷	T۱۵	۳۸
۴۰۰۱۱	۱۵۱۰۷۹۹						۱	۱۳۹۰۸۴۱						جمع	

B ۱/۴۹۷ = ۱/۲۵۷ - ۲/۷۵۴ جمع تهدیدات - جمع فرصتها

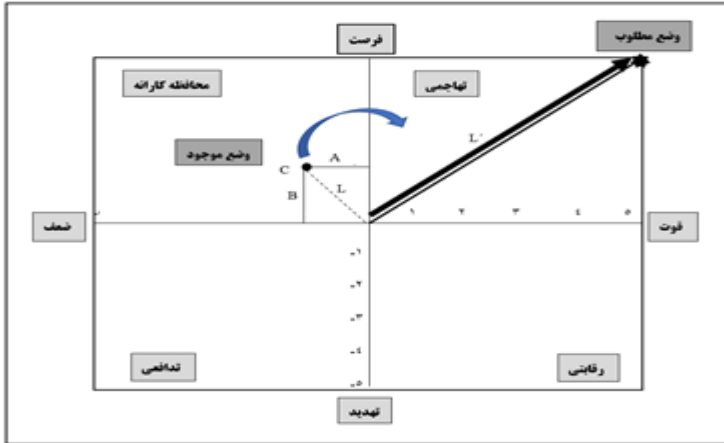
ه. تعیین موقعیت راهبردی و تحلیل شکاف

برای تعیین موقعیت راهبردی بر روی محور مختصات و تحلیل شکاف، باید از روی جداول ماتریس EFE & IEF نمره موزون ضعفها را از نمره موزون قوتها کسر کرد که عدد حاصل را به نام A نامگذاری می‌کنیم و همچنین نمره موزون تهدیدات را از نمره موزون فرصتها کسر و آن را به نام B نامگذاری می‌کنیم که این دو عدد، مختصات نقطه‌ای است که موقعیت وضع موجود را روی محور مختصات نشان می‌دهد (A و B)، همچنین در محور مختصات، روی محور Xها عوامل محیط داخلی (ضعفها و قوتها) و روی محور Yها، عوامل محیط خارجی (فرصتها و تهدیدات) قرار می‌گیرند.

خطی که از نقطه مربوط به وضع موجود مبدأ مختصات رسم می‌شود، زاویه ای با محور Xها به وجود می‌آورد. از طرفی ایده‌آل‌ترین نقطه در روی محور مختصات دارای بیشترین مقدار قوت و همچنین بیشترین مقدار فرصت است. به عبارتی یعنی در طیف اعدادی که در پرسش‌نامه‌ها بین ۱ تا ۵ درج می‌شود، مقدار عددی ۵ را دارا هستند؛ بنابراین نقطه ایده‌آل دارای مختصات (۵،۵) در ناحیه اول محور مختصات بوده و اگر خطی از این نقطه به مبدأ مختصات رسم کنیم، زاویه آن با محور Xها برابر ۴۵ درجه می‌باشد (که اسم این زاویه را D می‌گذاریم) و تانژانت ۴۵ درجه برابر ۱ می‌باشد؛ بنابراین زاویه‌ای که بین پاره‌خط‌های این دو نقطه (بین نقطه وضع موجود و نقطه



ایده آل) بر روی محور مختصات تشکیل می‌شود، مقدار چرخش از وضع موجود به وضع ایده آل (مطلوب) می‌باشد.



نمودار ۲. تعیین موقعیت راهبردی

و. تدوین راهبردهای اصلی

پس از تعیین موقعیت راهبردی و تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب و براساس اهداف تبیین شده و برای رسیدن به وضع مطلوب، راهبردهای مناسب برای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا، تدوین و طی پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از دریافت نظرات و انجام اصلاحات، راهبردهای اصلی به شرح جدول زیر تدوین شدند.



جدول ۹. راهبردهای اصلی

شماره راهبرد		راهبردهای تدوین شده
۱	W O1	ایجاد سازوکارهای مبتنی بر مطالعات علمی در شناسایی، جذب و گزینش نیروی انسانی متعهد با روحیات انقلابی و جهادی در مراکز آموزشی آجا و نگهداری و به کارگیری دانش آموختگان این مراکز در مشاغل و مناصب راهبردی برای اشاعه و ترویج ارزش‌های جهادی و انقلابی
۲	W O3	ارتقای سطح دانش و بینش فرماندهان و مدیران آجا در زمینه خودتوسعه‌ای مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با بهره‌گیری از چشم‌انداز آجا از طریق استفاده از توانمندی‌های علمی-پژوهشی و ظرفیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری
۳	W O4	تمرکز سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و پژوهشی بر افزایش خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران با تأکید بر استفاده از تجربیات ذی‌ارزش پیشکسوتان عرصه ۸ سال دفاع مقدس در انتقال الگوهای جهادی و انقلابی به نیروهای جوان
۴	W O5	بهبود و بهسازی عملکرد فرماندهان و مدیران آجا از طریق تعیین و اعمال شاخص‌های مدیریت جهادی در ارزیابی‌های سالانه و ایجاد زیرساخت‌های شناختی و معرفتی لازم برای تربیت و تعالی افسران جهادی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و انقلابی

شماره راهبرد		راهبردهای تدوین شده
۵	W O6	S13S23S 30W9W1 0W11W1 9 W21O14 حذف یا کاهش تشریفات زائد اداری و تأکید و توجه مسئولان رده‌های مختلف آجا به تخصص‌گرایی توأم با تعهدگرایی، تقویت وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای، ایجاد نظام پاداش منصفانه و عدالت‌محور و انجام اقدامات نوآورانه و بسیار مؤثر در تقویت وجهه مردمی آجا از طریق سیاستگذاری و برنامه‌ریزی امور مبتنی بر اصول و مبانی مدیریت جهادی مورد تأکید مقام معظم رهبری (مدظله العالی) با اجرای برنامه‌های آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز
۶	W O7	S44W24 O5O7O1 7O2O02 1T4T7 روزآمدسازی و متناسب‌سازی محتوا و متون آموزشی و تربیتی آجا در برابر تهدیدات روز دنیا از طریق برقراری تعاملات سازنده آموزشی، تربیتی و پژوهشی با خارج از کشور به‌ویژه کشورهای دوست و مسلمان برابر تدابیر ابلاغی فرماندهی معظم و معزز کل قوا، دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های مصوب و با رعایت اصول «عزت، حکمت و مصلحت» با هدف تأثیرگذاری مثبت و انتقال دانش و مهارت جدید با رعایت ملاحظات حفاظتی و امنیتی به‌منظور حضور برجسته و مؤثر در مجامع و نهادهای ملی و بین‌المللی برای شناساندن روحیه پایداری، مقاومت و کار علمی جهادی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به اجرای مراحل ۸ گانه اشاره‌شده در مقاله و همچنین به‌منظور پاسخگویی به پرسش تحقیق، تعداد ۶ راهبرد اصلی (براساس جدول ۹) برای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر رویکرد مدیریت جهادی به شرح ذیل تدوین شد.

۱. ایجاد سازوکارهای مبتنی بر مطالعات علمی در شناسایی، جذب و گزینش نیروی انسانی متعهد، با روحیات انقلابی و جهادی در مراکز آموزشی آجا و نگهداری و



به کارگیری دانش‌آموختگان این مراکز در مشاغل و مناصب راهبردی برای اشاعه و ترویج ارزش‌های جهادی و انقلابی؛

۲. ارتقای سطح دانش و بینش فرماندهان و مدیران آجا در زمینه خودتوسعه‌ای مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با بهره‌گیری از چشم‌انداز آجا از طریق استفاده از توانمندی‌های علمی- پژوهشی و ظرفیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری؛

۳. تمرکز سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و پژوهشی بر افزایش خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران با تأکید بر استفاده از تجربیات ذی‌ارزش پیشکسوتان عرصه ۸ سال دفاع مقدس در انتقال الگوهای جهادی و انقلابی به نیروهای جوان؛

۴. ایجاد زیرساخت‌های شناختی و معرفتی لازم برای تربیت و تعالی افسران جهادی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و انقلابی به‌منظور بهبود و بهسازی عملکرد فرماندهان و مدیران آجا از طریق تعیین و اعمال شاخص‌های مدیریت جهادی در ارزیابی‌های سالانه؛

۵. حذف یا کاهش تشریفات زائد اداری و تأکید و توجه مسئولان رده‌های مختلف آجا به تخصص‌گرایی توأم با تعهدگرایی، تقویت وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای، استقرار نظام پاداش منصفانه و عدالت‌محور و انجام اقدامات نوآورانه و بسیار مؤثر در تقویت وجهه مردمی آجا از طریق سیاستگذاری و برنامه‌ریزی امور مبتنی بر اصول و مبانی مدیریت جهادی مورد تأکید مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) با اجرای برنامه‌های آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز؛

۶. روزآمدسازی و متناسب‌سازی محتوا و متون آموزشی و تربیتی آجا در برابر تهدیدات روز دنیا از طریق برقراری تعاملات سازنده آموزشی، تربیتی و پژوهشی با خارج از کشور به‌ویژه کشورهای دوست و مسلمان برابر تدابیر ابلاغی فرماندهی معظم و معزز کل قوا، دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های مصوب و با رعایت اصول «عزت، حکمت و مصلحت» با هدف انتقال دانش و مهارت جدید با رعایت ملاحظات حفاظتی و امنیتی به‌منظور حضور برجسته و مؤثر در مجامع و نهادهای ملی و بین‌المللی برای شناساندن روحیه پایداری، مقاومت و کار علمی جهادی.

پیشنهادهای کاربردی

به منظور نهادینه شدن راهبردهای ۶گانه، پیشنهادهای زیر در سه حوزه ساختاری، زمینه‌ای/ فرهنگی و رفتاری/ عملکردی ارائه می‌شود:

حوزه ساختاری

۱. معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سازمان عقیدتی-سیاسی، زیرساخت‌ها و بسترهای لازم را برای تسهیل در روند استقرار فرهنگ مدیریت جهادی در مراکز آموزشی آجا ایجاد کنند؛

۲. معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا نسبت به طراحی ساختارهای منعطف و کارآمد برای فاصله‌گیری از ساختارهای بوروکراتیک و سنتی در مراکز آموزشی به منظور استقرار نظام مدیریت مشارکتی و تفویضی اقدام کند؛

۳. معاونت طرح و برنامه و بودجه و معاونت تربیت و آموزش آجا نسبت به طراحی و استقرار ساختارهای مناسب برای انتقال تجربیات گذشتگان (به‌ویژه تجربیات رزمندگان و پیشکسوتان ۸ سال دفاع مقدس) به نیروهای جوان، اقدام کنند؛

۴. معاونت تربیت و آموزش آجا نسبت به تدوین برنامه‌های آموزشی و پرورشی متناسب با تهدیدات روز دنیا برای پاسخگویی به نیازهای تربیتی و آموزشی فراگیران در دوره‌های مختلف آموزشی اقدام کند؛

۵. معاونت نیروی انسانی آجا با انجام برنامه‌ریزی‌های دقیق و منظم نسبت به طراحی نظام کارراه شغلی، مسیر ارتقاء افسران جهادی و انقلابی را در همه سطوح تعیین نمایند؛

۶. معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا با همکاری سایر معاونت‌ها نسبت به ایجاد و استقرار زیرساخت‌های مناسب در بخش‌های مختلف آجا به منظور بازنگری برنامه‌ها و محتوای آموزشی متناسب با تغییرات سریع محیط ملی و بین‌المللی، اقدام کند.

حوزه فرهنگی/ زمینه‌ای



۱. معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سازمان عقیدتی-سیاسی نسبت به برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی، پرورشی و تربیتی برای آشنایی کافی افسران از قابلیت‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ فرماندهی جهادی اقدام کند؛

۲. معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سایر معاونت‌ها و نهادها نسبت به نهادینه‌نمودن فرهنگ فرماندهی و مدیریت جهادی به‌منظور القای انجام کارهای داوطلبانه و عاشقانه و انجام وظایف سازمانی به‌مثابه یک تکلیف برای جلوگیری و پیشگیری از شانه‌خالی کردن برخی از افسران از پذیرش مسئولیت‌های سخت و سنگین، اقدام نماید؛

۳. معاونت تربیت و آموزش با استفاده از تمامی ظرفیت‌های دانشگاهی آجا نسبت به انجام رایزنی‌های علمی، پژوهشی و فرهنگی برای شناساندن الگوی فرماندهی و مدیریت جهادی و انقلابی به سایر ارتش‌های جهان به‌ویژه ارتش‌های کشورهای دوست و مسلمان، اقدام نماید.

حوزه رفتاری و عملکردی

۱. معاونت نیروی انسانی آجا نسبت به ایجاد سازوکار مناسب برای شناسایی، جذب، حفظ و رشد نخبگان در آجا از طریق تدوین دستورالعمل جدید جذب نیروی انسانی که مبتنی بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرماندهی و مدیریت جهادی مدنظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) باشد، اقدام نماید؛

۲. معاونت تربیت و آموزش آجا با ارائه روش‌های خلاقانه و نوآورانه در فرایندهای تربیتی و آموزشی با رویکرد فرماندهی و مدیریت جهادی و با پرهیز از بهره‌گیری محض از الگوهای مشابه سایر سازمان‌ها نسبت به نهادینه‌شدن فرهنگ مدیریت جهادی در سطح سازمان اقدام نماید؛

۳. معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا نسبت به اجرای کامل قانون پرداخت خدمات کشوری، به‌ویژه در زمینه بند بهره‌وری و همچنین ایجاد سازوکارهای مناسب برای نهادینه‌کردن نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، اقدام کند.

۵. معاونت تربیت و آموزش آجا با ایجاد سازوکارهای تشویقی و انگیزشی در بین فرماندهان، مدیران و استادان مراکز آموزشی- تربیتی نسبت به تربیت کارکنان ارزشی کوشا باشد.

۶. معاونت تربیت و آموزش با همکاری سازمان عقیدتی- سیاسی نسبت به انجام رایزنی‌های علمی و فرهنگی با سایر مراکز آموزشی و فرهنگی داخل کشور از قبیل وزارت ارشاد و مدیریت حوزه‌های علمیه کشور برای آموزش افسران (فرماندهان و مدیران) بر مبنای اصول و ارزش‌های اسلامی اقدام نماید؛

۷. معاونت تربیت و آموزش آجا با استفاده از حداکثر ظرفیت دانشگاهی نسبت به ایجاد سازوکارهای علمی و عملی با ارتش‌های کشورهای دوست و مسلمان در راستای ارتقاء سطح مبادلات نظامی به‌ویژه در حوزه اعزام استادان و افسران به خارج از کشور به‌منظور فراگیری اصول پیشرفته نظامی- دفاعی اقدام نماید.

فهرست منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه

فرمایشات حضرت امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه)

فرمایشات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

آرمند، پیمان، و ذبیحی طاری، رضا (۱۳۹۵). بررسی سبک مدیریت جهادی و سایر سبک‌های

مدیریتی. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.

احدی، محمد، و حاتمی، امیر (۱۳۹۷). مؤلفه‌های الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. سال

شانزدهم، ش ۷۱، ۹۴-۷۳.

ازگلی، محمد (۱۳۹۱). درآمدی بر گونه‌شناسی و تعریف تعالی منابع انسانی در برخی از

مکتب‌های بشری. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام

حسین (علیه‌السلام). سال چهارم. ش ۲، ۱۸۱-۱۵۱.



بنیادی نایینی، علی، و تشکری، محمود (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، ش ۲۰، ۳۰-۷.

تاج‌آبادی، حسین، عظیمی، ابوالقاسم، و توکلی، حسین (۱۴۰۱). راهبردهای توانمندسازی مهارتی و عملی نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری و فرماندهی معزز کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال بیستم، ش ۸۷، ۱۳۴-۱۰۵.

ترک‌زاده، جعفر، امیری طیبی، مسلم، و محمدی، قدرت‌الله (۱۳۹۶). تدوین الگوی مدیریت جهادی مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، ش ۷۵.

جاجرمی‌زاده، محسن، خورسند، مجید، و منصوری، حمزه (۱۳۸۷). همایش مدیریت جهادی. تهران: وزارت جهاد کشاورزی.

حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴). چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی. فصلنامه مدیریت اسلامی، سال بیست‌وسوم، ش ۳، ۱۲۲-۹۵.

خلج، مهram (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین شاخص‌های ارزیابی مدیریت جهادی و مدیریت راهبردی در نیروهای مسلح. فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیستم، ش ۲، ۱۵۴-۱۱۹.

سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات. دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، ش ۲، ۳۹-۹.

شمخانی، اژدر، نورعلیان، یاور، عاشوری، مظاهر، و مالمیر، سعید (۱۳۹۳). اصول و روش‌های تربیتی از دیدگاه امام خمینی (ره)، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، سال یازدهم، شماره ۲۹، تابستان صص ۱۳۶-۱۱۳.

عبدی، بهنام، و توکلی، میثم (۱۳۹۵). مفهوم‌پردازی مدیریت جهادی در پرتو آموزه‌های نهج‌البلاغه. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال یازدهم، شماره دوم.

کامکار، مهدی، تافته، گودرز، بیک‌بیلندی، علی‌اصغر، آزوره، اصغر، دروگر، محمدرضا، و حورایی، مصطفی (۱۳۹۹). راهبردهای توانمندسازی علمی و دانشی نسل جوان نیروهای مسلح از

منظر مقام معظم رهبری (مدظله العالی). فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هجدهم، ش ۸۰، ۲۵۶-۲۳۱.

کلیات نظام جامع تربیت و آموزش نیروهای مسلح ج.ا.ا. (طرح راهبردی). انتشارات معاونت آموزشی ستاد کل نیروهای مسلح.

کلیات نظام جامع تربیت و آموزش آجا (طرح راهبردی). انتشارات معاونت آموزشی آجا. محمدی، ابوالفضل، علایی زاده، محمود، و محمدی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی پایه‌های نظری تعالی فرد در سازمان از دیدگاه قرآن کریم. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، ش ۴، ۱۵۳-۱۳۳.

مطهری، مرتضی (۱۳۸۹). روش الگویی در تربیت اسلامی. مجله ایتالیک. ش ۲۵، ۶۹-۱۳. نادعلی، فتح‌الله (۱۳۹۵). تکیه بر شانه‌های مدیریت جهادی (قسمت چهارم). فکه، ش ۱۵۶، ۱۱-۱۰.

نصرت‌پناه، سیاوش، ندایی، هاشم، و امیر، میترا (۱۳۹۶). اصول تعلیم و تربیت از دیدگاه مقام معظم رهبری در مأموریت‌های تربیتی سپاه. مجله پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، سال ۲۵، دوره جدید، ش ۳۶، ۵۲-۳۱. نعمتی پیرعلی، دل‌آرا (۱۳۹۳). مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم. فصلنامه علمی ترویجی بصیرت و تربیت اسلامی، دوره یازدهم، ش ۳۱، ۹۳-۷۵.

Murugan, S.(2007). Management Principles and Practices, New Age International Publisher.

Lussier, R.(2012). Management Fundamentals: Concepts, Applications and Skill Development, Mason: cengage Brain.