




Presenting a Model of Organizational Effectiveness Based on Jihadi Management for Elementary School Principals

Fariba Ghorbanifard¹ , Touran Soleimani² 

Yousef Namvar³ 

1. PhD Candidate, Department of Educational Governance and Human Capital, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
qrbanyfryba5@gmail.com
2. Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran (Corresponding Author).
tsoleimani@iaau.ac.ir
3. Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
y.namvar@iaau.ac.ir

Received: 2025/11/02; Accepted 2025/12/30

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Organizational effectiveness (aṭarbakshī-yi sāzmānī) is a fundamental indicator of success in educational systems, directly impacting the quality of education and comprehensive student development. Research shows that enhancing the organizational effectiveness of schools plays a key role in achieving educational development goals. In this context, management approaches aligned with local cultural values, particularly Jihadi management (Mudriyyat-i Jihādī), have gained attention in Iran. Jihadi management is founded on values such as:



Authors retain the copyright. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

- Responsibility (mas'ūliyyat'pizīrī)
- Dedication to ideals (pāybandī bih ārmānhā)
- Participatory spirit (rūhiyyih-'i mushārakatī)
- Adaptability/flexibility (infīṭāfpazīrī)
- Problem-solving orientation (mas'alih-miḥwarī)

This management style empowers schools to navigate complex challenges through value-based leadership and organizational agility, positively influencing teachers' job satisfaction, motivation, and student performance.

Method: This applied study employs a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative phases.

Qualitative Phase: Grounded theory (naẓariyyih-'i dādahbunyād) and semi-structured interviews were conducted with 15 educational experts, including experienced managers, university professors, and educational specialists, to identify the core components of Jihadi management effectiveness. Data were analyzed by three-stage coding (open, axial, selective) using MAXQDA software. Credibility was ensured using Lincoln and Guba's four criteria: credibility (i'tibār), transferability (intiḳāl'pazīrī), dependability (i'timād'pazīrī), and confirmability (tāyīd'pazīrī).

Quantitative Phase: A 24-item researcher-made questionnaire was developed based on qualitative findings. The questionnaire measured 8 main constructs:

1. Jihadi Leadership (Rahbarī-yi Jihādī)
2. Transformational Guidance (Hidāyat-i Taḥawwul'āfarīn)
3. Religious and Ethical Commitment (Ta'ahhud-i Dīnī wa Akhlāqī)
4. Organizational Effectiveness (Aṭarbakhshī-yi Sāzmānī)
5. Stakeholder Satisfaction (Riḍāyat-i Dhanif'ān)
6. Accountability (Pāsukhgū'ī)
7. Innovation and Creativity (Nūāwarī wa Khallāqiyyat)
8. Continuous Learning (Yādgīrī-i Mustamar)

The questionnaire was distributed among 178 elementary school principals in Ardabil selected through simple random sampling. Data analysis was performed using SPSS and R software, including Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM). Reliability and validity were confirmed through composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), and Cronbach's alpha coefficients.

Results: Qualitative findings revealed that the model of organizational effectiveness based on Jihadi management consists of eight main components (listed above). These components were extracted through thematic analysis of interviews with 15 education experts and reflect the multidimensional and dynamic nature of organizational effectiveness under Jihadi management.

Quantitative analyses confirmed the factorial structure of the model with good fit indices:

- $\chi^2/df = 2.48$
- RMSEA = 0.061
- CFI = 0.93
- GFI = 0.90

All factor loadings exceeded 0.5 and were statistically significant ($p < 0.001$), indicating high reliability and convergent validity. The study highlighted that principals in Ardabil province showed acceptable levels across these components, suggesting practical applicability and relevance of the model in the local educational context. The integrative framework demonstrated strong theoretical and empirical support, aligning with prior research emphasizing the roles of inspirational leadership, ethical commitment, and innovation in enhancing school effectiveness.

Discussion and Conclusion: This study presents a theoretically grounded and empirically validated model of organizational effectiveness rooted in Jihadi management for elementary school principals in Iran. The model's eight key components interactively contribute to improving school management and educational quality.

Key findings indicate that:

- Jihadi leadership fosters intrinsic motivation and value-driven commitment.
- Transformational guidance empowers staff.
- Religious and ethical commitment sustains organizational cohesion.

The model also emphasizes stakeholder satisfaction, accountability, continuous innovation, and ongoing professional development as critical to organizational success.

Given its robust psychometric properties and alignment with cultural values, the model offers a practical framework for educational policy and managerial development programs aimed at enhancing effectiveness in Iranian elementary schools.



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

Keywords: Jihadi Management (Mudīriyyat-I Jihādī), Organizational Effectiveness (Aṭarbakshī-Yi Sāzmānī), Elementary School Principals (Mudīrān-I Madāris-I Ibtidāyī), Model (Algū).

Cite this article: Ghorbanifard, Fariba, Soleimani, Touran, and Namvar, Yousef (2026). Presenting a Model of Organizational Effectiveness Based on Jihadi Management for Elementary School Principals. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 13(27): 47-80.

ارائه الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت

جهادی در مدیران مدارس ابتدایی

فریبا قربانی فرد^۱ ، توران سلیمانی^۲

یوسف نامور^۳

۱. دانشجوی دکتری گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

qrbanyfryba5@gmail.com

۲. گروه علمی مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول).

tsoleimani@iaui.ac.ir

۳. گروه علمی مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

y.namvar@iaui.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: اثربخشی سازمانی به عنوان شاخصی بنیادی از موفقیت نظام‌های آموزشی، تأثیر مستقیمی بر کیفیت آموزش و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارتقای اثربخشی سازمانی مدارس، نقش کلیدی در تحقق اهداف توسعه آموزشی ایفا می‌کند. در این زمینه، رویکردهای مدیریتی منطبق با ارزش‌های فرهنگی بومی، به‌ویژه مدیریت جهادی، در ایران مورد توجه قرار گرفته‌اند. مدیریت جهادی بر ارزش‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، پابندی به آرمان‌ها، روحیه مشارکتی، انعطاف‌پذیری و مسئله‌محوری استوار است. چنین مدیریتی مدارس را توانمند





می‌کند تا با رهبری ارزش‌محور و چابکی سازمانی، از عهده چالش‌های پیچیده برآیند و رضایت شغلی، انگیزش معلمان و عملکرد دانش‌آموزان را بهبود بخشند.

روش: هدف این پژوهش، شناسایی و اعتبارسنجی الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در میان مدیران مدارس ابتدایی است. این مطالعه کاربردی از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) بهره گرفته است. در بخش کیفی، از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان آموزشی شامل مدیران باتجربه، استادان دانشگاه و متخصصان آموزش و پرورش استفاده شد تا مؤلفه‌های اصلی اثربخشی مدیریت جهادی شناسایی شوند. داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند و با معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری) از پایایی داده‌ها اطمینان حاصل شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای ۲۴ سؤالی براساس یافته‌های کیفی طراحی شد که شامل ۸ سازه اصلی بود: رهبری جهادی، هدایت تحول‌آفرین، تعهد دینی و اخلاقی، اثربخشی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری و خلاقیت، و یادگیری مستمر. این پرسش‌نامه میان ۱۷۸ مدیر مدرسه ابتدایی در شهر اردبیل که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند، توزیع شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و R تحلیل شد و تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) انجام گرفت. پایایی و روایی ابزار از طریق ضرایب پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌های کیفی نشان دادند که مدل اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی شامل هشت مؤلفه اصلی است: رهبری جهادی، هدایت تحول‌آفرین، تعهد دینی و اخلاقی، اثربخشی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری و خلاقیت، و یادگیری مستمر. این مؤلفه‌ها از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها استخراج شدند و ماهیت چندبعدی و پویا بودن اثربخشی سازمانی تحت مدیریت جهادی را بازتاب دادند. تحلیل‌های کمی ساختار عاملی مدل را با شاخص‌های برازش مطلوب تأیید کردند ($\chi^2/df=2.48$, $GFI=0.90$, $CFI=0.93$, $RMSEA=0.061$) همه بارهای عاملی بیش از ۰/۵ و از نظر آماری معنادار بودند ($p<0.001$) که بیانگر پایایی بالا و روایی همگرا بود. نتایج نشان می‌دهد مدیران مدارس ابتدایی در استان اردبیل در مؤلفه‌های یادشده در سطح مطلوبی قرار دارند که نشان‌دهنده کاربردپذیری و تناسب مدل در زمینه آموزشی محلی است. چهارچوب تلفیقی

ارائه شده از پشتیبانی نظری و تجربی قوی برخوردار بوده و با پژوهش‌های پیشین درباره نقش رهبری الهام‌بخش، تعهد اخلاقی و نوآوری در ارتقای اثربخشی مدارس همسو است.

بحث و نتیجه‌گیری: این پژوهش مدلی نظری مبنای تجربی اعتبار یافته از اثربخشی سازمانی بر پایه مدیریت جهادی را برای مدیران مدارس ابتدایی ایران ارائه می‌دهد. هشت مؤلفه کلیدی مدل به صورت تعاملی در بهبود مدیریت مدرسه و کیفیت آموزش نقش دارند. یافته‌ها نشان دادند که رهبری جهادی موجب انگیزش درونی و تعهد ارزش‌محور می‌شود، هدایت تحول‌آفرین توانمندسازی کارکنان را تقویت می‌کند، و تعهد دینی و اخلاقی انسجام سازمانی را حفظ می‌نماید. همچنین، مدل بر رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری مستمر، و یادگیری حرفه‌ای مداوم به عنوان عوامل حیاتی موفقیت سازمانی تأکید دارد. با توجه به ویژگی‌های روان‌سنجی قوی و همخوانی با ارزش‌های فرهنگی، این مدل چهارچوبی عملی برای سیاست‌گذاری آموزشی و توسعه مهارت‌های مدیریتی به منظور ارتقای اثربخشی در مدارس ابتدایی ایران فراهم می‌آورد.

واژگان کلیدی: مدیریت جهادی، اثربخشی سازمانی، مدیران مدارس ابتدایی، الگو.

استناد: قربانی‌فرد، فریبا، سلیمانی، توران، و نامور، یوسف (۱۴۰۵). ارائه الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در مدیران مدارس ابتدایی. مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت

۱. مقدمه (بیان مسئله)

اثر بخشی سازمانی به عنوان یکی از شاخص‌های بنیادین موفقیت هر نظام آموزشی، نقش مهمی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت مدارس ایفا می‌کند و عوامل زیادی بر آن اثرگذار هست (پیرحیاتی و همکاران، ۱۳۹۸). اهمیت این موضوع در بهبود کیفیت آموزش، رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان و تحقق اهداف کلان توسعه آموزشی کاملاً مشهود بوده است. یافته‌های مطالعات متعدد نشان می‌دهند که افزایش اثر بخشی سازمانی مدارس، سهم قابل توجهی در ارتقای سطح کیفی آموزش دارد و به تحقق اهداف توسعه پایدار در آموزش و پرورش کمک می‌کند (Mehta et al., 2013; Javornik & 29). (Mirazchiyski, 2023; Carolyn et al., 2025).

با توجه به تغییرات شتابان و پیچیدگی‌های محیط آموزشی، مدارس ابتدایی امروزه با چالش‌های متعددی مواجه شده است که نیازمند مدیریت مؤثر و سازگار با شرایط نوین است. در این راستا، توجه به رویکردهای مدیریتی بومی که با فرهنگ محلی سازگار باشد، از ضرورت‌های اساسی در نظام آموزشی محسوب می‌شود. یکی از رویکردهای برجسته و مورد استقبال در بستر فرهنگی ایران براساس مؤلفه‌ها و ارزش‌های تجربه شده دفاع مقدس، رویکرد مدیریت جهادی است که بر پایه ارزش‌هایی چون مسئولیت‌پذیری، التزام عمیق به آرمان‌ها، روحیه مشارکت‌محور، انعطاف‌پذیری در مواجهه با مسائل و رویکرد حل مسئله‌محور استوار است. این سبک مدیریت در نام‌گذاری مجموعه‌هایی همچون جهاد سازندگی، جهاد دانشگاهی و نظایر آن و به صورت عمومی به سبک مدیریت در ابتدای انقلاب اسلامی نسبت داده می‌شود. بدون شک فرهنگ جهادی همان فرهنگ دین و مکتب اسلام است (غیاثی، ۱۳۹۶).

نظریه مدیریت جهادی به عنوان نظریه متعالی مدیریت و رهبری توسط فرماندهی معظم کل قوا ارائه شده و ریشه در مبانی اصیل اسلامی دارد. به منظور تحقق اهداف راهبردی بیانیه، ضرورت دارد حرکت همه سازمان‌ها اعم از کشوری و لشکری به میزان حداکثری با کار انقلابی و مدیریت جهادی همراه باشند (قرنی تمای و مرادی، ۱۴۰۱). این سبک مدیریتی با ترویج مؤلفه‌های خود در محیط‌های آموزشی، به تقویت همدلی و هویت سازمانی در بین کارکنان و ذی‌نفعان مدرسه کمک می‌کند. افزون‌براین، مدیریت جهادی از طریق حرکت دادن مدارس به سمت ارزش‌گرایی، مسئولیت جمعی و چابکی سازمانی، نقش

کلیدی در افزایش اثربخشی مدیران در مواجهه با چالش‌های پیچیده محیطی ایفا می‌کند (Rezazadeh et al., 2024; ابراهیمی، میرزائی و نیکبخت، ۱۴۰۳).

با توجه به پیچیدگی شرایط آموزشی مدارس ابتدایی و تغییرات سریع در آن، ضرورت تغییر و بازنگری در الگوهای مدیریتی و اتخاذ رویکردهایی چون مدیریت جهادی بیش از پیش احساس شده است. این رویکرد با تأکید بر فرهنگ جهاد، ساختارهای انعطاف‌پذیر و ارزش‌مداری، دخالت فعال ذی‌نفعان و تقویت سرمایه اجتماعی، نقشی حائز اهمیت در افزایش هم‌افزایی، نوآوری و کارآمدی مدارس دارد (Bakhtiari et al., 2022; Faraghat & Khazaeli, 2024). همچنین، پژوهش‌های بین‌المللی بر اهمیت تطبیق مدل‌های مدیریتی با فرهنگ بومی هر کشور تأکید کرده (González Cardona et al., 2023; Saga, 2025) و مدیریت جهادی به‌عنوان الگویی منطبق با ارزش‌ها و نیازهای اجتماعی حال حاضر ایران باید معرفی شود که نیازمند بررسی‌های بیشتر در این حوزه احساس می‌شود.

مدیریت جهادی به‌عنوان رویکرد مدیریتی منطبق با ارزش‌ها و فرهنگ ایرانی، تأکید ویژه‌ای بر ایجاد رهبری الهام‌بخش و اخلاق‌مدار دارد که توانایی شکل‌دهی به سازمان‌های یادگیرنده، پویا و واکنش‌پذیر را امکان‌پذیر می‌کند. یکی از ویژگی‌های بارز مدیریت جهادی، تقویت سرمایه اجتماعی و افزایش هم‌افزایی ساختاری در سازمان است که به واسطه آن، مدیریت مؤثر منابع انسانی و ایجاد هویت سازمانی قوی میان کارکنان و ذی‌نفعان مدرسه فراهم می‌شود. این رویکرد مدیریتی، با تمرکز بر ارزش‌گرایی، مسئولیت جمعی و چابکی سازمانی، قدرت‌سازگاری و مقابله مدیران را در مواجهه با چالش‌های پیچیده محیطی به‌طور قابل‌توجهی ارتقا می‌دهد.

پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که به‌کارگیری مدیریت جهادی باعث افزایش رضایت شغلی معلمان، ارتقای انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد دانش‌آموزان می‌شود، که این خود نشانه‌ای از اثربخشی بالای این نوع از مدیریت در محیط‌های آموزشی است (Siri Palasht & Khanifar, 2015). پیاده‌سازی مؤلفه‌هایی مانند رهبری مؤثر، تعامل همدلانه با کارکنان، پاسخگویی، تعهد سازمانی، شایسته‌سالاری و اصالت در تصمیم‌گیری، رکن اصلی موفقیت مدیریت جهادی در ارتقاء عملکرد مدارس به‌شمار می‌رود (Rezazadeh et al., 2024). این مؤلفه‌ها افزون‌بر ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، انگیزش درونی و تعلق سازمانی را در میان کارکنان و معلمان افزایش می‌دهند. در شرایط کنونی که

مدارس با تغییرات شتابان فناوری و بحران‌های اجتماعی روبرو هستند، مدیریت جهادی با تعهد، مسئولیت‌پذیری، شایسته‌سالاری و مشارکت واقعی توانسته است زمینه‌های افزایش سرمایه اجتماعی، توانمندسازی منابع انسانی و ارتقای کارآمدی ساختار آموزشی را فراهم کند (Bakhtiari et al., 2022). ویژگی‌های کلیدی مدیریت جهادی مانند تعامل همدلانه، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و مشارکت جمعی، به مدارس امکان می‌دهد که به سرعت با چالش‌های آموزشی و تغییرات محیطی سازگار شوند و فضای یادگیرنده و پویا برای دانش‌آموزان و معلمان خلق کنند. این رویکرد نه تنها فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کند، بلکه انگیزش معلمان و دانش‌آموزان را افزایش داده و عدالت آموزشی، خلاقیت و مشارکت جمعی در تصمیم‌سازی‌های کلان مدرسه را پیش می‌برد (Faraghat & Khazaeli, 2024). مدیریت جهادی که با فرهنگ و ارزش‌های بومی ایران هم‌راستاست، نقش برجسته‌ای در تحقق شرایط پایداری و اثربخشی مدارس دارد و الگوی مناسبی برای بهبود مستمر سیستم‌های آموزشی به حساب می‌آید.

درواقع، ترویج ارزش‌های جهادی در مدیریت مدارس عامل مؤثری در ارتقای سلامت سازمانی، افزایش عملکرد و ایجاد محیط یادگیرنده و پویا می‌باشد. بدین ترتیب، تأکید بر این رویکرد، افزون بر اهمیت نظری، از منظر عملی نیز به بهبود اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی کشور کمک شایانی می‌نماید (Nezamabadi et al., 2022). مدیریت جهادی بر پایه فرهنگ جهادی و اصول اسلامی-ایرانی شکل گرفته و بر تکلیف‌گرایی، ایثار و تحول‌گرایی تأکید دارد، اما رویکردهای دیگر مدیریتی مانند رهبری خدمتگزار بر خدمت فداکارانه به زیردستان و رشد شخصیتی آنها تمرکز می‌کند (Hai & Van, 2021)، یا رویکردی دیگر مانند رهبری اخلاق‌مدار با پایبندی به ارزش‌های اخلاقی که تنها بر پایه یکی از ارزش‌های اخلاق سازمانی پایه‌گذاری شده است (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۲)، رویکرد جهادی به مدیریت، فرهنگی عمیق‌تر و نظام‌مندتر را تداعی می‌کند. این در حالی است، در محافل مختلف مدیریتی در ایران نیز سبک رهبری خدمت‌گزار به مثابه پلکان صعود به مدیریت جهادی ذکر شده است. با توجه به اهمیت مدیریت مؤثر در ارتقای کیفیت نظام آموزشی، نقش مدیریت جهادی به‌عنوان رویکردی ارزش‌محور، مسئولیت‌پذیر و مشارکت‌جویانه، در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته است. با وجود این، بررسی‌های موجود عمدتاً جنبه‌های نظری و مفهومی این رویکرد را پوشش می‌دهند و پژوهش‌های کاربردی و میدانی در زمینه نقش مدیریت جهادی در بهبود اثربخشی

مدارس ابتدایی ایران بسیار اندک است (Soleimani et al, 2025). این کمبود پژوهش، خلأ مهمی را در شناخت جامع و عملی از چگونگی به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت جهادی برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌های آموزشی به وجود آورده است.

در این راستا، طراحی مدلی بومی، علمی و عملیاتی که متناسب با ویژگی‌های فرهنگی و شرایط منحصر به فرد نظام آموزشی ایران باشد، ضروری به نظر می‌رسد. این الگو می‌تواند نه تنها در بهبود سیاست‌گذاری‌های آموزشی تأثیرگذار باشد، بلکه بستری مؤثر برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و ارتقای کیفیت مدیریت فراهم آورد. با توجه به پویایی و پیچیدگی محیط آموزشی معاصر و نیاز به پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی، توانمندسازی مدیران از طریق الگویی مستند و کارآمد برای اثربخشی سازمانی بر پایه مدیریت جهادی، امری حیاتی محسوب می‌شود.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته کوشیده است تا الگویی جامع و متناسب با نیازهای سازمانی و فرهنگی مدارس ابتدایی ایران ارائه دهد. چنین الگویی می‌تواند به عنوان پلی کارآمد میان مبانی نظری و اجرای عملی در نظام آموزش و پرورش عمل کرده و زمینه‌ساز پایداری و بهبود مستمر مدیریت مدرسه باشد. در واقع، هدف این پژوهش، ارائه الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در مدیران مدارس ابتدایی می‌باشد.

۲. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع آمیخته (اکتشافی کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، از روش دلفی و در بخش کمی، از روش پیمایشی همبستگی از نوع تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. جامعه پژوهش در مرحله کیفی، شامل خبرگان حوزه آموزش و پرورش، استادان دانشگاه و مدیران باسابقه مدارس ابتدایی استان اردبیل بود. از میان آنها، ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس 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.

به منظور اعتباربخشی به داده‌های کیفی، از شاخص‌های چهارگانه لینکلن و گوبا (باورپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری) بهره گرفته شد. در مرحله کمی، جامعه آماری پژوهش، مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل (نواحی ۱ و ۲) در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ که ۱۴۰۳ نفر بودند، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۷۸ نفر معادل ۸۲ درصد به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق‌ساخته الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی استفاده شد که به تشریح ویژگی‌های روان‌شناختی آن پرداخته شده است.

پرسش‌نامه محقق‌ساخته الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی: این پرسش‌نامه براساس یافته‌های کیفی مرحله اول پژوهش و با هدف سنجش ابعاد مختلف اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی طراحی شد. پرسش‌نامه شامل هشت خرده‌مقیاس اصلی است که هر کدام با سه گویه (مجموعاً ۲۴ گویه) نشان داده می‌شوند؛ این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: رهبری جهادی، هدایت تحول‌گرا، تعهد دینی و اخلاقی، اثربخشی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری و خلاقیت، و آموزش مستمر.

تمامی گویه‌ها بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. روایی سازه پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد که نتایج نشان داد بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۴۰ بوده و مقادیر شاخص‌های برازش مدل همچون CFI برابر با ۰/۹۵۱، GFI برابر با ۰/۹۱۸، RMSEA برابر با ۰/۰۵۳ و نسبت χ^2 به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۲/۳۶ در محدوده قابل قبول قرار دارند، که گویای روایی سازه و انسجام درونی مطلوب می‌باشد. پایایی پرسش‌نامه نیز با ضرایب آلفای کرونباخ برای هر مؤلفه بالاتر از ۰/۷۰ و ضریب کلی آلفای کرونباخ ۰/۹۳۶ تعیین شد که حاکی از پایایی مناسب و قابلیت اعتماد بالای ابزار است. همچنین، شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی مؤلفه‌ها حدود ۰/۸۰۵ و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) حدود ۰/۵۸۰ بود که نشان‌دهنده روایی همگرا و انسجام مفهومی مطلوب پرسش‌نامه است. این نتایج تأیید می‌کند که پرسش‌نامه طراحی شده، ابزاری معتبر و قابل اتکا جهت سنجش اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در مدارس ابتدایی است و قابلیت استفاده در مطالعات تحقیقاتی و ارزیابی‌های مدیریتی را داراست.

روش اجرا: این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی، طی بازه زمانی فروردین تا شهریورماه سال ۱۴۰۳ در اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل اجرا شد. در مرحله اول، با هدف شناسایی مؤلفه‌های الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی، از روش کیفی دلفی بهره گرفته شد. جامعه پژوهش در این مرحله شامل ۱۵ نفر از خبرگان آموزشی (مدیران با سابقه و کارشناسان خبره آموزش و پرورش) بود که به شیوه هدفمند و براساس معیارهایی نظیر سابقه مدیریتی در مدارس ابتدایی، آشنایی با مباحث ارزشی و جهادی، و مشارکت در طرح‌های توسعه‌ای آموزشی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. در مرحله دوم (کمی)، الگوی مفهومی حاصل از مرحله کیفی، به صورت تجربی آزمون شد. جامعه آماری این مرحله را مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل تشکیل می‌دادند که از میان آنها ۱۷۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته شامل ۲۴ گویه در ۸ مؤلفه که براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شد. پیش از اجرای نهایی پرسش‌نامه، روایی صوری و محتوایی آن با نظر جمعی از متخصصان آموزش و پرورش و شاخص CVR بررسی و تأیید شد. همچنین، برای بررسی پایایی، ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس (۰/۸۹) و برای مؤلفه‌های آن بین ۰/۸۳ تا ۰/۸۷ به دست آمد. فرایند گردآوری داده‌ها با هماهنگی اداره آموزش و پرورش و با حضور مستقیم پژوهشگر در مدارس انجام شد. مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه و با رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان صورت گرفت و اصول اخلاق پژوهش شامل حفظ محرمانگی اطلاعات، اختیار ترک مطالعه و استفاده صرف از داده‌ها برای اهداف علمی، به طور کامل رعایت شد. در نهایت، داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و R تحلیل و اعتبار مدل مفهومی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌یابی معادلات ساختاری و شاخص‌های برازش نظیر χ^2/df ، GFI، CFI، RMSEA، AVE و CR مورد ارزیابی قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش با بهره‌گیری از سه نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۸ برای بخش کیفی، و SPSS نسخه ۲۶ و R برای بخش کمی انجام شد. در مرحله کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، به روش تحلیل محتوای استقرایی و از طریق کدگذاری نظام‌مند سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) مورد تحلیل قرار گرفتند. در بخش کمی، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه

محقق ساخته با استفاده از تحلیل‌های آماری توصیفی شامل شاخص‌های فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحلیل شد. سپس، به منظور بررسی روایی سازه و تأیید ساختار عاملی ابزار، از تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) با چرخش واریماکس و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بهره گرفته شد. همچنین، برای ارزیابی برازش مدل مفهومی، شاخص‌های آماری نظیر نسبت کای دو به درجه آزادی (χ^2/df)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش خوب (GFI)، شاخص میانگین ریشه مجذور خطای تقریب (RMSEA) و نیز شاخص‌های روایی همگرا و پایایی ترکیبی (AVE و CR) محاسبه شد. تمامی تحلیل‌های آماری با سطح معناداری ۰/۰۵ انجام گرفت.

۳. یافته‌ها

۳-۱. بخش کیفی

در بخش کیفی این پژوهش، با بهره‌گیری از روش دلفی تلاش شد تا مؤلفه‌های اصلی الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی استخراج شود. در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۵۰ مفهوم اولیه شناسایی شد که پس از پالایش و تلفیق مفهومی، در قالب چند مقوله اصلی و فرعی طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی شامل «رهبری جهادی»، «هدایت تحول‌گرا»، «تعهد دینی و اخلاقی»، «اثربخشی سازمانی»، «رضایت ذی‌نفعان»، «پاسخگویی»، «نوآوری و خلاقیت» و «آموزش مستمر» بودند که هر یک زیرمؤلفه‌ها و کدهای مفهومی مرتبطی داشتند که بازتاب دیدگاه‌ها و تجربیات آزمودنی‌ها بود. یافته‌ها نشان می‌دهد اثربخشی سازمانی مدارس ابتدایی تحت مدیریت جهادی دارای ساختاری چندبعدی و پویا است که افزون بر تحرک فرایندهای آموزشی، تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، تعهد شغلی و انگیزه فردی کارکنان دارد. این ابعاد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر یکدیگر اثرگذارند؛ به‌گونه‌ای که رهبری جهادی موجب اعتماد و اقتدا، تعهد سازمانی و همکاری مؤثر، خلاقیت و نوآوری می‌شود. فضای باز برای ایده‌پردازی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، باعث افزایش پویایی و اثربخشی سازمان می‌شود. همچنین، پایبندی به اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی منجر به شکل‌گیری اعتماد و روابط مستحکم میان مدرسه، خانواده و جامعه شده که رضایت شغلی را بالا برده و این الگوهای رفتاری مثبت را به نسل آینده منتقل می‌کند.

جدول ۱. مؤلفه‌های اولیه استخراج‌شده از تحلیل داده‌های کیفی، دسته‌بندی و ارتباط با سؤالات مصاحبه

ردیف	مؤلفه پیشنهادی خبرگان	دسته‌بندی نظری	سؤال مصاحبه مرتبط	توضیح مفهومی و کاربردی
۱	روحیه ایثار و عمل‌گرایی	رهبری جهادی	به نظر شما یک مدیر با رویکرد جهادی چه ویژگی‌هایی دارد؟	مدیر مدرسه باید خودش جلودار کارهای فرهنگی و تربیتی باشد.
۲	الهام‌بخشی و توانمندسازی	هدایت تحول‌گرا	چگونه می‌توان فهمید که مدیر پیش‌قدم است؟	وقتی مدیر به‌مومن اعتماد کرد و مسئولیت‌ها داد، حس توانمندی گرفتیم.
۳	نیت الهی و خدمت بی‌چشم‌داشت	تعهد دینی و اخلاقی	تعهد دینی و اخلاقی چه تأثیری دارد؟	مدیر که کارش رو برای رضای خدا انجام می‌ده، تأثیر عمیقی دارد.
۴	عملکرد تیمی	اثربخشی سازمانی	چه عواملی باعث موفقیت مدرسه می‌شود؟	ما تو مدرسه همه یک هدف داریم که باعث پیشرفت شده است.
۵	رضایت معلمان، والدین، دانش‌آموز	رضایت ذی‌نفعان	چگونه رضایت ذی‌نفعان را ارزیابی کنیم؟	وقتی اولیا و دانش‌آموز راضی باشند، یعنی مدرسه خوب کار کرده.
۶	شفافیت و تعهد	پاسخگویی	چه مکانیسم‌های پاسخگویی مؤثر است؟	وقتی از مدیر درباره اقدامی سؤال کنیم، صادقانه جواب می‌دهد.
۷	یادگیری سازمانی	نوآوری و خلاقیت	نقش مدیر در یادگیری سازمانی چگونه است؟	مدیر جلسات ماهانه برای تبادل تجربه‌ها برگزار می‌کند.
۸	تشویق به یادگیری و توانمندسازی	آموزش مستمر	آموزش مستمر چگونه به خلاقیت کمک می‌کند؟	ما همیشه دوره‌های جدید می‌رویم و مدیر مشوق اصلی ماست.

۳-۲. بخش کمی

مطابق نتایج حاصل از تحلیل داده‌های توصیفی مربوط به جدول (۲)، از مجموع ۱۷۸ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل که در این پژوهش شرکت کردند، ۶۱ نفر (۳۴/۲۷٪) مرد و ۱۱۷ نفر

(۷۳/۶۵٪) زن بودند که نشان‌دهنده غالب بودن مشارکت مدیران زن در نمونه آماری است. از منظر سطح تحصیلات، ۴۹ نفر (۵۳/۲۷٪) دارای مدرک کارشناسی، ۱۱۲ نفر (۹۲/۶۲٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۷ نفر (۵۵/۹٪) دارای مدرک دکتری بودند. بررسی توزیع سابقه خدمت نیز نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به گروه دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه خدمت بود (۵۵ نفر معادل ۹۰/۳۰٪). سایر گروه‌ها شامل ۶ تا ۱۰ سال (۳۸ نفر، ۳۵/۲۱٪)، ۱۶ تا ۲۰ سال (۳۳ نفر، ۵۴/۱۸٪)، ۲۱ تا ۲۵ سال (۲۴ نفر، ۴۸/۱۳٪)، ۲۶ تا ۳۰ سال (۱۸ نفر، ۱۱/۱۰٪) و ۱ تا ۵ سال (۱۰ نفر، ۶۲/۵٪) بودند. متغیر سن با نما ۴۴ سال، میانه ۴۶ سال و میانگین ۲/۴۵ سال پراکندگی نرمالی را نشان داد. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز با مقدار آماره ۰/۰۷۶ و سطح معناداری ۰/۰۸۷ (بیش تر از ۰/۰۵)، تأییدگر توزیع نرمال داده‌های سن شرکت‌کنندگان بود.

متغیر	مؤلفه / شاخص	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۱	۳۴/۲۷٪
	زن	۱۱۷	۶۵/۷۳٪
تحصیلات	کارشناسی	۴۹	۲۷/۵۳٪
	کارشناسی ارشد	۱۱۲	۶۲/۹۲٪
	دکتری	۱۷	۹/۵۵٪
سابقه خدمت	۱ تا ۵ سال	۱۰	۵/۶۲٪
	۶ تا ۱۰ سال	۳۸	۲۱/۳۵٪
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۵	۳۰/۹۰٪
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳۳	۱۸/۵۴٪
	۲۱ تا ۲۵ سال	۲۴	۱۳/۴۸٪
	۲۶ تا ۳۰ سال	۱۸	۱۰/۱۱٪

در این پژوهش، برای شناسایی ساختار عاملی الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی از تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) استفاده شد. پیش از اجرای تحلیل، شاخص KMO برای بررسی کفایت نمونه برابر با ۰/۹۰۱ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی بود. همچنین، آزمون بارتلت معنادار شد ($P < 0.001$) که حاکی از مناسب بودن ماتریس همبستگی بین متغیرهاست. روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس اعمال شد که منجر به استخراج سه

عامل اصلی گردید. این عوامل در مجموع ۶۵/۸۱ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. عامل اول با عنوان «رهبری جهادی» ۲۳/۶۷ درصد، عامل دوم با عنوان «تعهد سازمانی» ۲۱/۸۵ درصد، و عامل سوم با عنوان «نوآوری و خلاقیت» ۲۰/۲۹ درصد از واریانس کل را پوشش دادند. تمامی بارهای عاملی استخراج شده بالاتر از ۰/۵ بودند که بر کفایت ساختار عاملی گویه‌ها دلالت دارد.

در این پژوهش، تحلیل عاملی داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های بارتلت و KMO انجام شد که نشان‌دهنده کفایت نمونه و مناسبت ماتریس همبستگی داده‌ها برای تحلیل بود. شاخص KMO برابر با ۰/۸۳۴ به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت مناسب نمونه برای انجام تحلیل عاملی است ($KMO > 0.6$). همچنین، آزمون بارتلت با مقدار $\chi^2 = 1807.026$ و درجه آزادی ۲۷۶ معنادار ($p < 0.001$) گزارش شد که تأییدکننده همبستگی معنادار بین متغیرها و ساختار مناسب برای تحلیل عاملی می‌باشد. تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریامکس انجام شد که منجر به استخراج ۸ مؤلفه اصلی پژوهش یعنی «رهبری جهادی»، «هدایت تحول‌گرا»، «تعهد دینی و اخلاقی»، «اثربخشی سازمانی»، «رضایت ذی‌نفعان»، «پاسخگویی»، «نوآوری و خلاقیت» و «آموزش مستمر» شد. به‌طورکلی ۸ مؤلفه استخراجی ۵۷/۶۹ درصد از واریانس مدل نهایی را تبیین می‌کنند. همچنین، تمامی بارهای عاملی استخراج شده بالاتر از ۰/۵ بودند که بر کفایت ساختار عاملی گویه‌ها دلالت دارد.

برای تأیید ساختار هشت عاملی حاصل از تحلیل اکتشافی، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) به کمک نرم‌افزار R استفاده شد. مدل اندازه‌گیری شامل ۸ عامل مذکور و گویه‌های مربوطه بود. نتایج تحلیل CFA نشان داد که ضرایب بار عاملی برای تمامی گویه‌ها بیش از ۰/۵ و در سطح معناداری ($P < 0.001$) معنادار بودند که بیانگر روایی همگرا و انسجام درونی مطلوب است. همچنین، تمامی ضرایب t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ گزارش شدند. شاخص‌های برازش مدل شامل نسبت کای‌دو به درجه آزادی ($\chi^2/df = 2.48$)، $GFI = 0.90$ ، $CFI = 0.93$ ، $RMSEA = 0.061$ و $TLI = 0.91$ و $SRMR = 0.047$ بودند (جدول ۳) که همگی در دامنه قابل قبول قرار داشته و از برازش مطلوب مدل پشتیبانی می‌کنند. این نتایج نشان می‌دهد که ساختار عاملی الگوی پیشنهادی از لحاظ تجربی تأیید شده و می‌توان از آن به‌عنوان الگویی معتبر برای تبیین اثربخشی سازمانی مدیران مدارس ابتدایی استفاده کرد.

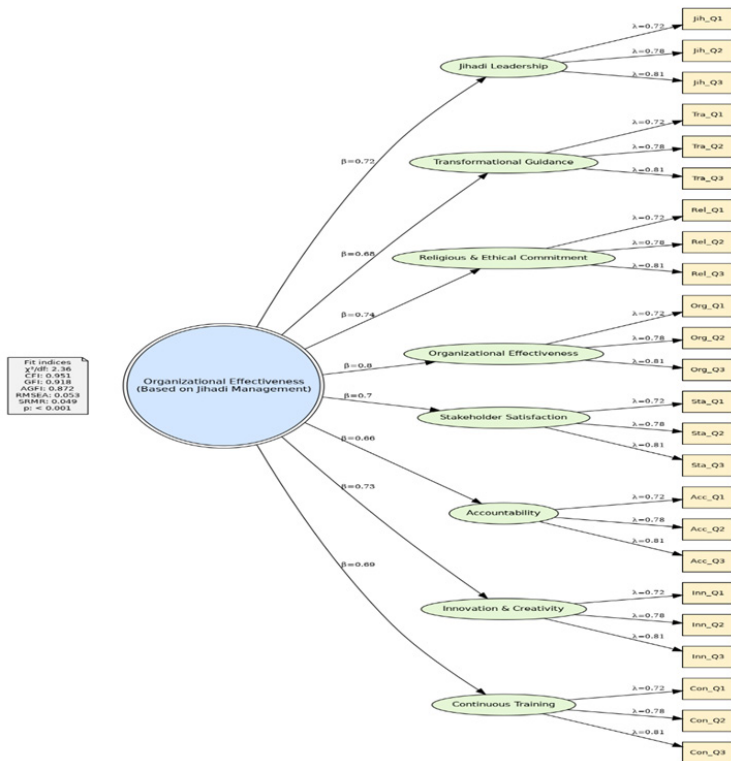
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی (CFA)

مؤلفه‌ها	Chi-square/ df	RMSEA (خطای تقریبی)	CFI (برازش تطبیقی)	TLI (شاخص تاکر-لویس)	SRMR (میانگین باقی‌مانده)	GFI (برازش کلی)
مقدار حاصل شده	۲/۴۵	۰/۰۶۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۴۷	۰/۹۰
مقدار مناسب	<۳	<۰/۰۸	≥۰/۹۰	≥۰/۹۰	<۰/۰۸	≥۰/۹۰
وضعیت برازش	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

برای ارزیابی روایی همگرا و پایایی ترکیبی مؤلفه‌های مدل پژوهش، شاخص‌های CR (پایایی ترکیبی) و AVE (میانگین واریانس استخراج شده) محاسبه شدند (جدول ۴). مطابق با ملاک‌های پذیرفته شده در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، مقدار قابل قبول برای CR بیش از ۰/۷ و برای AVE بیش از ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود (Fornell & Larcker, 1981). پایایی ترکیبی (CR) همه مؤلفه‌های مدل، از جمله رهبری تحول‌آفرین و جهادی، هدایت تحول‌گرا، تعهد دینی و اخلاقی، اثربخشی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری و خلاقیت، و آموزش مستمر، در حدود ۰/۸۰۵ قرار دارد که فراتر از معیار پذیرفته شده ۰/۷۰ است و نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب برای این ابعاد است. همچنین، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی این مؤلفه‌ها حدود ۰/۵۸۰ است که بالاتر از حداقل معیار ۰/۵۰ محسوب می‌شود و نمایانگر روایی همگرای مناسب است؛ یعنی گویه‌ها به‌خوبی واریانس خود را از عوامل مرتبط استخراج می‌کنند. براساس این، همه مؤلفه‌های مدل از نظر روایی همگرا و پایایی ترکیبی در وضعیت مطلوب و قابل قبول قرار دارند و داده‌های پژوهش از کفایت ساختاری لازم برای ادامه تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برخوردار است. این نتایج تأیید می‌کند که مدل دارای انسجام و سازگاری مناسبی برای تحلیل‌های بعدی می‌باشد.

جدول ۴. نتایج روایی همگرا برای مؤلفه‌های مدل

مؤلفه	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس‌های استخراج‌شده (AVE)
رهبری جهادی	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
هدایت تحول‌گرا	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
تعهد دینی و اخلاقی	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
اثربخشی سازمانی	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
رضایت ذی‌نفعان	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
پاسخگویی	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
نوآوری و خلاقیت	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰
آموزش مستمر	۰/۸۰۵	۰/۵۸۰



نمودار ۱. تحلیل مسیر الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی

بررسی وضعیت فعلی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل از نظر الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی، از آزمون t تک نمونه‌ای برای آزمون این فرضیه استفاده شده است. ابتدا میانگین هر زیرمقیاس را با تقسیم امتیاز کسب شده بر تعداد سؤالات آن زیرمقیاس محاسبه کرده و این مقدار را به عنوان میانگین هر مقیاس در نظر می‌گیریم. با توجه به اینکه سؤالات پرسش‌نامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند، عدد ۳ را به عنوان میانگین و معیار در نظر گرفته شده و مقدار t را بر این اساس محاسبه شده است.

با توجه به نتایج مندرج در جدول (۵) که بیانگر بالا بودن میانگین استاندارد شده از میانگین معیار در تمامی مؤلفه‌هاست و با عنایت به این که سطح معناداری در آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از سطح اطمینان ۰/۰۵ حاصل شد، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل از نظر الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی مطلوب (قابل قبول) است. در بین مؤلفه‌ها بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه تعهد دینی و اخلاقی و پایین‌ترین نمره مربوط به مؤلفه نوآوری و خلاقیت هست.

جدول ۵. تعیین وضعیت مدیران مدارس ابتدایی از نظر الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی

مؤلفه‌ها	میانگین معیار	تعداد سؤالات	میانگین استاندارد شده	مقدار t	تفاوت میانگین	تعداد شرکت کنندگان	سطح معناداری
رهبری جهادی	۳	۳	۳/۵۸	۱۱/۴۲	۰/۵۸	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
هدایت تحول‌گرا	۳	۳	۳/۴۷	۹/۸۶	۰/۴۷	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
تعهد دینی و اخلاقی	۳	۳	۳/۶۲	۱۲/۷۳	۰/۶۲	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
اثربخشی سازمانی	۳	۳	۳/۵۵	۱۰/۹۴	۰/۵۵	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
رضایت ذی‌نفعان	۳	۳	۳/۴۹	۹/۳۴	۰/۴۹	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
پاسخگویی	۳	۳	۳/۵۱	۱۰/۱۱	۰/۵۱	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
نوآوری و خلاقیت	۳	۳	۳/۴۶	۹/۰۸	۰/۴۶	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
آموزش مستمر	۳	۳	۳/۵۷	۱۱/۲۱	۰/۵۷	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$
اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی (نمره کل)	۳	۲۴	۳/۵۲	۱۶/۷۶	۰/۵۲	۱۷۸	$P < ۰/۰۵$

۴. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در سال ۱۴۰۴ و با هدف ارائه الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در مدیران مدارس ابتدایی انجام شد. در تحلیل کیفی پژوهش حاضر، هشت مؤلفه اصلی برای اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی شناسایی شد: رهبری جهادی، هدایت تحول‌گرا، تعهد دینی و اخلاقی، اثربخشی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری و خلاقیت و آموزش مستمر. این مؤلفه‌ها از طریق تحلیل مضمون داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان استخراج گردیدند. مشابه این یافته از پژوهش را می‌توان در نتایج پژوهش‌های جداگانه‌ای که توسط پیرحیاتی و همکاران (۱۳۹۸)، اجاقوند و جعفری (۱۳۹۷)، (Sadeghi et al (2016)، (Naderifar et al, (2020)، (Meyer and Allen (1997)، (Fullan (2016)، (Kelebek and Tore (2025)، (Wardjianto et al, (2022)، (al. (2022)، (Allen and Meyer (1991)، (Scott and Bruce (1994)، (Amabile (1996) و امینی باغ و سلیمی (۱۴۰۴) انجام شده است، مشاهده کرد. به‌طوری‌که (Kelebek and Tore (2025) نشان دادند که رهبری نوآورانه در مدارس موجب تقویت ظرفیت خلاقیت معلمان و کارکنان شده و بهبود کیفیت آموزش و اثربخشی سازمانی را به‌دنبال دارد.

در پژوهشی دیگر، (Sadeghi et al (2016) به این نتیجه رسیدند که رویکرد مدیریت جهادی با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، تلاش مستمر و مسئولیت‌پذیری، اثر مثبتی بر افزایش اثربخشی سازمانی دارد. نتایج پژوهش اجاقوند و جعفری (۱۳۹۷) که به بررسی رابطه مدیریت جهادی با اثربخشی سازمانی در پلیس آگاهی استان همدان پرداخته‌اند، مؤلفه‌هایی نظیر روحیه جهادی، تعهد سازمانی و نوآوری در مدیریت را به‌عنوان ارکان اساسی این نوع مدیریت معرفی کرده‌اند. همچنین، پژوهش امینی باغ و سلیمی (۱۴۰۴) نیز بر اهمیت تلفیق رویکرد ارزشی و اخلاقی در رهبری آموزشی تأکید دارد که با مفهوم رهبری جهادی همپوشانی دارد. از این منظر، یافته‌های پژوهش حاضر نه‌تنها با مطالعات داخلی انطباق دارد، بلکه با رویکردهای نظری مانند مدل‌های اثربخشی سازمانی بومی‌سازی 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 هشت مؤلفه اصلی الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در مدیران مدارس ابتدایی شامل؛ «رهبری جهادی»، «هدایت تحول‌گرا»، «تعهد

دینی و اخلاقی»، «اثربخشی سازمانی»، «رضایت ذی‌نفعان»، «پاسخگویی»، «نوآوری و خلاقیت»، «انگیزش برای نوآوری» و «آموزش مستمر» می‌شوند که اعتبار آنها در مطالعات متعدد داخلی و خارجی به اثبات رسیده است. رهبری جهادی که بر تلاش مستمر، ارزش‌محوری، خودباوری و مسئولیت‌پذیری استوار است، نقش مرکزی در ایجاد انگیزه و جهت‌دهی اثربخش به کارکنان دارد و با رویکردهای رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار که در ادبیات مدیریتی مدرن مطرح است، نگرشی هم‌راستا و اثربخش ارائه می‌دهد (Bass & Reggio, 2024; Avolio et al., 2018).

هدایت تحول‌آفرین توانمندسازی کارکنان و تحریک تغییرات مثبت را فراهم می‌سازد که به ارتقای عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Heidari et al., 2022). تعهد دینی و اخلاقی، با تأکید بر نیت الهی و رعایت اصول اخلاقی، احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری اعضای سازمان را تقویت می‌کند و موجب پایداری و انسجام سازمانی می‌شود (Meyer & Allen, 1997). اثربخشی سازمانی، به‌عنوان نتیجه تعامل مؤلفه‌های مدیریتی، عینی شدن اهداف و بهبود کارایی مستمر مطرح است. رضایت ذی‌نفعان، شامل معلمان، دانش‌آموزان و والدین، بازتابی از کیفیت خدمات و موفقیت سازمان در پاسخگویی به نیازهای جامعه آموزشی است (Brik & Schneider, 2002). نوآوری و خلاقیت، توانایی ارائه راهکارهای نو و بهبود فرایندهای آموزشی را افزایش می‌دهد و در توسعه سازمان‌های یادگیرنده نقش اساسی دارد (Senge, 2006). این الگوی جامع و بومی‌شده، که با بهره‌گیری از نظریه‌های معتبر مدیریت تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بنیان نهاده شده است، توانسته با شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری متعددی چون RMSEA، CFI و GFI به نحو قابل قبولی اعتبار و تناسب علمی خود را نشان دهد (Hair et al., 2010; Kline, 2015). یافته‌های پیشین پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی طیف گسترده‌ای از هم‌راستایی و تأیید کاربردی این مؤلفه‌ها را نشان می‌دهند که به‌طور خاص بر نقش رهبری مبتنی بر ارزش، تعهد سازمانی قوی، و فرایندهای نوآوری به‌عنوان پیش‌شرط‌های افزایش اثربخشی در مدارس تأکید دارند (Nanono, 2022; Slic & Akyol, 2019). براساس این، مطالعه حاضر می‌تواند به‌عنوان چهارچوبی علمی و عملی جهت بهبود مدیریت آموزشی و ارتقای اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

برای بررسی اعتبار الگو، از روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و شاخص‌های برازش مدل استفاده

شد. نتایج نشان داد که شاخص‌هایی نظیر RMSEA، GFI، CFI و χ^2/df در محدوده مطلوب قرار دارند که نشان‌دهنده برازش مناسب الگو است. همچنین، مقادیر AVE و CR برای هر مؤلفه از حداقل استانداردها فراتر بود. این یافته با نتایج مطالعات انجام شده توسط شاکری و حسنی توابع (۱۴۰۰)، قنبری و اسکندری (۱۳۹۳)، Kline, (2015)، Hair et al, (2010) و Asadzadeh, (2009) همسویی دارد. برای مثال، Asadzadeh, (2009) پژوهشی در مورد خلاقیت و اثربخشی اعضای هیئت علمی انجام داد که در آن شاخص‌های اعتبار مدل به صورت دقیق محاسبه شده و تأیید شده‌اند.

در پژوهشی دیگر شاکری و حسنی توابع (۱۴۰۰) به کیفیت در آموزش و پرورش پرداخت و به این نتیجه رسید که طراحی هر الگوی مدیریتی مؤثر باید بر تحلیل دقیق روایی و پایایی مبتنی باشد. (Kline, 2015) در کتاب خود به اهمیت تحلیل CFA و شاخص‌های برازش مدل برای ارزیابی صحت سازه‌های نظری تأکید دارد و حدود استاندارد برای شاخص‌ها پیشنهاد می‌دهد که با نتایج پژوهش حاضر تطابق دارد. همچنین، Hair et al, (2010) شاخص‌های مختلف برازش مدل را معرفی کرده و محدوده‌های استاندارد (مانند $RMSEA < 0.08$ ، $CFI > 0.9$ و $\chi^2/df < 3$) را برای قبول مدل‌های آماری توصیه می‌کند. این چهارچوب‌ها به صورت گسترده در تحقیقات مدیریتی و آموزشی به کار گرفته می‌شوند.

در تبیین این یافته از پژوهش حاضر باید گفت این یافته، با استناد به تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و شاخص‌های مختلف برازش مدل، نشان‌دهنده اعتبار و اصالت ساختار الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی است. شاخص‌های برازش مدل مانند RMSEA، GFI، CFI و نسبت χ^2 به درجه آزادی (χ^2/df)، همگی در محدوده استانداردهای پذیرفته شده قرار دارند که نشانه‌ای از سازگاری مناسب مدل با داده‌های جمع‌آوری شده است. این نتایج منطبق بر چارچوب‌های تئوریک و کاربردی است که در مطالعات معتبر داخلی و بین‌المللی نیز به آن اشاره شده است. برای مثال، در پژوهش (Asadzadeh, 2009) که به بررسی رابطه خلاقیت و اثربخشی اعضای هیئت علمی پرداخت، تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش مدل به شکل دقیق محاسبه و تأیید شد، که نشانگر پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری است.

همچنین، شاکری و حسنی توابع (۱۴۰۰) در مطالعه خود بر اهمیت تحلیل دقیق روایی و پایایی برای تضمین کارایی مدل‌های مدیریتی تأکید دارد؛ به طوری که هر الگوی مدیریتی اثربخش می‌بایست

براساس سنجش‌های معتبر آماری طراحی شود. ازسوی دیگر، چهارچوب‌های نظری و عملی گسترده‌ای توسط محققان برجسته در حوزه روش‌های آماری و ساختارسازی داده‌ها مانند Kline, (2015) در کتاب «اصول و کاربرد مدل‌یابی معادله ساختاری» ارائه شده است. وی بر اهمیت تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش مدل مانند RMSEA، CFI و نسبت χ^2/df تأکید می‌کند.

همچنین، (Hair et al, 2010) در کتاب «تحلیل چندگانه داده‌ها» معیارهای مشابهی ارائه کرده‌اند که به‌طور گسترده در مطالعات مدیریت و آموزش به کار گرفته می‌شود. این توافق نظری و همگرایی آماری نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی نه تنها از نظر آماری معتبر و قابل اتکاست، بلکه به لحاظ روایی نظری نیز با مدل‌های اثربخشی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین همخوانی دارد. به این ترتیب، پژوهش حاضر می‌تواند مبنای قابل اعتنایی برای توسعه سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت مدرسه، ارتقای کیفیت آموزش و بهبود سیستم‌های آموزشی در بستر مدیریت جهادی به شمار آید.

نتایج تحلیل‌های آماری در این پژوهش حاکی از آن بود که وضعیت فعلی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل در تمامی هشت مؤلفه اصلی الگوی اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی، از جمله رهبری جهادی، هدایت تحول‌گرا، تعهد دینی و اخلاقی، اثربخشی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نوآوری و خلاقیت، و آموزش مستمر، در سطح متوسط تا مطلوب قرار دارد. میانگین کل نمرات اثربخشی سازمانی مدیران ۳/۵۲ از ۵ بوده و به تفکیک میانگین مؤلفه‌ها به ترتیب ۳/۶۰ برای رهبری جهادی، ۳/۴۷ برای هدایت تحول‌گرا، ۳/۶۲ برای تعهد دینی و اخلاقی، ۳/۵۵ برای اثربخشی سازمانی، ۳/۴۹ برای رضایت ذی‌نفعان، ۳/۵۱ برای پاسخگویی، ۳/۴۶ برای نوآوری و خلاقیت، و ۳/۵۷ برای آموزش مستمر گزارش شده است.

همچنین آزمون t تک‌نمونه‌ای تأیید کرد که میانگین این مؤلفه‌ها به‌طور معنادار بالاتر از حد نظری متوسط (عدد ۳) است ($p > 0.05$)، که نشان‌دهنده توانمندی مناسب مدیران در به‌کارگیری مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی است. مطابق این یافته از پژوهش را می‌توان در نتایج پژوهش (Thorn & Brown, 2023)، (Sornsut et al, 2025)، (Soleimani et al, 2025)، (Kılınc et al, 2024)، شاکری و حسنی توابع (۱۴۰۰)، (Dustmohammadloo et al., 2023) و (Khalighipoor et al, 2023) مشاهده کرد. به‌طوری که (Thorn & Brown, 2023) در مطالعه‌ای بر اهمیت تقویت رهبری اثربخش و تعهد

سازمانی تأکید کردند که منجر به بهبود عملکرد مدیران در نظام‌های آموزش و پرورش مختلف می‌شود. Nanono, (2022) نیز بر نقش هدایت تحول‌گرا و تعهد سازمانی در بهبود نوآوری و کارآمدی مدیریتی اشاره کرده‌اند. در پژوهش Akbari, (2018) نیز توجه به شرایط بومی و به‌کارگیری سبک‌های مدیریتی نوآورانه و متعهدانه به‌عنوان عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی آموزش مطرح شده‌اند. به علاوه، اهمیت آموزش مستمر در ارتقاء مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران نیز در مطالعه (Dustmohammadloo et al., 2023) مورد تأیید قرار گرفته است که نشان‌دهنده ضرورت سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی است.

در تبیین این یافته از پژوهش باید گفت، اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی در مدیران مدارس ابتدایی ایران، بر هشت مؤلفه کلیدی استوار است که به‌صورت تعاملی عملکرد مدارس را بهبود می‌بخشند. نخست، رهبری جهادی با ابعاد ارزش‌محوری، خودباوری، انگیزه‌بخشی و مسئولیت‌پذیری، مانند رهبری تحول‌آفرین در تقویت انگیزش درونی کارکنان و ایجاد چشم‌اندازهای الهام‌بخش نقش محوری دارد. یافته‌های مشابه مطالعه Nanono, (2022) گواه این اثر مهم است. دوم، هدایت تحول‌گرا به مدیران کمک می‌کند تا با الهام‌بخشی و توانمندسازی کارکنان، نوآوری و تغییر مستمر را تسهیل کنند، که با تأکید (Bass & Reggio, 2024) بر نقش رهبری تحول‌آفرین منطبق است. سوم، تعهد دینی و اخلاقی، تعهد سازمانی بر مبنای اصول اخلاقی و دینی، به‌عنوان فاکتوری اساسی، وفاداری و تعلق خاطر کارکنان را تقویت کرده و موجب پایداری عملکرد مدارس می‌شود، در راستای مدل سه‌بعدی (Meyer & Allen, 1997) و تأیید اخیر (Thorn & Brown, 2023). چهارم، اثربخشی سازمانی که شامل انسجام تیمی، هدف‌گذاری مشترک و بهبود مستمر است، به عملکرد کلی مدرسه جهت داده و کیفیت آموزشی را ارتقا می‌دهد.

پنجم، رضایت ذی‌نفعان است که رضایت معلمان، دانش‌آموزان و والدین نقش مهمی در موفقیت مدرسه داشته و به افزایش مشارکت و حمایت اجتماعی منجر می‌شود (Bryk & Schneider, 2002). ششم، پاسخگویی به‌عنوان عامل حیاتی در برقراری شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و افزایش اعتماد متقابل شناخته می‌شود و همسو با رویکردهای نوین مدیریت مبتنی بر شواهد است (Nguyen et al, 2024). هفتم، نوآوری و خلاقیت، توانایی مدیران در فراهم کردن فضای باز برای ایده‌پردازی و تغییرات سازنده است که طبق مطالعات Fullan, (2016) به افزایش کیفیت آموزش و پویایی سازمان کمک می‌کند.

هشتم، آموزش مستمر و توسعه فردی کارکنان، با تقویت مهارت‌ها و به‌روزرسانی دانش، زمینه‌ساز ارتقای خلاقیت و عملکرد سازمانی است که در مطالعات یادگیری سازمانی (Senge, 2006) و مهدوی و همکاران (۱۴۰۲) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

نتایج حاصل از تحلیل‌های کیفی و کمی پژوهش حاضر، تصویری منسجم و علمی از ساختار و اثربخشی الگوی پیشنهادی مدیریت جهادی در محیط مدارس ابتدایی ارائه می‌دهد. در مرحله نخست، مؤلفه‌های سازنده الگو شامل رهبری جهادی، تعهد سازمانی و نوآوری و خلاقیت از دل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و تحلیل‌های آماری معتبر استخراج شدند. 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 بودند. از حیث اعتبارسنجی، مدل طراحی شده از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار بوده و ساختار آن به خوبی براساس داده‌های تجربی تأیید شد. تحلیل‌های آماری نشان داد که روابط بین مؤلفه‌ها، از جمله تأثیر معنادار رهبری جهادی بر تعهد سازمانی، و نقش تسهیل‌گر تعهد سازمانی در ارتقای نوآوری و خلاقیت، با منطق نظری پژوهش‌های قبلی همخوان است.

همچنین بررسی وضعیت موجود مدیران مدارس ابتدایی، نشان از آن دارد که بسیاری از شاخص‌های موجود در الگوی طراحی شده، در سطح رفتارهای مدیریتی مدیران مدارس نمود دارد. این امر قابلیت اجرایی و بومی‌سازی مدل را تقویت می‌کند. در مجموع، یافته‌ها تأکید می‌کنند که مدل «اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت جهادی» از پشتوانه نظری قوی، اعتبار تجربی مطلوب، و قابلیت اجرایی برخوردار است و می‌تواند الگویی کاربردی برای ارتقای عملکرد مدیریتی در سطح مدارس کشور باشد. این پژوهش با محدودیت جغرافیایی و جامعه آماری محدود به مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل مواجه بوده است؛ بنابراین تعمیم نتایج آن به سایر مناطق کشور باید با احتیاط صورت گیرد، چرا که تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و مدیریتی می‌تواند بر مؤلفه‌های مدل تأثیرگذار هستند. براساس نتایج به دست آمده و در راستای تدوین برنامه‌های توانمندسازی مدیران براساس مؤلفه‌های مدیریت جهادی، پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش، دوره‌های ضمن خدمت ویژه‌ای برای مدیران با محوریت ارتقای «رهبری جهادی»، «تعهد سازمانی» و «نوآوری» طراحی و اجرا کند تا الگوی اثربخشی سازمانی بومی در مدارس تقویت شود.

به منظور ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری در مدیران، پیشنهاد می‌شود که مدیران با سبک رهبری جهادی با استفاده از راهبردهایی مثل حمایت از ایده‌های نو، کاهش بوروکراسی و افزایش استقلال حرفه‌ای تشویق شوند تا زمینه‌های بروز خلاقیت در میان کارکنان و معلمان را فراهم کنند. در راستای افزایش قابلیت تعمیم نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در مقاطع راهنمایی و متوسطه یا در محیط‌های دانشگاهی و فنی-حرفه‌ای انجام شود. 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

- ابراهیمی، ابوالقاسم، میرزائی، محمدصادق، و نیکبخت، امین (۱۴۰۳). پدیدارشناختی مدیریت جهادی با بهره‌گیری مفاهیم و نظریه‌های مدیریت کسب و کار. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵(۵۷)، ۱۲۹-۱۵۶. <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.377195.1768>
- اجاقوند، مسعود، و جعفری، محمد (۱۳۹۷). رابطه مدیریت جهادی با میزان اثربخشی سازمانی (مورد مطالعه: پلیس آگاهی استان همدان). <https://civilica.com/doc/1192312>
- امینی باغ، علی، و سلیمی، جمال (۱۴۰۴). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در مدارس با رویکرد فراترکیب. فصلنامه پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی، ۶(۱)، ۱-۲۳. <https://doi.org/10.22034/njournal.2025.499580.1004>
- پیرحیاتی، سارا، صالحی، کیوان، فرزاد، ولی‌اله، مقدم‌زاده، علی، و حکیم‌زاده، رضوان (۱۳۹۸). مرور نظام‌مند عوامل مؤثر در سنجش مدارس اثربخش دوره ابتدایی. فصلنامه علمی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۷(۱)، ۴۷-۵۸. <https://doi.org/10.30473/etl.2019.6055>
- رفیعی، مجتبی، علی احمدی، علی‌رضا، موسوی، محمد، و کرمانی، محمد (۱۳۹۲). رهبری اخلاق مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی. پژوهشنامه اخلاق (۲۰)۶، ۴۹-۷۶. <http://akhlagh.maaref.ac.ir/article-1-1532-fa.html>
- شاکری، میثم، و حسنی توابع، بهمن (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر رضایت شغلی کارکنان و معلمان آموزش و پرورش شهرستان مهر، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات جهانی در علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی، تهران. <https://civilica.com/doc/1448901>
- غیاثی، سیدجواد (۱۳۹۶). بررسی میزان تأثیر شاخص‌های مدیریت جهادی در ارتقای سطح فرهنگی نمونه موردی خانواده‌های شهدای شهر مقدس مشهد. فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت. ۶(۱۱)، ۱۲۱-۱۴۷. <https://doi.org/10.30471/im.2017.1420>
- قرنی تمای، منصور، و مرادی، شعبان (۱۴۰۱). بررسی مدیریت جهادی در ارتش جمهوری اسلامی ایران (رویکردی آسیب‌شناسی). فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت. ۹(۱۷)، ۱۲۱-۱۴۶. <https://doi.org/10.30471/im.2021.7060.1217>

- قنبری، سیروس، و اسکندری، اصغر (۱۳۹۳). روابط ساده و ترکیبی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با اثربخشی سازمانی در مدارس هیئت امنایی و عادی. *علوم تربیتی*، ۲۱(۲)، ۲۰۷-۲۳۰. <https://doi.org/10.22055/edu.2017.10680.1099>
- مهدوی، ناهید، صادقیان، زهره، و جانخانی، فاطمه (۱۴۰۲). اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریت هیجان بر ارتقای حیا دانش‌جویان دانشگاه فرهنگیان. *مجله علوم پزشکی رازی*. ۳۰(۷)، ۸-۱. <http://rjms.iums.ac.ir/article-1-8646-fa.html>

References

- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge. doi: 10.4324/9780429501234
- Amīnī Bāgh, 'A., & Salīmī, J. (1404 H.sh./2025). Tabyīn-i ab'ād wa mu'allifihhā-yi rahbarī-yi akhlāqī dar madāris bā rūykard-i farātarkīb [Explaining dimensions and components of ethical leadership in schools with a meta-synthesis approach]. *Faṣḥ-nāmih-'i Pišrafthā-yi Nuvīn dar Mudīriyyat-i Āmūzishī*, 6(1), 1-23. doi: 10.22034/njournal.2025.499580.1004 [In Persian]
- Asadzadeh, N. (1388 H.sh./2009). Barresī-yi rābiṭih bayn-i khallāqīyyat wa aṭar-bakhshī-yi āmūzishī-tahqīqātī-yi a'zā-yi hay'at-i 'ilmī [Examining the relationship between creativity and educational-research effectiveness of faculty members] (Master's thesis). Dānishgāh-i Āzād-i Islāmī, Tabrīz Branch. [In Persian]
- Bakhtiari, S., Ranjdoost, S., & Tari, G. (2021). 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. doi: 10.22054/dcm.2022.67516.1082
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- 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*, 13(2). doi: 10.37082/IJIRMP.v13.i2.232212

- Dustmohammadloo, H., Nikeghbalzadeh, A., Karkaragh, F. F., & Sourī, S. (2023). Knowledge sharing as a moderator between organizational learning and error management culture in academic staff. *International Journal of Multicultural Education (IJME)*, 25(3). doi: 10.5281/zenodo.10839929
- Ebrāhīmī, A., Mīrzāyī, M. S., & Nīkbakht, A. (1403 H.sh./2024). Pidārshinākhṭī-yi mudīriyyat-i jihādī bā bihrihgīrī az mafāhīm wa nazariyyathā-yi mudīriyyat-i kār-i kāsab [Phenomenological analysis of Jihadi management using the concepts and theories of business management]. *Faṣlnāmih-i Muṭālī'āt-i Mudīriyyat-i Rāhburdī*, 15(57), 129-156. doi: 10.22034/SMSJ.2023.377195.1768 [In Persian]
- Faraghat, L., & Khazaeli, D. (2024). Structural model of jihadist lifestyle components of Islamic Azad University educational managers. *Power System Technology*, 48(3).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Ghanbarī, S., & Iskandarī, A. (1393 H.sh./2014). Ravābiṭ-i sādih wa tarkībī-yi mu'allifihhā-yi sāzmān-i yādgīrandih bā aṭarbakshī-yi sāzmānī dar madāris-i hay'at-i amīnāyī wa 'ādī [Simple and composite relationships of learning organization components with organizational effectiveness in board of trustees schools and ordinary schools]. *Ulūm-i Tarbiyatī*, 21(2), 207-230. doi: 10.22055/edu.2017.10680.1099 [In Persian]
- Gharānī Tamāy, M., & Murādī, S. (1401 H.sh./2022). Barresī-yi mudīriyyat-i jihādī dar artish-i Jumhūrī-yi Islāmī-yi Īrān (rūykardī āsībshināsī) [Investigation of Jihadi management in the Islamic Republic of Iran Army (a pathological approach)]. *Faṣlnāmih-i Muṭālī'āt-i Dīn, Ma'nawīyyat wa Mudīriyyat*, 9(17), 121-146. doi: 10.30471/im.2021.7060.1217 [In Persian]
- Ghīyāṣī, S. J. (1396 H.sh./2017). Barresī-yi miqdār-i ta'thūr-i shākhishā-yi mudīriyyat-i jihādī dar irtiqā-yi saṭḥ-i farhangī-yi namūnih-i khānavādhā-yi shuhadā-yi shahr-i muqaddas-i Mashhad [Evaluation of the effects of Jihadi management in promoting the cultural level of families of martyrs in the holy city of Mashhad]. *Faṣlnāmih-i Muṭālī'āt-i Dīn, Ma'nawīyyat wa Mudīriyyat*, 6(11), 121-147. doi: 10.30471/im.2017.1420 [In Persian]

- 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. doi: 10.17081/dege.15.2.6414
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245-256. doi: 10.28991/esj-2021-01273
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson Education.
- Heidari, A., Mousavi, M., & Abbasi, M. (2022). Transformational leadership and its impact on school effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 15-28. doi: 10.1108/IJEM-01-2021-0018
- 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. doi: 10.3390/ejihpe13100148
- Kelebek, D., & Töre, E. (2025). The effect of school administrators' instructional leadership behaviors and school culture on teacher performance. *Adiyaman University Journal of Educational Sciences*, 15(1), 477-492. doi: 10.17984/adyuebd.1526419
- Khalīqīpūr, S. A., Ḥuwaydā, R., & 'Ābidīnī, Y. (1402 H.sh./2023). The model of religiosity leadership for the secondary schools in Iran. *Research in Islamic Education Issues*, 31(58), 337-378. Retrieved from https://iej.ihu.ac.ir/article_207993.html?lang=fa [In Persian]
- Kheirollahi, F., Dalavari, S. J., & Yousefi, O. (2022). The impact of global financial crisis on financial distress, earnings management, and valuation of contingent claims. *Journal of Monetary and Financial Economics*, 29(23). [In Persian]
- Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2024). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 455-474. doi: 10.1177/17411432221082803
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)*. The Guilford Press.
- Mahdavi, N., Şādiqīyān, Z., & Jānkhānī, F. (1402 H.sh./2024). Aṭarbakshī-yi āmūzish-i mahārathā-yi itiribāṭī wa mudīriyyat-i hi'jān bar irtiqā-yi ḥayā-yi dānīshjūyān-i

- Dānishgāh-i Farhangīyān [The effectiveness of teaching communication skills and emotion management on improving the modesty of Farhangian University students]. *Majallah-i 'Ulūm-i Pizishkī-yi Rāzī*, 30(7), 1-8. Retrieved from <http://rjms.iums.ac.ir/article-1-8646-fa.html> [In Persian]
- 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. doi: 10.1007/s12310-012-9099-4
 - Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.
 - Naderifar, A., Pourkiani, M., Roodi, M. Z., & Sheikhi, A. (2020). Designing Jihadi management model. *Middle East Journal of Management*, 7(2), 185-206. doi: 10.1504/MEJM.2020.105947
 - Nanono, J. (2022). Project leadership, beneficiary involvement and success of non-government organization projects in Mukono District (Doctoral dissertation). Makerere University Business School.
 - 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. Retrieved from https://www.islamiilife.com/article_187225_abcc52596465d31cd-03d802739a382ca.pdf
 - Nguyen, X. T., Nguyen, Q. A., Chau, N. L. K., & Chau, N. L. B. (2024). Evidence-based drives on organizational decision-making: Literature review and practical implications. *Pacific Business Review International*, 17(4).
 - Pīrḥayātī, S., Šālīḥī, K., Farzād, V., Muqaddamzādīh, 'A., & Ḥakīmzādīh, R. (1398 H.sh./2019). Murūr-i niḡamman-i 'awāmil-i mu'aththir dar sanjish-i madāris-i mu'aththir-i dawrih-i ibtidāyī [Systematic review of effective factors in assessing effective primary schools]. *Faşlnāmih-i 'Ilmī-yi Pizhūhish dar Yādgīrī-i Madrisih'ī wa Majāzī*, 7(1), 47-58. doi: 10.30473/etl.2019.6055 [In Persian]
 - Rafī'ī, M., 'Alī Aḥmadī, 'A. R., Mūsawī, M., & Kirmānī, M. (1392 H.sh./2013). Rah-barī-yi akhlāq-madār, ṣamarih-i pārādāym-i mudīriyyat-i Islāmī [Ethics-oriented leadership, the fruit of the Islamic management paradigm]. *Pizhūhishnāmih-i Akhlāq*, 6(20), 49-76. Retrieved from <http://akhlagh.maaref.ac.ir/article-1-1532-fa.html> [In Persian]

- 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. doi: 10.61838/kman.ijimob.4.3.30
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3, special issue), 317-324. doi: 10.21511/ppm.14(3-si).2016.03
- Saga, J. G. (2025). A structural model on school management effectiveness. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 3303-3313. doi: 10.47772/IJRISS.2025.90300259
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.5465/256701
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Shākīrī, M., & Ḥasanī Tavābī, B. (1400 H.sh./2021). Barres-yi ta'thīr-i mudīriyyat-i kayfiyyat-i jāmi' bar riḍāyat-i shughlī-yi kārkunān wa mu'allimān-i āmūzish-i parwarish-i shahristān-i Mihr [Investigating the effect of total quality management on job satisfaction of employees and teachers in Mehr Educational Department]. Panjumīn Kunfirāns-i Bayn al-Milālī-yi Muṭālī'āt-i Jahānī dar 'Ulūm-i Insānī, Mudīriyyat wa Kārāfarīnī. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1448901> [In Persian]
- Siri Palasht, M., & Khanifar, H. (2015). Studying managers' performance based on Jihadi management features. *The International Journal of Humanities*, 22(3), 29-51. Retrieved from <https://ejh.modares.ac.ir/article-27-3223-en.pdf>
- Soleimani, T., Ghorbanifard, F., & Sattari, S. (2025). The role of Jihadi management approach in effective leadership of elementary school principals: A systematic review. 11th Scientific Conference on Educational Sciences, Psychology, Social and Cultural Harms in Iran. Islamic World Science Citation Center (ISC). Retrieved from <https://civilica.com/search/paper/n-faribaghorbanifard>

- Sornsut, P., & Chittranun, T. (2025). A program to enhance creative leadership of school administrators. *Journal of Practical Studies in Education*, 6(5), 67-72. Retrieved from <https://jpse.gta.org.uk/index.php/home/article/view/136>
- Thorn, L., & Brown, R. (2023). Enhancing organizational effectiveness through leadership and commitment in education systems. *International Journal of Educational Development*, 89, 102512.
- Ūjāqvand, M., & Ja'farī, M. (1397 H.sh./2018). Rābiṭih-'i mudīriyyat-i jihādī bā miqdār-i aṭarbakhshī-yi sāzmānī (mawrid-i muṭālī'ih: pulīs-i āgāhī-yi ustān-i Hamadān) [The relationship between Jihadi management and organizational effectiveness (Case study: Criminal Investigation Police of Hamadan Province)]. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1192312> [In Persian]
- Wardjianto, W., Purwana, D., & Clara, E. (2022). The influence of organizational culture on employee affective commitment to change with employee resilience and employee readiness to change as mediators. *International Journal of Research and Review*, 9(8), 733-748.