

## Strategies to make the desired organizational culture more efficient based on jihadi management

Hassan Soltani <sup>1</sup> | Saeed Razeghi <sup>2</sup> | Tahere Sadat Arvin Asl <sup>3</sup>

### Abstract

The Judiciary has been continuously striving to improve its organizational culture and it seems that it has a more favorable performance based on Jihadi management indicators, and if the Judiciary is in the field of serving clients, considering God in all matters of judgment, having a public spirit by judges and Its officials, self-cultivation, proper and accurate use of the treasury, etc., do not have sufficient favorability, and gradually lose their popularity among the people. Therefore, the purpose of the current research is the strategies to make the desired organizational culture more efficient based on jihadi management indicators in the judiciary of the Islamic Republic of Iran. The present research is applied in terms of purpose and mixed in terms of execution method. The target population of the present research in the qualitative and quantitative part will be professors and experts of organizational management and jihadi management with at least 10 years of experience. The sample size is determined based on the theoretical saturation approach and the sampling method is the snowball method. In order to analyze the interview data, in the qualitative stage, thematic analysis method is used. The process in the foundation data method includes coding. Also, in the quantitative stage, the validity of the interview items has been confirmed. Finally, the findings indicate that the strategies to make the desired organizational culture more efficient based on jihadi management indicators in the judiciary are: thinking of deifying things, going to counseling, accepting one's mistakes and making amends, teaching responsibility, teaching respect for each other, and being pleasant. In the work environment, employee training, etc., and the consequences of the lack of a favorable organizational culture based on Jihadi management indicators are: waste of resources, lack of responsibility, lack of godly orientation, lack of self-confidence, lack of attention to participation, lack of respect for each other, bad temper, neglecting religious deeds and.

**Keywords:** Strategy, optimal organizational culture, jihadi management.

3

Vol. 30  
Autumn 2022

Research Paper

Received:  
5 July 2021  
Accepted:  
4 July 2022  
P.P: 191-216

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.6.5

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Faculty of Art and Architecture, Yazd University, Yazd, Iran.  
soltani.hassan74@gmail.com
2. Master's student in Urban Planning, Faculty of Arts and Architecture, Yazd University, Yazd, Iran.
3. Master's student in Urban Planning, Faculty of Arts and Architecture, Yazd University, Yazd, Iran.

## راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

طاهره سادات آروین اصل<sup>۱</sup> | حسن سلطانی<sup>۲</sup> | سعید رازقی<sup>۳</sup>

### چکیده

چنانچه سازمان در زمینه خدمت به ارباب‌رجوع، در نظر داشتن خدا در کلیه امور قضاوت، داشتن روحیه مردمی و مسئولین آن، تزکیه نفس، استفاده صحیح و دقیق از بیت‌المال و... از مطلوبیت کافی برخوردار نباشد رفته‌رفته محبوبیت خود را میان آحاد مردم از دست می‌دهد؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر، راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا آمیخته است. جامعه هدف پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی اساتید و خبرگان مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی با حداقل ۱۰ سال سابقه خواهند بود. حجم نمونه مبتنی بر رویکرد اشباع نظری تعیین می‌گردد و روش نمونه‌گیری نیز روش گلوله‌برفی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، در مرحله کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. فرایند در روش داده‌بنیاد شامل کدگذاری است. همچنین در مرحله کمی، روایی گویه‌های مصاحبه تأیید شده است. در نهایت یافته‌ها حاکی از آن است که راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارت‌اند از: تفکر خدایی کردن امور، مراجعه به مشاوره، پذیرفتن خطاهای خود و جبران، آموزش مسئولیت‌پذیری، آموزش احترام به یکدیگر، خوش‌رویی در محیط کار، پرورش کارکنان و... و پیامدهای نبود فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارت‌اند از: هدر رفتن منابع، عدم مسئولیت‌پذیری، نداشتن جهت‌گیری خدایی، نبود اعتماد به نفس، عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر، بدخلقی، عدم توجه به کردار دینی و... .

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد، فرهنگ‌سازمانی مطلوب، مدیریت جهادی

DOR: 20.1001.1.22516980.1402.31.3.6.6

۱. دانشجوی دکتری مدیریت برنامه ریزی فرهنگی، گروه مدیریت، پردیس علوم و تحقیقات فارس، دانشگاه آزاد اسلامی، فارس، ایران.

۲. نویسنده مسئول: گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

soltani.hassan74@gmail.com

۳. گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه اسلامی، شیراز، ایران.

۳

سال سی و یکم  
پاییز ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۱۰/۰۴

صص: ۲۰۷-۱۷۹

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



## مقدمه

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌های دولتی برای افزایش کیفیت عملکرد سازمان خود تلاش کرده‌اند. وجود هماهنگی و همکاری میان عملکرد سازمانی و سلامت سازمانی عنصری را تحت عنوان فرهنگ‌سازمانی سالم پدید می‌آورد که یک مقوله حیاتی و کلیدی برای سازمان‌های دولتی است (معدنی، ۱۴۰۱: ۱۰). از اهداف مهم مدیریت در زمان معاصر، نگاهی روش‌مند به آینده می‌باشد (نوری اردی، ۱۳۹۹: ۱۹). در طی مسیر نباید از دشمن غافل شود، ضمن این که آرمان‌ها را فراموش نکند به کلیه این فرآیند مدیریت جهادی گفته می‌شود پس در حالت کلی برای اینکه مدیریت قادر باشد دستاوردهای بزرگ مورد انتظار را تحقق بخشد، باید همراه با صیغه جهادی شود (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲: ۳). مدیریت جهادی همزاد انقلاب اسلامی ایران می‌باشد که آثار آن در نهاد جهاد سازندگی هویدا می‌باشد و نتیجه آن ادای تکالیف، همسویی با اراده الهی، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی، تجهیز سرمایه‌های انسانی، برنامه ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات سازنده با استفاده از آموزه‌های دینی، فرمانبری آگاهانه از ولی امر، بهره‌گیری از علم و فناوری هم جهت با اراده الهی می‌باشد که مهمترین شاخص آن، تلفیق اراده انسان در اراده الهی می‌باشد (مهری، ۱۴۰۱: ۷). مدیریت جهادی همزاد انقلاب اسلامی ایران می‌باشد که آثار آن در نهاد جهاد سازندگی هویدا می‌باشد و نتیجه آن ادای تکالیف، همسویی با اراده الهی، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی، تجهیز سرمایه‌های انسانی، برنامه ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات سازنده با استفاده از آموزه‌های دینی، فرمانبری آگاهانه از ولی امر، بهره‌گیری از علم و فناوری هم جهت با اراده الهی می‌باشد که مهمترین شاخص آن، تلفیق اراده انسان در اراده الهی می‌باشد (معدنی، ۱۴۰۱: ۱۱). در مدیریت جهادی پایه و اساس مدیریت بر روی هدایت انسان‌ها به سمت تکالیف خود و سازندگی می‌باشد که ارزش‌های محیطی می‌تواند بر روی افزایش انگیزه مدیریت جهادی بهتر تاثیر بگذارد که نتیجه آن تحقق بهتر مدیریت جهادی و حل شدن در خدمت به دیگران و ایمان، فراموش کردن خود می‌باشد در حقیقت میزان این انگیزه را می‌توان فرهنگ جهادی نامید و در نتیجه این گونه مطرح کنیم که مدیریت جهادی مبتنی بر فرهنگ جهادی می‌باشد (نیکنام، ۱۴۰۱: ۱۶). یکی از سازه‌های مدیریتی بسیار مهم که براساس شاخص‌های

مدیریت جهادی می تواند تبیین گردد فرهنگ سازمانی است (بنیادی نایینی و کامفیروزی، ۱۳۹۵: ۹). بنابراین اجرای موثر مدیریت جهادی در سازمان به زیر ساخت های گوناگونی نیاز دارد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین آنها است (علی شیری و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۳).

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از معانی و ارزش های مشترک است که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند داده، نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می دهد و باعث تمایز یک سازمان از سازمانی دیگر می شود (شریف زاده و حاجی پور، ۱۳۹۹: ۶) مطالعه فرهنگ سازمانی روشی نسبتا مهم برای مطالعه سازمان است و می تواند پل ارتباطی بین اجتماع و سازمان در نظر گرفته شود (ممون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۶). تمامی ابزارهای مورد استفاده در بخش های مختلف یک سازمان برای کنترل، ارتقا و ایجاد نوآوری به نوعی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی قرار دارند (تبیانین و جلالیون، ۱۳۹۹: ۱۳). فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان مانع یا ابزار قوی برای هرگونه فعالیت مدیریتی باشد (بینه<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۲۹). فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است (کورما<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۷). فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است (پاتیراناک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۳) فرهنگ سازمانی شامل بسیاری از آرمان های مشترک می باشد که بر دو متغیر رفتار و اندیشه اعضای سازمان موثر می باشد و می توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (ون دانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۹). فرهنگ سازمانی پدیده ای است که مبتنی بر سازمان بوده و همه اعضای سازمان اتفاق نظر دارند که به اصطلاح، یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند (اوگو و همکاران، ۲۰۲۰: ۲). شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به فرد کمک می کند تا بهتر بتواند رفتار افراد در سازمان را توجیه نماید (ریده<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۱۸).

1. Memon
2. Binh
3. Korma
4. Pathiranage
5. Van Dang
6. Ugwu
7. Reidhead

مسئله اصلی در پژوهش حاضر از این قرار است که چنانچه راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در ایران شناسایی نشود، سازمان از فرهنگ‌سازمانی مطلوبی مبتنی بر معیارهای جهادی برخوردار نخواهد بود و سازمان در زمینه خدمت به ارباب‌رجوع، در نظر داشتن خدا در کلیه امور قضاوت، داشتن روحیه مردمی و تزکیه نفس، ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی، استفاده صحیح و دقیق از بیت‌المال، تواضع/فروتنی در قبال ارباب‌رجوع، جامع‌نگری، نگاه به آینده، رعایت عدالت و حکم‌فرمایی ضوابط به جای روابط و ایمان اصیل به خدای متعال از مطلوبیت کافی برخوردار نخواهد بود و رفته‌رفته محبوبیت خود را در میان مردم از دست می‌دهد.

سازمان همواره باید در تلاش باشد تا فرهنگ‌سازمانی خود را ارتقا دهد؛ یعنی فرهنگ کارمندان، نیروهای اداری و قضایی و نیز فرهنگ سازمان از لحاظ اینکه یک سازمان است ارتقا پیدا کند که به نوعی شامل خانواده‌های آنان نیز می‌شود. (رمضانیان و خطیبی، ۱۳۹۹: ۳۸) زیرا که درک اهمیت فرهنگ سازمانی، شرط لازم موفقیت سازمان و برقراری ارتباط سالم و مؤثر با ارباب رجوع و کارکنان است (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳) و به این نکته توجه داشته باشد که فرهنگ سازمانی، هویت درونی و بیرونی سازمان را تعیین می‌کند (گرشاسبی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷) و نشان‌دهنده ارزش‌های اصلی سازمان است. همچنین می‌تواند کارکنان را تبدیل به مدافعان یا منتقدان سازمان نماید (معصومی و فیضی، ۱۴۰۰: ۴۲). همچنین نرخ حفظ کارکنان در سازمان‌هایی که به اهمیت فرهنگ سازمانی و مبانی اجتماعی آن پی برده‌اند، بیشتر است. فرهنگی که به کارکنان، احساس ارزش را به‌عنوان عضوی از یک جامعه القا می‌کند، در حفظ سرمایه‌های انسانی سازمان، موفق‌تر است. این تعلق خاطر می‌تواند برای اغلب کارکنان یک عامل انگیزشی بسیار قدرتمند باشد. (لطف‌کیا و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۸) ایفای مؤثر نقش به‌عنوان یک عامل جهت‌دهنده، از دیگر علل اهمیت فرهنگ سازمانی است. این نقش مخصوصاً در ارتباط با کارکنان جدید که معمولاً نسبت به فرهنگ سازمان، دچار ابهام و تردید هستند، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کورما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۹) فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یک نیروی هدایتگر کارکنان عمل می‌کند؛ بنابراین مهم است که این جهت‌دهی از همان مرحله همسوسازی آغاز شود. فرهنگ

1. Korma

سازمانی غنی، فرایند همسوسازی کارکنان جدید را تسهیل می‌کند و باعث می‌شود آن‌ها خیلی سریع‌تر با محیط سازمان و ارزش‌های اساسی آن خو بگیرند. به این ترتیب، جامعه‌پذیری کارکنان آسان‌تر می‌شود و آن‌ها می‌توانند در کمترین زمان ممکن، به حداکثر هماهنگی و بازدهی برسند. (حفیظی، ۱۴۰۰: ۱۸) بنابراین از آنجایی که تاکنون پژوهش‌های زیادی در زمینه مدیریت جهادی صورت گرفته است ولی تاکنون پژوهشی صورت نگرفته که الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی را استخراج نماید لذا با توجه به توطئه‌های بیش از پیش دشمن، نیاز بیشتری به مدیریت جهادی احساس می‌شود.

بنابراین، در پژوهش حاضر قرار است بدین سؤال پاسخ داده شود که راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی به چه صورت هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است (گراهام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۵). فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود (پالاسادکا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۸). ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است (مانالو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۳۶). از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدیدآمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم (آلکاردا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۶). فرهنگ به سازمان‌دهی مسائل فنی در سازمان کمک می‌کند و منجر به همراه شدن نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید؛ بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. (بالاکریشنان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۸) شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام

1. Graham
2. Pallathadka
3. Manalu
4. Alkhadra
5. Balakrishnan

آن به فرد کمک می‌کند تا بهتر بتواند رفتار افراد در سازمان را توجیه نماید (تیدور و مورار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۲۵). مقصود از فرهنگ‌سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. (بالاکریشان و همکاران، ۲۰۱۹: ۴۰) تعریف فرهنگ‌سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست یعنی تعریفی که به طور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد (سویاتنو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۳۸). با تمام این وجود ریچارد موریس<sup>۳</sup> فرهنگ‌سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد تعریف می‌کند (لطف‌کیا و همکاران، ۲۰۲۲: ۲۶). جورج گوردون<sup>۴</sup> فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (دیجیانگون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۶). از تعاریف دیگر فرهنگ‌سازمانی می‌توان به تعریف لوئیس<sup>۶</sup> (دانشمند بنام در قلمرو فرهنگ‌سازمانی) اشاره نمود، وی فرهنگ‌سازمانی را این‌چنین تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تفاهم‌های مشترک برای سازمان‌دادن کنش‌ها است که زبان و دیگر محمل‌های نمادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد (ممون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۰). هوکزینسکی و بوچانان<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان مجموعه نسبتاً یکنواخت از ارزش‌ها و اعتقادات، آداب‌ورسوم، سنت‌ها و شیوه‌های پایدار می‌دانند که توسط اعضای سازمان تسهیم (انتقال) می‌یابد. این تعریف سودمند است، زیرا ماهیت جمعی فرهنگ را مورد توجه قرار می‌دهد و بیان می‌کند که فرهنگ در هر دو سطح عقاید و رفتارها وجود دارد (ردهد<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰: ۱۵).

کامرون و کوئین نیز معتقدند فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه گروهی، انتظارات و تعاریفی از موفقیت است که در یک سازمان موجود است و آن ایدئولوژی رایجی را منعکس می‌کند که افراد در ذهن خود به همراه دارند و بیانگر

1. Tidor & Morar
2. Suyatno
3. Richard Morris
4. George Gordone
5. Djangone
6. Louis
7. Memon
8. Huczynski & Buchanan
9. Reidhead

احساس هویت کارکنان است (سویاتنو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۳۵). فرهنگ‌سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته‌ای را به‌منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می‌دهد (تیدور و مورار<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۲۶). آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند (آدیتیا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۹) و در اکثر سازمان‌ها، غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین است. فرهنگ می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد (هندراتو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۴).

فرهنگ چندین نقش مهم را در سازمان به عهده دارد و آشکارترین نقش آن این است که در سازمان یک حس همانندی را برای اعضا فراهم می‌کند (مروان عطار<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۳۴). دومین نقش مهم فرهنگ در سازمان این است که مولد تعهد در جهت رسالت سازمان است و سومین اهمیت فرهنگ در سازمان عبارت است از روشن کردن و تقویت استانداردهای رفتار، مورد اخیر برای افراد تازه‌وارد ضروری است، اما همچنین برای افراد تازه‌کار و باتجربه نیز سودمند است. فرهنگ‌سازمانی سه کارکرد اساسی دارد که به‌صورت خلاصه در شکل شماره ۱ ذکر شده است. (زیلایی، ۱۴۰۱: ۱۹)

در یک مطالعه برای فرهنگ‌سازمانی چهار کارکرد اساسی در نظر گرفته شده است که به شرح زیر هست.

۱. به کارکنان سازمان هویت‌سازمانی می‌بخشد.
۲. تعهد گروهی را آسان می‌کند.
۳. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌نماید.
۴. با یاری دادن به اعضا، پی‌بردن به شرایط پیرامون کار خود رفتار آن‌ها را شکل می‌بخشد (زیلایی، ۱۴۰۱: ۲۰). اگر بستر مناسبی فراهم گردد، با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی توانمند

---

1. Suyatno  
2. Tidor A, Morar  
3. Armstrong  
4. Aditya  
5. Hendrato  
6. Marwan Attar



می‌توان به‌خوبی سازمان را به بالندگی رهبری نمود و میسر خواهد، مگر اینکه شخصیت مدیران و کارکنان به‌تدریج متحول گردد.

### مدیریت جهادی

مدیریت جهادی مدیریتی است که بر سه عنصر خدمت به مردم، نیت خدایی، تکیه بر علم استوار باشد (زارع، ۱۳۹۳: ۶۸) در حقیقت مدیریت جهادی مدیریتی بر پایه علم تنها نمی‌باشد که تنها از طریق علوم و قوانین مطروحه در علم مدیریت پایه ریزی شده باشد و مهم‌ترین و اساسی‌ترین فرق این علم با علم مدیریت، همراه بودن آن با نظام ارزشی اسلامی است. به این معنا که نظام ارزشی اسلام مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می‌گیرد، نه به جای آن. ترکیب نظام ارزشی اسلامی با مدیریت در روش‌های عملی مدیران تاثیر بسزایی دارد و به حرکت مدیریتی آنها جهت ارزشی می‌بخشد (بهشت آئین، ۱۴۰۰: ۴۳) مدیریت جهادی دارای سه بعد مهم گرایش‌ها، افکار و رفتار می‌باشد. مدیریت جهادی دارای سه مولفه بنیادی می‌باشد که به واسطه این سه مولفه، مدیریت جهادی از سایر مولفه‌ها متمایز می‌گردد زیرا در سایر مدیریت‌ها هر سه این مولفه‌ها با یکدیگر دخیل نمی‌باشند. جهت تبیین مولفه‌های مدیریت جهادی، سعی می‌شود از مدل خاصی استفاده گردد. در این مدل، سه حوزه‌ی ادراکی شناخته‌شده، که به ترتیب اولویت، بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند، معرفی می‌گردد:

الف) حوزه‌ی تمایلات و گرایش‌ها: اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع‌دوستی، آینده‌نگری، تکامل‌گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت فقیه، گرایش به قانون و...

ب) حوزه‌ی افکار و ذهنیات: هوش بالا، جامع‌نگری و نگرش سیستمی، وجود نظام فکری، ژرف‌نگری و عمیق‌بینی امور، عرضه‌ی افکار، هم‌فکری و مشورت و...

ج) حوزه‌ی رفتار و عینیات: تواضع و فروتنی متعادل، اعتماد به نفس، سرعت عمل، عیب‌پوشی، پایبندی به ضوابط به‌جای روابط، عمل به وعده‌های خود، سعه صدر، نظم در کارها، خلاقیت و ابتکار، ارتباط ساده و صریح، خوش‌رویی، وقار و متانت، پیش‌گامی در خودشناسی، توان اداره امور سازمانی. (پورصادق و ذاکری، ۱۴۰۰: ۲۰)

شیوه‌های نهادینه‌سازی مدیریت جهادی از منظر آیات و روایات:

شیوه‌های نهادینه‌سازی مدیریت جهادی از منظر آیات و روایات مبتنی بر پژوهش نویسنده

عبارت‌اند از:

- بذل جهد در دفع دشمن (حج، ۷۸)
- فراجناحی بودن (بقره، ۲۱۳)
- تقوای الهی (انفال، ۲۹؛ طلاق، ۴)
- توکل (عنکبوت، ۲۲؛ ابراهیم، ۱۲)
- شرح صدر (طه، ۲۵؛ بقره، ۴۵)
- تقسیم کار (طه، ۲۹/۳۰/۳۱/۳۲/۳۳)
- بسیار خدا را یاد کردن (انفال، ۴۵)
- نظم و برنامه داشتن (صف، ۴)
- ایثار (بقره، ۱۹۵)
- وحدت (آل عمران، ۱۵۲، انفال، ۴۶)
- مشارکت و شورا (آل عمران، ۱۵۹)
- پرهیز از ریاست‌طلبی (قصص، ۸۳)
- ایمان (بقره، ۱۵۳)
- معیت پروردگار (ملک، ۱۳)
- دوری از اختلافات (آل عمران، ۱۰۳)
- استقرار نظام ارزشی (حج، ۴۱)
- احساس مسئولیت (انفال، ۲۹)
- خستگی‌ناپذیری (بقره، ۸۷)
- بصیرت (ص، ۴۵)
- نفی وابستگی اجتماعی (آل عمران، ۱۴۱)

## پیشینه پژوهش

در جدول ۱ جمع‌بندی از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در راستای موضوع پژوهش حاضر مطرح شده است:

جدول ۱. جدول جمع‌بندی پیشینه

نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
بابایی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی - میان‌داری	ابعاد فرهنگ انسان‌محوری، فرهنگ تعاملی - محیط محوری، فرهنگ جهت محوری، فرهنگ تعالی محوری، فرهنگ قانون محوری شناسایی شده‌اند
بهشت‌آیین (۱۴۰۰)	مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد فرصت‌ها و چالش‌ها	در فرهنگ اسلامی نیز مدیریت عبارت است از ایجاد هماهنگی در اجزای یک نظام و فراهم‌کردن زمینه رشد و تعالی انسان‌ها از طریق ارائه خدمت شایسته به آن‌ها.
شاهزاده صفوی و مسعودی (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب	مدیریت جهادی می‌تواند به ترتیب اولویت از ابعاد اشتراک دانش و ظرفیت جذب بر روی بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار باشد
شاه نظری و همکاران (۱۴۰۰)	رابطه هوش معنوی و فرهنگ‌سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی در بین مدیران میانی یک سازمان نظامی	در بین مدیران میانی هوش معنوی و فرهنگ‌سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی، رابطه معناداری دارد. برای انجام اموری که نیازمند برخورداری از شیوه‌های مدیریت جهادی است می‌توان مدیران میانی را که فرهنگ‌سازمانی و هوش معنوی بالایی دارند، به کار گرفت
نوری اردی (۱۳۹۹)	نقش فرهنگ در رابطه بین آموزش و منزلت سازمانی کارکنان اداری قوه قضائیه اردبیل	آموزش سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با ویژگی‌های فرهنگی دارد. ویژگی‌های فرهنگی نیز رابطه مثبت و معنی‌داری با فضیلت سازمانی داشت. آموزش سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار با فضیلت سازمانی داشت
قرائی و پور	بررسی نقش و تأثیر	مؤلفه‌های مدیریت جهادی در هفت مفهوم مشارکت سازمانی؛

جدول ۱. جدول جمع‌بندی پیشینه

نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
صادق (۱۳۹۸)	فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای	انعطاف‌پذیری سازمانی؛ رسالت و مأموریت سازمانی؛ سازگاری سازمانی؛ انطباق‌پذیری سازمانی؛ نوآوری و خلاقیت و فرهنگ جهادی دسته‌بندی شدند
حسینی و شهرابی (۱۳۹۶)	مدل شاخص‌های مدیریت جهادی	با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی، لازم است تا شیوه خاص مدیریت اسلامی نیز در آنها اجرا گردد تا به موفقیت‌های منحصر به فرد خود که همان تعالی انسانی است، دست یابند.
حسینی و همکاران (۱۳۹۵)	طراحی مدل سازمان جهادی	در بعد ساختاری، سازمان جهادی سازمانی متشکل از واحدهای اجرایی با تمرکز در سطح پایین؛ در بعد زمینه‌ای، سازمانی است که با اجرای طرح‌های جهادی در قالب تیم‌های کاری به دنبال پویایی است. در بعد رفتاری، حمایت از کارکنان توسط رهبری، اشاعه ویژگی‌های اخلاقی شجاعت در سازمان و وجود فضای معنوی مبتنی بر ارزش‌های دینی، از ویژگی‌های یک سازمان جهادی است
عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۵)	تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ‌سازمانی	عوامل مدیریتی؛ عوامل فردی؛ تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی؛ میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف؛ شرایط نرم‌افزاری محیط کاری؛ ارزش‌ها و رفتار سازمانی؛ دین‌محوری و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل محتوایی بر بهبود فرهنگ‌سازمانی مؤثر هستند
عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)	ارائه الگوی مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج‌البلاغه	معنویت، عدالت، اخلاص، رهبری خادم، دانش‌افزایی، وجدان کاری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، مردم‌داری، نظم و انضباط، مشورت و هم‌اندیشی و خودارزیابی از مولفه‌های الگوی فرهنگ‌سازمانی اسلامی و نهج‌البلاغه هستند
کاوینی و رستمی‌نیا (۱۳۹۴)	نقش پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های اسلامی در فرهنگ‌سازمانی	در فرهنگ جامعه دین اسلام تأثیر بسزایی دارد و رعایت ارزش‌ها و اصول اخلاق اسلامی جزء قوانینی است که افراد باید آنها را در سازمان‌ها در بر گیرند

جدول ۱. جدول جمع‌بندی پیشینه

نویسنده (سال)	عنوان	نتیجه
همتی (۱۳۹۳)	سبک مدیریت اسلامی در نهج‌البلاغه	تجلی عدالت را فقط باید در مدیریت صحیحی که از سیره نبوی و مدیریت علوی مدد گرفته باشد دید؛ زیرا مدیریت سالم مدیریتی است که در آن عدالت به مفهوم قراردادن هر چیز در جای خود و انجام امور به دست افراد شایسته است و این شایسته‌سالاری و مدیریت را می‌توان در آیه کلام علی (ع) دید

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا آمیخته است.

### الف) در مرحله کیفی

در مرحله کیفی پژوهش به منظور جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات از تحلیل مضمون استفاده می‌شود. در این پژوهش ابتدا به منظور شناخت و تبیین طرح تحقیق، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در ادبیات پژوهشی داخلی و متون مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرد که از طریق مصاحبه با متخصصان تهیه می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها (مصاحبه‌کننده بدون غرض و جهت‌دادن به مصاحبه‌ها پرداخت. در حین مصاحبه آنها ضبط شده و فایل صوتی مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر گوش داده شد تا معلوم شود آیا محتوا قابل فهم است. یا نیاز به پیگیری دارد. سپس مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده‌سازی شد و کدگذاری آنها انجام می‌شود)، از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. در تحلیل مضمون، ابتدا برای پاسخ به هر یک از این سؤالات، داده‌های کیفی از گروهی از شرکت‌کنندگان مرتبط جمع‌آوری شده و سپس آنها تجزیه و تحلیل می‌گردند (استراس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۳). کدگذاری داده‌ها به کمک نرم‌افزار ماسکیودا انجام می‌گیرد و سپس بر اساس پیش‌زمینه‌های مرتبط استخراج، راهبردها تدوین می‌شود.

در این تحقیق ابتدا مشارکت کنندگان باتوجه به هدف پژوهش از میان جامعه مشارکت کنندگان پژوهش حاضر در بخش کیفی کلیه اساتید حوزه مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار به روش غیرتصادفی گلوله برفی انتخاب خواهند شد، گردآوری اطلاعات در این پژوهش به وسیله مصاحبه ژرف نگر صورت خواهد گرفت چرا که در این گونه مطالعات منبع اصلی اطلاعات گفتگوی عمیق و ژرف پژوهشگر و مشارکت کنندگان است. به منظور دقت یافته‌ها از روش مصاحبه و در صورت لزوم تکرار برخی مباحث مصاحبه و همچنین استفاده از نظر تکمیلی برخی خبرگان استفاده خواهد شد. از آنجا که در تحقیقات کیفی تمرکز بیشتر بر روی اطلاعات مکتسب از موقعیت هست تا اندازه نمونه، در این مطالعه نیز اطلاعات پس از انجام مصاحبه عمیق تا زمان رسیدن به اشباع (زمانی که محقق متوجه می‌شود با ادامه مصاحبه چیز جدیدی کشف نمی‌گردد ادامه خواهد یافت.) که طی مصاحبه راهبردهای بهبود فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی و پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی مشخص خواهد شد.

جامعه هدف پژوهش حاضر در بخش کیفی کلیه اساتید و خبرگان عرصه مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی و همچنین مدیران سازمانی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار خواهند بود. حجم نمونه مبتنی بر رویکرد اشباع نظری تعیین می‌گردد. روش نمونه‌گیری نیز روش گلوله‌برفی است.

جدول ۲. مشخصات خبرگان

متغیر جمعیت‌شناختی	مؤلفه	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۹	۳۰٪
	مرد	۲۱	۷۰٪
سن	سن ۳۵-۴۵	۱۲	۴۰٪
	سن ۴۵-۶۰	۱۸	۶۰٪
تخصص	استاد حوزه روان‌شناسی اسلامی	۱۵	۵۰٪
	استاد علوم اسلامی	۹	۳۰٪
	مدیران سازمانی	۶	۲۰٪

برای اعتباربخشی در این تحقیق سعی شد، چهار معیار تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی یعنی موثق بودن، باورپذیری، قابلیت تصدیق و قابلیت انتقال موردنظر قرار گیرد. در نهایت جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش ۷ مرحله‌ای کلایزی انجام شده است؛ بنابراین:

۱- خواندن تمام توصیف‌های ارائه شده توسط خبرگان جهت به دست آوردن یک احساس و مانوس شدن با آنها

۲- مراجعه به هر یک از پروتکل‌ها و استخراج عبارات مهم مرتبط به پدیده مورد مطالعه (راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی)

۳- تلاش در راستای پی بردن به معنای هر یک از جملات مهم (فرموله کردن معانی)

۴- تکرار مراحل فوق برای هر پروتکل و قراردادن معانی فرموله شده و مرتبط در خوشه‌هایی از تیم‌ها (مقوله‌ها)

۵- تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع از موضوع مورد پژوهش

۶- فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی (ساختار ذاتی پدیده)

۷- مراجعه مجدد به هر یک از خبرگان و انجام مصاحبه منفرد با آنها پیرامون یافته‌ها و اقدام برای اعتبارسنجی

در بخش کیفی برای شناسایی مضامین از روش اکتشافی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، تحلیل مضامین و برای تعیین روایی محتوایی از تحلیل محتوا استفاده شد. بخش کیفی این پژوهش در چند گام صورت گرفت:

- ۱- دعوت از مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه‌های عمیق در زمینه فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی تا زمانی که مصاحبه‌ها به اشباع برسد.
- ۲- کدگذاری، طبقه‌بندی و دریافت مقوله‌ها و مضامین کشف شده از مصاحبه‌ها
- ۳- طراحی و تدوین الگو مبتنی بر تجربه‌ها و مقولات کشف شده

**ب) در مرحله کتی**

در بخش کتی روایی مصاحبه مبتنی بر ضریب تأثیر و شاخص‌های روایی محتوا تأیید شده است.

**یافته‌های پژوهش**

مبتنی بر مصاحبه‌ها راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی استخراج شدند که کدگذاری ثانوی مصاحبه‌ها از قرار جدول ۳ می‌باشد:

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده پایه از کدهای اولیه راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

مضامین پایه	کدهای اولیه
تفکر خدایی کردن امور	افزایش معرفت خود به خدا، توکل به خدا در همه امور، فرهنگ‌سازی کار برای خدا، تقویت تفکر کارکردن برای خدا، تسلیم در برابر مقدرات الهی، فرهنگ شکرگزاری
مراجعه به مشاوره	مراجعه به مشاور خبره حین بروز مسائل، استفاده از کمک‌های مشاورین
پذیرفتن خطاهای خود و جبران	ابراز پشیمانی از خطاها و سعی در جبران، پرهیز از دلیل تراشی برای اشتباهات، پذیرفتن سهم خطا
آموزش مسئولیت‌پذیری	پرورش احساس مسئولیت، مسئولیت‌پذیری محیط کار، سعی در راستای تکلیف شناسی بیشتر
آموزش احترام به یکدیگر	ممانعت از توهین و سرزنش یکدیگر در محیط کار، احترام متقابل همکاران به یکدیگر، احترام به ارباب‌رجوع، احترام به باورهای فردی دیگران در محیط کار، ارج نهادن به ارباب‌رجوع، تقویت پیوسته حس محبت‌ورزی به یکدیگر در محیط کار، تکریم متقابل، همراه یکدیگر بودن در مشکلات، برقراری تعامل کرامتی و عزتی، برخورد فروتنانه با یکدیگر
خوش‌رویی در محیط کار	تمرین پیوسته ابراز عواطف مثبت به هم‌تمرین خوش‌رویی در محیط کار
پرورش کارکنان	پرورش فضیلت‌جویی، پرورش مثبت‌اندیشی در محیط کار، پرورش تحمل‌پذیری، پرورش حس شاد و نشاط همیشگی در محیط کار، برقراری عدالت در سازمان به‌جای پارتی‌بازی
اهمیت به بیت‌المال	اهمیت قائل شدن برای بیت‌المال، اهمیت دادن به بیت‌المال



■ راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده پایه از کدهای اولیه راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

مضامین پایه	کدهای اولیه
وضع قوانین	وضع قوانین مشخص در سازمان در راستای مشخص شدن چارچوب‌ها
ارتقای اعتمادبه‌نفس	ارتقای تفکر خودباوری، ارتقای اعتمادبه‌نفس خود در همه امور
استفاده از ظرفیت‌ها	استفاده از کلیه ظرفیت‌ها، استفاده از تمامی توانمندی‌های کارکنان، حرکت مبتنی بر علم و درایت
ارتقای تعهد کارکنان	شوق به کار، سخت‌کوشی در محیط کار، پویایی در محیط کار، ممانعت از انجام کارهای شخصی
توسعه مشارکت	توسعه مشارکت‌پذیری در محیط کار
نهادینه‌کردن رفتار دینی	نهادینه‌کردن اخلاق دینی، نهادینه‌کردن ارزش‌های دینی، همسویی گفتار و کردار با اوامر الهی
تفکر توسعه	سعی در راستای حرکت شتابان به توسعه، ارتقای تفکر تحول‌آفرینی
قناعت	فرهنگ‌سازی قناعت در محیط کار و زندگی، قناعت‌پیشگی
جهد بسیار	خستگی‌ناپذیری، نهراسیدن از سختی‌های کار
آموزش‌های صحیح به کارکنان	یادگیری مهارت‌های کنترل استرس و مدیریت هیجان در محیط کار، آموزش و فرهنگ‌سازی صحیح در محیط کار، آموزش رسانه‌ای مبنی بر محاسن پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان، ترویج تفکر مدیریت جهادی در سازمان، افزایش پیوسته روحیه انقلابی کارکنان

حال مبتنی بر مضامین پایه مضامین استخراج می‌گردد:

## مدیریت اسلامی

جدول ۴. مضامین استخراج شده از مضامین پایه راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تفکر خدایی کردن امور	گفتار و کردار خدایی	رفتار و کردار نیکو با مردم
نهادینه کردن رفتار دینی		
اهمیت به بیت‌المال		
خوش‌رویی در محیط کار	خوش‌رویی با ارباب‌رجوع	
آموزش مسئولیت‌پذیری	آموزش	آموزش و پرورش
پذیرفتن خطاهای خود و جبران		
آموزش احترام به یکدیگر		
آموزش‌های صحیح به کارکنان		
مراجعه به مشاوره		
آموزش قناعت		
استفاده از ظرفیت‌ها	توسعه و توانمندسازی	
پرورش کارکنان		
تفکر توسعه		
توسعه مشارکت		
ارتقای تعهد کارکنان		
ارتقای اعتماد به نفس		
جهد بسیار	تلاش بسیار	حکم‌فرمایی نظم و تلاش
وضع قوانین	وضع مقررات	

پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی نیز مبتنی بر مصاحبه استخراج گردید که از قرار جدول ۵ می‌باشد:

■ راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

جدول ۵. مفاهیم استخراج شده ثانویه از کدهای اولیه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

مضامین پایه	کدهای اولیه
هدررفتن منابع	هدررفت منابع سازمانی، اسراف منابع سازمانی، بی‌تفاوتی نسبت به بیت‌المال، بی‌توجهی به قناعت‌پیشگی
عدم مسئولیت‌پذیری	عدم مسئولیت‌پذیری، بی‌مسئولیتی و عدم‌پذیرش خطاهای خود، عدم انجام صحیح تکالیف
نداشتن جهت‌گیری خدایی	نداشتن توکل به خدا و بنابراین نبود آرامش حین بروز مسائل، عدم اعتقاد قلبی به مقدرات الهی، بی‌توجهی به کار برای خدا، بی‌توجهی به تفکر کارکردن برای خدا
نداشتن اعتمادبه‌نفس	نداشتن خودباوری، نداشتن اعتمادبه‌نفس، ترس از موانع، هراس از مقابله نمودن با چالش‌ها
عدم توجه به مشارکت	کاهش مشارکت‌پذیری همکاران، بی‌توجهی به مشارکت
عدم تکریم یکدیگر	نداشتن فرهنگ تکریم دیگری، عدم احترام به باورهای فردی، پدیدآمدن اختلافات بسیار در محیط کار
بدخلقی	نداشتن اخلاق خوب در برخورد با سایرین، بدخلقی در محیط کار، ناهنجاری‌های رفتاری در محیط کار، نداشتن خوش‌رویی در محیط کار
بی‌توجهی به کردار دینی	بی‌توجهی به اخلاق دینی، بی‌توجهی به ارزش‌های دینی در محیط کار
بی‌توجهی به توسعه	عدم انگیزه برای پیشرفت، عدم توجه کافی به توسعه، مبتنی بر علم نبودن، گام‌های حساب نشده، نداشتن تدبیر در مرتفع نمودن مسائل، عدم توانایی استفاده از درایت در کنار علم، عدم استفاده از کلیه ظرفیت‌ها، عدم توانایی استفاده از امکانات، نداشتن جدیت در محیط کار، نداشتن نگاه نقادانه به مسائل، نداشتن درایت در کنار علم و دانش، بی‌تفاوتی به تحول‌آفرینی، کارآمد نبودن در محیط کار، نداشتن سرعت عمل، عدم همراهی همت در کنار انگیزه خدمت، بی‌تفاوتی به سخت‌کوشی در محیط کار، نداشتن شوق کار
ضعف روابط	بی‌توجهی به مشکلات همکاران، نبود همدلی میان همکاران، نبود روابط صمیمی میان همکاران
مردمی نبودن	بالا دانستن خود نسبت به دیگران و مردمی نبودن، برخورد بالا به پایین با همکاران و

## مدیریت اسلامی

جدول ۵. مفاهیم استخراج شده ثانویه از کدهای اولیه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

مضامین پایه	کدهای اولیه
	ارباب رجوع
بی توجهی به ارزش‌ها	پایمال شدن ارزش‌های سازمانی، بی توجهی به آرمان‌ها

حال مبتنی بر مضامین پایه مضامین سازمان‌دهنده استخراج می‌گردد:

جدول ۶. مضامین استخراج شده از مضامین پایه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
نداشتن رفتار و کردار نیکو با مردم	نداشتن گفتار و کردار خدایی	نداشتن جهت‌گیری خدایی
		بی توجهی به کردار دینی
	عدم حفظ احترام یکدیگر	عدم تکریم یکدیگر
		مردمی نبودن
		بدخلقی
نادیده گرفتن توسعه	مغموم ماندن توسعه	بی توجهی به توسعه
		عدم توجه به مشارکت
		نبود اعتماد به نفس
		هدر رفتن منابع
		ضعف روابط
	کنار گذاشتن ارزش‌ها	عدم مسئولیت‌پذیری
		بی توجهی به ارزش‌ها

حال جهت تأیید این گویه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها نیاز است تا روایی کمی صورتی آنها مبتنی بر شاخص ضریب تأثیر بررسی و تأیید شود که این ضرایب تأثیر، تأییدکننده روایی کمی صورتی مولفه‌های استخراج شده برای الگو هستند که برای ۳۰ مولفه استخراج شده برای الگو، ضرایب تأثیر در جدول ۷ محاسبه شده است:

جدول ۷. شاخص روایی صورتی پرسشنامه

■ راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

ردیف	سؤال	شاخص روایی صوری
۱	تفکر خدایی کردن امور از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۷۸
۲	مراجعه به مشاوره از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۶۹
۳	پذیرفتن خطاهای خود و جبران از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۵
۴	آموزش مسئولیت‌پذیری از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۴
۵	آموزش احترام به یکدیگر از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۶۰
۶	خوش‌رویی در محیط کار از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۹
۷	پرورش کارکنان از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۰۹
۸	اهمیت به بیت‌المال از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۴
۹	وضع قوانین از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۴
۱۰	ارتقای اعتماد به نفس از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۷۱
۱۱	استفاده از ظرفیت‌ها از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۰۳
۱۲	ارتقای تعهد کارکنان از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۲
۱۳	توسعه مشارکت از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۱
۱۴	نهادینه کردن رفتار دینی از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی	۱/۷۳

## مدیریت اسلامی

جدول ۷. شاخص روایی صوری پرسشنامه

ردیف	سؤال	شاخص روایی صوری
	بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	
۱۵	تفکر توسعه از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۷۹
۱۶	قناعت از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۸
۱۷	جهد بسیار از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۷۶
۱۸	آموزش‌های صحیح به کارکنان از راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۸
۱۹	هدررفتن منابع از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۱۵
۲۰	عدم مسئولیت‌پذیری از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۵
۲۱	نداشتن جهت‌گیری خدایی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۵۹
۲۲	نبود اعتمادبه‌نفس از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۴
۲۳	عدم توجه به مشارکت از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۴
۲۴	عدم تکریم یکدیگر از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۶۵
۲۵	بدخلقی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۲۳
۲۶	بی‌توجهی به کردار دینی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۰۶
۲۷	بی‌توجهی به توسعه از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۱۱

جدول ۷. شاخص روایی صوری پرسشنامه

ردیف	سؤال	شاخص روایی صوری
	شاخص‌های مدیریت جهادی است.	
۲۸	مردمی نبودن از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۸۹
۲۹	ضعف روابط از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۲/۱۱
۳۰	بی‌توجهی به ارزش‌ها از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی است.	۱/۹۸

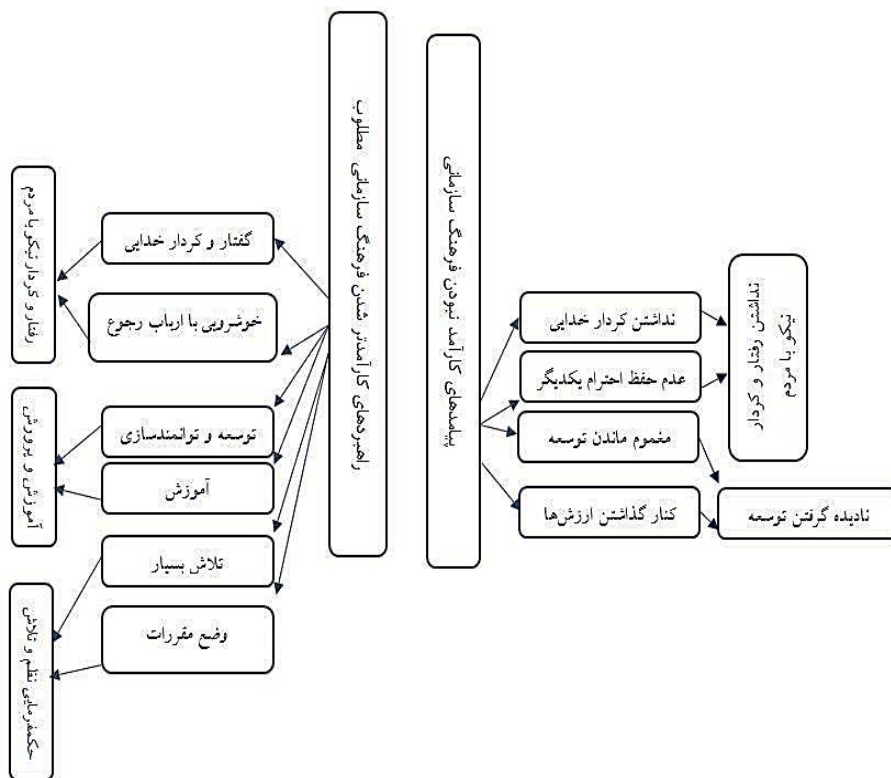
ملاحظه می‌گردد که تمامی مقادیر ضرایب تأثیر بزرگ‌تر از ۱/۵ می‌باشند. همچنین روایی محتوایی نیز مبتنی بر شاخص روایی محتوا و نسبت روایی محتوا تایید شده است:

جدول ۸. تایید روایی محتوایی مبتنی بر نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا

سؤال	شاخص روایی محتوا	نسبت روایی محتوا	سؤال	شاخص روایی محتوا	نسبت روایی محتوا	سؤال	شاخص روایی محتوا	نسبت روایی محتوا
۱	۰/۸۵	۰/۸۱	۱۱	۰/۸۵	۰/۸۱	۲۱	۰/۸۳	۰/۸۱
۲	۰/۸۳	۰/۸۳	۱۲	۰/۸۳	۰/۸۱	۲۲	۰/۸۲	۰/۸۱
۳	۰/۸۲	۰/۷۸	۱۳	۰/۸۲	۰/۷۹	۲۳	۰/۸۵	۰/۸۱
۴	۰/۹۱	۰/۹۰	۱۴	۰/۹۱	۰/۸۸	۲۴	۰/۸۳	۰/۸۱
۵	۰/۸۵	۰/۸۱	۱۵	۰/۸۵	۰/۸۲	۲۵	۰/۸۲	۰/۷۹
۶	۰/۸۴	۰/۷۵	۱۶	۰/۸۴	۰/۸۰	۲۶	۰/۹۱	۰/۸۸
۷	۰/۸۵	۰/۸۱	۱۷	۰/۸۶	۰/۸۴	۲۷	۰/۸۵	۰/۸۲
۸	۰/۸۶	۰/۸۴	۱۸	۰/۸۳	۰/۸۲	۲۸	۰/۸۴	۰/۸۰
۹	۰/۸۳	۰/۸۲	۱۹	۰/۸۲	۰/۸۰	۲۹	۰/۸۶	۰/۸۴
۱۰	۰/۸۲	۰/۸۰	۲۰	۰/۸۵	۰/۸۱	۳۰	۰/۸۴	۰/۷۸

زر بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی قابل قبول، ۰/۶۲ می‌باشد که کلیه شاخص‌های روایی محتوایی در جدول ۵ بالاتر

از این مقدار می‌باشند. همچنین مقادیر شاخص روایی محتوایی نیز باید حداقل، ۰,۷۹ باشد و کلیه شاخص‌های روایی محتوایی در جدول ۴ بالاتر از این مقدار می‌باشند.



شکل ۲. یافته نهایی پژوهش

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مبتنی بر یافته اول پژوهش حاضر مشخص گردید که راهبردهای فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارت‌اند از: تفکر خدایی کردن امور، مراجعه به مشاوره، پذیرفتن خطاهای خود و جبران، آموزش مسئولیت‌پذیری، آموزش احترام به یکدیگر، خوش‌رویی در محیط کار، پرورش کارکنان، اهمیت به بیت‌المال، وضع قوانین، ارتقای اعتماد به نفس، استفاده



از ظرفیت‌ها، ارتقای تعهد کارکنان، توسعه مشارکت، نهادینه کردن رفتار دینی، تفکر توسعه، قناعت، جهد بسیار، آموزش‌های صحیح به کارکنان.

تبیینی که برای این بخش می‌توان ارائه داد از این قرار است که زمانی که کارکنان دارای خصلت‌های تفکر خدایی کردن امور، مراجعه به مشاوره، پذیرفتن خطاهای خود و جبران، آموزش مسئولیت‌پذیری، آموزش احترام به یکدیگر، خوش‌رویی در محیط کار، پرورش کارکنان، اهمیت به بیت‌المال، وضع قوانین، ارتقای اعتمادبه‌نفس، استفاده از ظرفیت‌ها، ارتقای تعهد کارکنان، توسعه مشارکت، نهادینه کردن رفتار دینی، تفکر توسعه، قناعت، جهد بسیار، آموزش‌های صحیح به کارکنان باشند طبیعی است که از فرهنگ‌سازمانی مطلوبی برخوردار هستند.

مبتنی بر یافته دوم مشخص گردید که پیامدهای نبود فرهنگ‌سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارت‌اند از: هدررفتن منابع، عدم مسئولیت‌پذیری، نداشتن جهت‌گیری خدایی، نبود اعتمادبه‌نفس، عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر، بدخلقی، عدم توجه به کردار دینی، عدم توجه به توسعه، عدم بهبود روابط، مردمی نبودن، عدم توجه به ارزش‌ها.

تیدور و مورار (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان تغییر فرهنگ‌سازمانی برای عملکرد سازمانی به این نتیجه دست‌یافته است که هدررفتن منابع و توجه به توسعه از پیامدهای نبود فرهنگ‌سازمانی مطلوب است که همسو با پژوهش حاضر است. آدیتیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان تجزیه و تحلیل عوامل فرهنگ‌سازمانی که بر عملکرد متخصصان مراقبت‌های بهداشتی تأثیر می‌گذارد: مروری بر ادبیات به این نتیجه دست‌یافته است که توجه به مشارکت، تکریم یکدیگر از پیامدهای نبود فرهنگ‌سازمانی مطلوب است که همسو با پژوهش حاضر است.

تبیینی که برای این بخش می‌توان ارائه داد از این قرار است که زمانی که کارکنان دارای فرهنگ‌سازمانی مطلوبی نباشند طبیعی است که خصلت‌های هدررفتن منابع، مسئولیت‌پذیری، داشتن جهت‌گیری خدایی، اعتمادبه‌نفس، توجه به مشارکت، تکریم یکدیگر، خوش‌خلقی، توجه به کردار دینی، توجه به توسعه، بهبود روابط، مردمی بودن، توجه به ارزش‌ها در آنها وجود دارد.

پیشنهادهایی که در پژوهش حاضر مطرح بوده‌اند عبارت‌اند از:

1. Aditya

۱. به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد تحلیل شبکه‌ای عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی و رتبه‌بندی آنها صورت گیرد.
۲. به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر موثر بر فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی شناسایی شوند.

## منابع

- استراوس، انسلم، کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، پژوهشگاه علوم‌انسانی و مطالعات فرهنگی
- بابایی، بهزاد، میرسیاسی، ناصر، آزاد، ناصر. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی - میان‌داری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره اول، دوره ۱۱، صص ۹۹-۱۱۲
- بنیادی نایینی، علی، کام فیروزی، محمدحسن. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر استقرار اقتصاد مقاومتی با روش ویکور فازی، فصلنامه مدیریت دانش، شماره ۴۴، دوره ۱۴، صص ۱-۱۳
- بهشت‌آیین، مهدی. (۱۴۰۰). مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد فرصت‌ها و چالش‌ها، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۸۲، سال پنجم، صص ۳۳-۵۰
- پورصادق، ناصر، ذاکری، زهرا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره چهارم، سال هفتم، صص ۱۵-۳۳
- تبیانان، حسن، جلالیون، صبا. (۱۳۹۹/۱۲/۲۸). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ‌سازمانی با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی: گروه صنعتی ایران دوش)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی نقد و واکاوی مدیریت در هزاره سوم
- حسینی، مهدی؛ سرلک، محمدعلی؛ دلجو، غلامحسین. (۱۳۹۵). «طراحی مدل سازمان جهادی»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۱۵، سال سوم، صص ۱-۲۶.
- حفیظی، علیرضا. (۱۴۰۰). راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی با تأکید بر سرمایه‌انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)، فصلنامه مطالعات راهبردی فرهنگی، شماره ۱، دوره ۱، صص ۱۴-۳۲
- رمضانیان، هادی، خطیبی، سید علیرضا. (۱۳۹۹). رابطه فرهنگ‌سازمانی با اقدامات مدیریت دانش در نظام قضایی کشور (نمونه پژوهش: قوه قضائیه شهرستان مشهد)، نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، شماره ۴، دوره ۳، صص ۳۵-۵۰
- زارع، محمدرضا. (۱۳۹۳). تبیین الگوی مطلوب مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی؛ فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، شماره ۳، دوره ۱۲، صص: ۶۲-۸۴
- زیلایی، مرضیه. (۱۴۰۱/۱۰/۲۶). فرهنگ‌سازمانی، تمایل و وفاداری کارکنان در شرکت‌های تولیدی شهر تهران، دومین کنفرانس بین‌المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد

## مدیریت اسلامی

سلیمی، حمیدرضا؛ مشرف جوادی، محمدحسین، محمدی، جواد. (۱۳۹۵). بررسی ویژگی‌های جهادگران در قالب مؤلفه‌های هوش معنوی (مطالعه موردی جهاد سازندگی در دهه نخستین انقلاب اسلامی)، فصلنامه علمی —

پژوهشی مطالعات راهبردی بسیج، دوره ۱۷، شماره ۶۴، صص ۱۱۴-۱۰۲

شاه نظری، حسین، کریمیان، مجتبی، روحانی، علیرضا. (۱۴۰۰). رابطه هوش معنوی و تعهد سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی در بین مدیران میانی یک سازمان نظامی، پژوهش‌های مدیریت و فرماندهی نظامی، دوره ۱۶، شماره ۵۰، صص ۴۴-۴۸

شاهزاده صفوی، فاطمه سادات، مسعودی، حمیدرضا. (۱۴۰۰/۱۱/۲۸). بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب (مورد مطالعه: بانک سپه استان گیلان)، هشتمین کنگره ملی تازه یافته در مدیریت و مهندسی صنایع با تاکید بر توانمندی و هوش

### رقابت

شریف‌زاده، مژگان، حاجی‌پور، نجمه. (۱۳۹۹/۱۱/۲۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در آموزش و پرورش کرمان، هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و

### مشاوره ایران

عسکری ماسوله، سعید، محمدیان، محمود. (۱۳۹۵). تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت قوه قضائیه)، فصلنامه مدیریت فردا، دوره ۱۶، شماره ۵۰، صص ۳-۷

عسکری وزیری، علی، زارعی متین، حسن، علی‌نقی، امیر. (۱۳۹۵). ارائه الگوی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه، نشریه: مدیریت در دانشگاه اسلامی، شماره ۳، دوره ۱، صص ۴۱۰-

۴۱۴

علی شیرینی، محمدمهدی، تولایی، روح اله، بیدی، مجتبی. (۱۳۹۵). اصول حاکم بر مدیریت جهادی: تحلیلی کیفی از تجربه مدیریت جهادی در کشور، نشریه: چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۸، دوره ۱، صص ۳۹-۲۰

قرائی آشتیانی، محمدرضا، پورصادق، ناصر. (۱۳۹۸). بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تاکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای، مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، شماره ۳۷، دوره ۹، صص ۳۰-۳۷

کاویانی، آزاده، رستمی، محمد اسماعیل. (۱۳۹۵/۱/۹). نقش پیش فرضها و ارزشهای اسلامی در فرهنگ سازمانی،

### دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

گرشاسبی، مژگان، ساعی، ایرج، بیگدلی، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در ادارات دولتی شهر کرج، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزش، شماره ۹، دوره ۳، صص ۳۴-۱۵

مالکی فارسانی، غلامرضا، رشیدپور، علی. (۱۳۹۲). الزامات و بایسته‌های مدیریت جهادی، همایش بین المللی

### مدیریت

محمدی، مهدی، ابراهیمی، مهدی، آقانهانی، مرتضی. (۱۴۰۲). انقلاب اسلامی ایران؛ تأثیر مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان در سازمان‌ها (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری)، پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، شماره ۲۵، دوره ۱۲، صص ۲۷-۱

معدنی، جواد. (۱۴۰۱). پیوند مفهومی شفافیت سازمانی و فرهنگ سازمانی سالم در نهادهای دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های نظارتی قوه قضائیه)، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴، دوره ۲۰، صص ۲۵-۱۰

معصومی، علی، فیض، عباس. (۱۴۰۰). مدل‌های فرهنگ سازمانی و شرکت‌های دانش بنیان. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۵۸، دوره ۵، صص ۶۴-۴۱

مهری، محمدحسن. (۱۴۰۱). بررسی مدیریت منابع انسانی با روحیه جهادی و ایثارگری در فرایند رشد و توسعه کشور، فصلنامه شاهد اندیشه، شماره ۲، دوره ۳، صص ۲۲-۱

نوری اردی، فرهاد. (۱۳۹۹/۹/۲۶). نقش فرهنگ در رابطه بین آموزش و منزلت سازمانی کارکنان اداری قوه قضائیه اردبیل، سومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق

نیکنام، علی. (۱۴۰۱/۱۲/۹). نقش مدیریت جهادی در توسعه و بهسازی منابع انسانی شهرداری گرگان، پنجمین همایش ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران

همتی، ناهید. (۱۳۹۳/۸/۷). سبک مدیریت اسلامی در نهج البلاغه، همایش ملی سبک زندگی اسلامی و جایگاه آن در عصر جهانی شدن

- Aditya M, Adriana Tidor & Liviu M. (2022). "Changing Organizational Culture for Enterprise Performance". **International Journal of Operations Management**, 2(2), 18-33
- Alkhadra, W.A., Khawaldeh, S. & Aldehayyat, J. (2022). "Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models". **International Journal of Ethics and Systems**, 16(4), 13-29
- Balacrishnan, W.A., Khawaldeh, S. & Aldehayyat, J. (2019). "Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models". **International Journal of Ethics and Systems**, 5(2), 35-52
- Binh V. (2022). "The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam", **Sage Journals**, 8(4), 25-39
- Djangone, A , El-Gayar, O. (2020). "Transformational leadership, transactional leadership, organizational cultural behaviors and effectiveness of knowledge management practices in higher educational institutions". **MWAIS 2020 Proceedings**. 26(5), 13-26
- Graham J, Grennan J & Campbell H. (2022). "Corporate culture: Evidence from the field". **Journal of Financial Economics**, 146(2), 26-40
- Hendrato, M. L.; Subyantoro, A. (2021). "The Effect of Organizational Culture and Information Technology on Employee Performance with Employee Satisfaction as a Mediator in The Electronic Court System (E-Court) in District Court of Sleman, Yogyakarta". In **4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)**, 8(5), 13-27

- Korma M, Kollojo N & Reddy H. (2022). Impact of Organizational Culture on Organisational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions , **Business Systems Research Journal** 13(1)
- LotfKia K, Kabaranzad M & Monfared J. (2022). “The Effect of Organizational Culture Dimensions on the Development of Knowledge Management in Academic Center for Education”. **Culture and Research , Sciences and Techniques of Information Management**, 8(2), 24-42
- Manalu A. (2022). “The Impact of Organizational Culture on Employees Performance: An overview”. **international journal of management** ,11(8), 30-48
- Marwan Attar M. (2020). “Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research” , **International Journal of Business and Economics Research** , 5(3) , 26-42
- Memon S, Jawaid A & Jokhio I. (2020). “The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study” , **Global Business and Organizational Excellence** , 9(5), 9-36
- Pallathadka H. (2022). “Influence Of Organizational Culture On Employee Behavior” , **Journal of Global Business and Organizational Excellence** , 5(3), 5-30
- Pathisrange Y, Jayatilake L & Abeysekera R. (2020). “A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance”. **Journal of Management Accounting and Economics** ,7(9):30-49
- Suyatno. (2022). “Strategy for Developing Organisational Culture in the Public Organisation of Research and Development in Indonesia”. **Advances in Social Sciences Research Journal**, 9(7), 25-45
- Tidor A, Morar L. (2022). “Changing Organizational Culture for Enterprise Performance, "Changing Organizational Culture for Enterprise Performance". **International Journal of Operations Management, Inovatus Services Ltd.** 2(2), 23-33
- Ugwu C, Onayacha O, Fombard M. (2020). “Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries” , **The Journal of Asian Finance, Economics and Business** , 7(2) , 1-20
- Van Duang H. (2020). “Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Ho Chi Minh City” , **The Journal of Asian Finance, Economics and Business** , 7(2) , 8-30

