

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی سازمان‌ها در پیاده‌سازی رویکرد مدیریت جهادی در توسعه پایدار CSR

۱- نادر رنجبر ۲- سهیلا شمس‌الدینی*

^۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email:nader.ranjbar@iaui.ac.ir

^۲. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email:soheilashamsadini@iaui.ac.ir

چکیده

مدیریت جهادی مفهومی بومی است که از فرهنگ اسلامی و انقلاب اسلامی ایران نشأت گرفته و بر ارزش‌هایی همچون ایمان، اخلاص، تلاش مضاعف، وظیفه‌محوری، روحیه جمعی و خدمت صادقانه استوار شده است. از طرفی دیگر در دهه‌های اخیر، دستیابی به توسعه پایدار به یکی از اهداف اساسی نظام‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری عمومی در جهان تبدیل شده است. سازمان‌ها در ایران نیز در تلاش‌اند تا افزون بر بهره‌وری اقتصادی، در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی مسئولانه عمل کنند؛ از این رو، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در نظام اداری کشور جایگاه ویژه‌ای یافته است. لذا هدف این پژوهش نیز، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی سازمان‌های دولتی تهران در پیاده‌سازی مدیریت جهادی برای دستیابی به توسعه پایدار سازمانی با محوریت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) است. پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی-تحلیلی و روش ترکیبی کیفی-کمی انجام شده است؛ داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان ارشد گردآوری شد و داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه‌ای مبتنی بر تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید. یافته‌ها نشان می‌دهند که مهم‌ترین چالش‌ها شامل بوروکراسی پیچیده، انگیزه کم جهادی کارکنان، ضعف نظام پاداش‌دهی مبتنی بر ارزش‌ها و محدودیت منابع انسانی متخصص است، در حالی که فرصت‌های اصلی شامل ظرفیت بالای نیروی انسانی جوان، حمایت‌های سیاستی، تلفیق ارزش‌های اسلامی با اهداف توسعه پایدار و رشد فناوری‌های هوشمند مدیریتی هستند. نتایج تأکید می‌کنند که پیاده‌سازی موفق مدیریت جهادی نیازمند بازنگری در سازوکارهای فرهنگی، انگیزشی و آموزشی و ایجاد هم‌افزایی میان ارزش‌های دینی و استانداردهای بین‌المللی CSR است. بر اساس این یافته‌ها، پیشنهادهای در حوزه‌های فرهنگی، انگیزشی و آموزشی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت جهادی، توسعه پایدار، مسئولیت اجتماعی سازمان، چالش‌های سازمانی، فرصت‌های مدیریتی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، دستیابی به توسعه پایدار به یکی از اهداف اساسی نظام‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری عمومی در جهان تبدیل شده است. سازمان‌ها در ایران نیز در تلاش‌اند تا افزون بر بهره‌وری اقتصادی، در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی مسئولانه عمل کنند؛ از این‌رو، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در نظام اداری کشور جایگاه ویژه‌ای یافته است (کارول^۱ و براون^۲، ۲۰۱۸؛ میرزایی و همکاران، ۱۳۹۹). با وجود این، بسیاری از نهادهای دولتی در تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها دچار سطحی‌نگری شده و فعالیت‌های اجتماعی را صرفاً در قالب گزارش‌دهی یا تبلیغات سازمانی محدود می‌سازند. در سطح جهانی نیز پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تحقق توسعه پایدار مستلزم پیوند معنادار میان رهبری سازمانی و ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی است (پورتر^۳ و کرامر^۴، ۲۰۱۹؛ چاچز^۵، ۲۰۲۱). از این‌رو، مدل‌های مدیریتی وارداتی بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی و ساختاری کشورها معمولاً کارآمدی محدودی در سازمان‌های بخش دولتی دارند (فاکس^۶ و وارد^۷، ۲۰۱۹). این موضوع در ایران نیز خود را در قالب فاصله میان اهداف کلان و عملکرد اجرایی نشان داده است. در چنین شرایطی، مدیریت جهادی به عنوان رویکردی بومی مبتنی بر ایمان، اخلاص، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و تلاش مضاعف در خدمت‌رسانی به جامعه، می‌تواند الگویی مؤثر برای نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در سازمان‌های ایرانی باشد (علوی، ۱۴۰۰؛ امیری، ۱۴۰۱). ادبیات نظری مدیریت جهادی در سال‌های اخیر گسترش یافته و پژوهشگران آن را رویکردی مبتنی بر رهبری معناگرا، چابکی، روحیه داوطلبانه، کار تیمی، عدالت‌محوری و اعتماد به ظرفیت‌های داخلی معرفی کرده‌اند (حسینی، ۱۴۰۰؛ رستمی، ۱۴۰۲). همچنین برخی مطالعات، مدیریت جهادی را صورتی بومی‌شده از الگوهای رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار دانسته‌اند که بافت فرهنگی و اعتقادی ایران را در مدیریت عمومی تقویت می‌کند (موسوی و احمدی، ۱۴۰۱). با این حال، پژوهش‌های پیشین عمدتاً به بررسی مفهومی مدیریت جهادی پرداخته‌اند و کمتر به رابطه نظام‌مند آن با شاخص‌های توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها توجه کرده‌اند

^۱Carroll

^۲Brown

^۳Porter

^۴Kramer

^۵Sachs

^۶Fox

^۷Ward

^۸Howard

(جعفری و همکاران، ۱۴۰۰؛ صادقی، ۱۴۰۱). شکاف دانشی موجود در نحوه پیوند این رویکرد با الزامات پایداری، به‌ویژه در نهادهای دولتی کلان‌شهر تهران، همچنان پابرجاست. هیچ مطالعه جامعی تاکنون به‌صورت نظام‌مند چالش‌ها و فرصت‌های اجرایی مدیریت جهادی در ساختار اداری کشور را مورد ارزیابی قرار نداده است. با وجود تأکید سیاست‌های کلان کشور بر استقرار مدیریت جهادی به‌عنوان رویکردی کارآمد برای تحقق اهداف توسعه پایدار، بررسی وضعیت سازمان‌های دولتی شهر تهران نشان می‌دهد که فاصله محسوسی میان شعارها و اقدامات عملی در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی وجود دارد. بخش دولتی که باید نقش الگو، تسهیل‌گر و هدایت‌کننده در تحقق توسعه پایدار ایفا کند، در عمل با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی مواجه است که پیاده‌سازی رویکرد مدیریت جهادی را دشوار می‌سازد. از منظر ساختاری، این سازمان‌ها گرفتار بوروکراسی پیچیده، تمرکزگرایی، و تصمیم‌گیری‌های کند و سلسله‌مراتبی هستند. چنین ساختاری با روح چابکی، انعطاف‌پذیری و اقدام مؤمنانه و جهادی ناسازگار است؛ زیرا برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع، مشارکت‌محور و داوطلبانه است (جعفرپور، ۱۴۰۰). از منظر فرهنگی و فردی، رویکردهای سنتی مدیریت در میان مدیران دولتی موجب شده تا «مدیریت جهادی» بیشتر در سطح شعار باقی بماند و در رفتار سازمانی نهادینه نشود. ضعف در فرهنگ خودباوری، کار تیمی، نوآوری، و مسئولیت‌پذیری فردی و اجتماعی، همراه با ناتوانی در انگیزش نیروهای انسانی، سبب شده است که مأموریت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تنها به شکل پروژه‌های مقطعی و تبلیغاتی اجرا شوند (حسینی، ۱۴۰۰). از منظر سازمانی و نهادی نیز، نبود سازوکارهای مشخص ارزیابی عملکرد در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و فقدان هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی، منجر به جزیره‌ای عمل کردن سازمان‌ها شده است. این گسست نهادی مانع از شکل‌گیری شبکه‌های همکاری جهادی میان سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی در تحقق اهداف توسعه پایدار می‌شود (رستمی، ۱۴۰۲). در مجموع، سازمان‌های دولتی تهران با وجود برخورداری از منابع انسانی و مالی قابل توجه، به دلیل ضعف ساختارهای انگیزشی، نگاه بخشی‌نگر، و نهادینه‌نشدن فرهنگ جهادی در اداره امور، نتوانسته‌اند نقش مؤثری در پیاده‌سازی رویکرد مدیریت جهادی در توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی ایفا کنند. این وضعیت بیانگر شکاف میان ظرفیت‌های بالقوه و عملکرد بالفعل است که نیازمند بازنگری جدی در شیوه‌های مدیریت و فرهنگ سازمانی است. از منظر اهمیت و ضرورت، بررسی این موضوع می‌تواند الگویی راهبردی برای سیاست‌گذاران و مدیران دولت فراهم آورد تا ضمن ارتقای کارایی و اثربخشی سازمانی، ارزش‌های فرهنگی و دینی را در عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی نهادها نهادینه سازند. همچنین این پژوهش به شکل مستقیم به بهبود رویکردهای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در برنامه‌های تحول اداری و توسعه پایدار ملی کمک کرده و زمینه‌ساز افزایش اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی و رضایت کارکنان خواهد شد.

نوآوری پژوهش در این است که برای نخستین بار در ایران، رویکرد مدیریت جهادی به صورت نظام مند در ارتباط با ابعاد سه گانه ی مسئولیت اجتماعی شرکت ها (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) تحلیل و چالش ها و فرصت های اجرایی آن شناسایی و اولویت بندی می شود. این مطالعه به دنبال ارائه ی مدلی ادغامی میان ارزش محوری اسلامی و استانداردهای بین المللی مسئولیت اجتماعی با استفاده از داده های واقعی سازمان های دولتی شهر تهران است. در ادامه، پژوهش حاضر تلاش می کند روشن سازد که چالش های موجود در مسیر پیاده سازی مدیریت جهادی در تحقق توسعه پایدار مبتنی بر مسئولیت اجتماعی چیست، چه فرصتهایی می توانند این روند را تقویت کنند، چگونه می توان الگویی تلفیقی و کارآمد برای ادغام مدیریت جهادی با اصول مسئولیت اجتماعی طراحی و نهادینه کرد، و نیز چه عواملی از دید مدیران و کارشناسان اجرایی به عنوان عناصر کلیدی موفقیت در این فرآیند شناخته می شوند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم توسعه پایدار در ادبیات مدیریت و اقتصاد از دهه ۱۹۸۰ و به ویژه پس از گزارش برانتلند مطرح شد و در سال های اخیر به عنوان چارچوبی فراگیر برای برقراری تعادل میان ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی رشد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (ساجز، ۲۰۲۱؛ باربیر، ۲۰۱۷). این رویکرد تأکید دارد که توسعه زمانی پایدار تلقی می شود که منافع آن به شکلی متوازن به نسل های آینده نیز منتقل شود. در این میان، مسئولیت اجتماعی شرکت ها یکی از مهم ترین ابزارهای تحقق توسعه پایدار محسوب می شود؛ زیرا سازمان ها را ملزم می کند که علاوه بر سودآوری، نسبت به پیامدهای اجتماعی و محیطی فعالیت های خود پاسخگو باشند (کارول و شابانا، ۲۰۱۱؛ کولک، ۲۰۱۶). ادبیات کلاسیک این حوزه، از جمله هرم چهارسطحی کارول، مسئولیت پذیری سازمان را در ابعاد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و خیرخواهانه صورت بندی کرده است، اما پژوهش های جدیدتر، این مدل را به یک دیدگاه سه بعدی شامل مسئولیت اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تکامل داده اند (آگوینس، ۲۰۱۹؛ وانگ^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۱). در ایران نیز موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت ها طی دو دهه اخیر وارد اسناد برنامه های توسعه، نظام ارزیابی دستگاه های اجرایی و سیاست های کلان حکمرانی شده است، با این حال مطالعات نشان می دهد که اغلب فعالیت های CSR در بسیاری از سازمان ها سطحی، تشریفاتی یا فاقد پیوست فرهنگی هستند (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۹؛ کاظمی و شریفی، ۱۴۰۰). این وضعیت ضرورت توجه به رویکردهای بومی و ارزشی را برجسته تر می سازد. در این چارچوب، «مدیریت جهادی» در ادبیات

^{۱۳}Barbier

^{۱۴}Shabana

^{۱۵}Kolk

^{۱۶}Aguinis

^{۱۷}Wang

مدیریت اسلامی به عنوان الگویی بومی، ارزشی و انگیزشی معرفی شده است که طی دهه اخیر در فضای علمی کشور توسعه یافته و در سیاست‌های کلان نیز مورد تأکید قرار گرفته است (علوی، ۱۴۰۰؛ خسروی و همکاران، ۱۴۰۱). این رویکرد بر مؤلفه‌هایی همچون ایمان و نیت الهی در کار، روحیه تلاش مضاعف، خلاقیت و حل مسئله مبتکرانه، اتکا به توان داخلی، مشارکت جمعی، عدالت‌محوری و تعهد نسبت به منافع عمومی بنا شده است. بر اساس مطالعات انجام‌شده، مدیریت جهادی موجب ارتقای سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، انگیزش درونی و اثربخشی اقدامات توسعه‌ای می‌شود (امیری، ۱۴۰۱؛ الوانی و غفاری، ۲۰۲۰). همچنین پژوهش‌های بین‌المللی در حوزه مدیریت ارزش‌محور و رهبری اخلاقی نشان داده‌اند که سبک‌های مدیریتی مبتنی بر معنویت، عدالت و اخلاق توانایی شکل‌دهی رفتارهای مسئولانه در سازمان را دارند (فرای، ۲۰۱۸؛ براون و تروینو، ۲۰۰۴). بنابراین، مدیریت جهادی را می‌توان در امتداد خانواده سبک‌های رهبری اخلاق‌محور دانست که قادرند پیوند میان ارزش‌های فرهنگی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را تقویت کنند. تلاقی مدیریت جهادی با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها زمینه‌ای تازه در ادبیات مدیریت اسلامی ایجاد کرده است. از منظر نظری، مدیریت جهادی می‌تواند لایه‌های انگیزشی، ارزشی و معنوی CSR را تقویت کند؛ زیرا مسئولیت اجتماعی در این رویکرد صرفاً رفتارهای داوطلبانه یا اقداماتی تبلیغاتی نیست، بلکه تلاشی مبتنی بر باور دینی برای خدمت به جامعه تلقی می‌شود (خدادادی و همکاران، ۲۰۲۰). یافته‌های برخی پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که زمانی که اصول جهادی در سیاست‌های سازمانی وارد می‌شود، رفتار کارکنان از حالت رسمی و انفعالی خارج شده و به اشکالی از تعهد، ایثار، ابتکار و احساس مالکیت اجتماعی تبدیل می‌شود؛ امری که می‌تواند مشروعیت عمومی و اعتماد اجتماعی به سازمان را افزایش دهد (رحمانی، ۲۰۲۰؛ نظری و صالحی، ۲۰۲۲). از منظر تحلیلی، پیوند میان مدیریت جهادی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را می‌توان در سه سطح فلسفی، ساختاری و رفتاری تبیین کرد؛ به گونه‌ای که در سطح فلسفی، خدمت به جامعه به عنوان رسالت الهی مدیریت تعریف می‌شود، در سطح ساختاری، سازوکارهای مشارکت‌محور و عدالت‌مدار تقویت می‌گردد و در سطح رفتاری، انگیزه‌های معنوی کارکنان به مسئولیت‌پذیری اجتماعی پایدار تبدیل می‌شود. با این حال، پیاده‌سازی عملی این رویکرد در سازمان‌ها با محدودیت‌هایی همراه است. بوروکراسی گسترده، ضعف نظام‌های انگیزشی، کمبود آموزش‌های ارزشی، نبود مدل‌های بومی ارزیابی عملکرد و ناپیوستگی میان سیاست‌های کلان و مدیریت اجرایی از جمله چالش‌های گزارش‌شده در پژوهش‌های داخلی و منطقه‌ای هستند (نظری و صالحی، ۲۰۲۲؛ رحمانی، ۱۴۰۰؛ شفیع و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، فرصت‌هایی همچون وجود نیروی انسانی جوان و متخصص، سیاست‌های حمایتی در اسناد توسعه‌ای

^۱Fry

^۲Treviño

کشور، رشد فناوری‌های هوشمند مدیریتی و قابلیت هم‌افزایی میان مدیریت جهادی و رویکردهای توسعه پایدار، بستر مناسبی برای تقویت این رویکرد فراهم کرده‌اند (ساجز، ۲۰۲۱؛ رستمی و کریمی، ۲۰۲۰). بر مبنای این ادبیات، مدل نظری تحقیق حاضر بر این فرض استوار است که مدیریت جهادی نوعی نیروی محرک درونی و ارزشی ایجاد می‌کند که از طریق شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی ارزش‌محور، بر رفتار مسئولانه سازمان اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های الهی، مشارکت‌جویی، عدالت‌محوری و تعهد به منفعت عمومی، زمینه را برای تحقق مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها فراهم می‌کند و CSR نیز با تقویت پیامدهای اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی سازمان، مسیر دستیابی به توسعه پایدار را هموار می‌سازد. بنابراین، روابط میان متغیرها در این پژوهش به صورت یک زنجیره علی توصیف می‌شود: مدیریت جهادی از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی ارزش‌محور، موجب افزایش عمق و کیفیت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها می‌شود و این مسئولیت‌پذیری ارتقایافته، سازمان را به سمت تحقق توسعه پایدار در ابعاد گوناگون هدایت می‌کند. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که طی سال‌های اخیر توجه به پیوند میان مدیریت جهادی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و توسعه پایدار افزایش یافته است؛ هرچند همچنان خلأ قابل توجهی در مطالعات تلفیقی و مدل‌سازی جامع میان این مفاهیم وجود دارد. جدیدترین پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهند که رویکردهای ارزشی و جهادی در مدیریت می‌توانند بر کیفیت مسئولیت اجتماعی و کارآمدی سازمانی اثرگذار باشند. برای مثال، پژوهش موسوی و قربانی (۱۴۰۳) در حوزه مدیریت شهری نشان داد که استفاده از الگوی مدیریت جهادی موجب افزایش اعتماد عمومی و بهبود کارآمدی راهبردهای توسعه پایدار می‌شود. همچنین در مطالعه نجفی و عباسی (۱۴۰۲)، نتایج پیمایش در مدارس نشان داد که فرهنگ جهادی مدیران باعث افزایش مسئولیت‌پذیری و تقویت رفتارهای اجتماعی-همکاری کارکنان می‌شود؛ امری که بیانگر ظرفیت این رویکرد در ارتقای رفتارهای مسئولانه است.

مطالعات علوی و احمدی (۱۴۰۲) نیز حاکی از آن است که مؤلفه‌هایی همچون اخلاص، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری در مدیریت جهادی نقش معناداری در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان دارند. این نتایج مسیر تبیین اثرات ارزش‌های جهادی بر شاخص‌های رفتاری سازمانی، از جمله مسئولیت اجتماعی سازمان را هموار می‌کند. در همین راستا، خدادادی و همکاران (۱۴۰۱) با بهره‌گیری از روش ترکیبی، تأکید کردند که بومی‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بدون اتکا بر ارزش‌های اسلامی و فرهنگ جهادی امکان‌پذیر نیست و الگوهای غربی CSR در نبود پشتوانه ارزشی، کارآمدی محدودی در ایران دارند. همچنین پژوهش رحمانی (۱۴۰۰) نشان داد که ساختار بوروکراتیک، کمبود آموزش‌های ارزشی و ضعف نظام پاداش‌دهی از موانع اصلی تحقق مدیریت جهادی در دستگاه‌های دولتی هستند؛ یافته‌ای که به‌طور مستقیم با بخش «چالش‌ها» در مدل نظری پژوهش حاضر مرتبط است.

در حوزه پژوهش‌های خارجی نیز از سال ۲۰۲۰ به بعد، گرایش تازه در جهت تلفیق رهبری اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار شکل گرفته است. مطابق با مطالعه (خدادادی و همکاران، ۲۰۲۳)، رهبری مبتنی بر ایمان و ارزش‌های معنوی در کشورهای اسلامی موجب افزایش اثربخشی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و ارتقای اعتماد عمومی می‌شود. این نتایج، پیوند میان رهبری ارزش‌محور و CSR را در سطح کلان تأیید می‌کنند. همچنین پژوهش (کارول و براون، ۲۰۲۲) بر ضرورت انطباق مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با ساختارهای فرهنگی محلی تأکید دارد؛ امری که مستقیماً به بحث بومی‌سازی و تلفیق ارزش‌های اسلامی با CSR مرتبط است. در مطالعه نظری و صالحي (۲۰۲۲) نیز ضعف شاخص‌های بومی برای سنجش مدیریت اخلاقی و جهادی در سازمان‌های ایرانی طرح شده و چالش‌های ساختاری در پیاده‌سازی مدل‌های اخلاق‌محور تشریح شده‌اند.

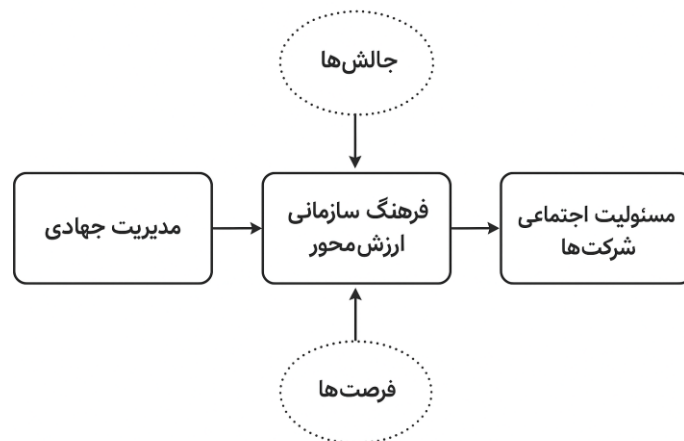
افزون بر این، کولک (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای گسترده بر کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در غیاب یک چارچوب ارزشی و فرهنگی پایدار نمی‌تواند منجر به توسعه پایدار واقعی شود. این یافته با مبانی نظری پژوهش حاضر—که بر نقش مدیریت جهادی و فرهنگ سازمانی ارزش‌محور در تحقق CSR تأکید دارد—همخوانی دارد. در سطح کلان‌تر، گزارش ساچز (۲۰۲۱) در حوزه حکمرانی پایدار نشان می‌دهد که توسعه پایدار در بخش دولتی نیازمند رهبری اخلاقی، مشارکت‌محور و مبتنی بر ارزش‌های انسانی است؛ امری که رویکرد مدیریت جهادی ظرفیت هم‌سویی با آن را داراست.

در مجموع، مرور پیشینه نشان می‌دهد که اگرچه در سال‌های اخیر مطالعات داخلی و خارجی به اهمیت ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی در CSR توجه کرده‌اند، اما تلفیق سه مفهوم «مدیریت جهادی»، «فرهنگ سازمانی اسلامی-ارزشی» و «مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها» در قالب یک مدل علی منسجم، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. همین خلأ نظری و تجربی ضرورت انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌کند.

روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش حاضر بر مبنای رویکرد ترکیبی اکتشافی طراحی شده است؛ رویکردی که به‌ویژه برای مطالعاتی با هدف تبیین مدل‌های بومی و استخراج سازه‌های مفهومی از دل داده‌های میدانی مناسب شناخته می‌شود (کرسول و پلانو کلارک، ۲۰۱۸). در این چارچوب، پژوهش در دو فاز کیفی و کمی به‌صورت متوالی اجرا شد، به‌گونه‌ای که نتایج مرحله کیفی مبنای طراحی ابزار و آزمون مدل در مرحله کمی قرار گرفت. در مرحله نخست، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان فعال در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، زیرا این شیوه امکان تمرکز بر افرادی را

فراهم می‌آورد که از تجربه زیسته و دانش تخصصی مرتبط با موضوع برخوردارند (پاتون، ۲۰۱۵). معیارهای ورود به مطالعه شامل حداقل ده سال سابقه مدیریتی یا تخصصی در حوزه مسئولیت اجتماعی، فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی یا آشنایی عملی با رویکردهای جهادی در مدیریت دولتی بود. مصاحبه‌ها که هر یک بین ۴۵ تا ۶۵ دقیقه به طول انجامید، پس از ضبط و پیاده‌سازی کامل، بر اساس منطق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به شیوه استراوس و کوربین تحلیل شدند. در این فرآیند، داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد بررسی قرار گرفتند تا مفاهیم اولیه، مقولات اصلی و روابط میان آن‌ها استخراج شود (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان و تحلیل موازی توسط دو کدگذار مستقل استفاده شد و ضریب توافق میان کدگذاران برابر با ۰٫۸۲ به دست آمد که در پژوهش‌های کیفی در سطح قابل قبول ارزیابی می‌شود (میلز، هوبرمن و سالدانو، ۲۰۱۹). بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، یک مدل مفهومی پارادایمی شکل گرفت که اجزای اصلی آن به شرح زیر است: در این مدل، مدیریت جهادی به عنوان پدیده محوری شناسایی شد که دربرگیرنده مؤلفه‌هایی نظیر ایمان سازمانی، خلاقیت جهادی، مشارکت و مشورت، و مسئولیت‌پذیری است. چالش‌های ساختاری (از جمله بوروکراسی، ضعف نظام‌های انگیزشی و کمبود آموزش‌های ارزشی) به عنوان شرایط زمینه‌ای بازدارنده و فرصت‌های انسانی (مانند نیروی انسانی جوان و متعهد) به عنوان شرایط مداخله‌گر تسهیل‌کننده در نظر گرفته شدند. راهبرد کنش در این مدل، نهاده‌سازی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در بستر فرهنگ سازمانی است و پیامد نهایی آن، تقویت ابعاد سه‌گانه مسئولیت اجتماعی سازمانی (اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی) و حرکت سازمان به سوی توسعه پایدار تلقی می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

Figure 1 - Conceptual research model

این مدل کیفی، به عنوان چارچوب مفهومی اصلی پژوهش، مبنای عملیاتی سازی سازه ها و طراحی ابزار سنجش در مرحله کمی قرار گرفت. در مرحله دوم، بر اساس مقولات نهایی استخراج شده در کدگذاری انتخابی، یک پرسشنامه ۳۲ گویه ای مبتنی بر طیف پنج درجه ای لیکرت طراحی شد. این پرسشنامه برای سنجش مؤلفه های مدیریت جهادی، چالش ها و فرصت ها، و ابعاد مسئولیت اجتماعی سازمانی در میان جامعه ای گسترده تر از مدیران و کارشناسان مسئولیت اجتماعی سازمان های دولتی توزیع گردید. طراحی ابزار بر اساس اصول توسعه مقیاس های چندبعدی و توصیه های روش شناختی پژوهش های کمی انجام شد (دویلز، ۲۰۱۷). روایی محتوای پرسشنامه با بهره گیری از نظر سه متخصص در حوزه مدیریت اسلامی و مسئولیت اجتماعی شرکت ها ارزیابی و اصلاح شد. برای سنجش پایایی، ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه های مدیریت جهادی، چالش ها و فرصت ها، و ابعاد CSR به ترتیب برابر با ۰٫۸۷، ۰٫۸۲ و ۰٫۸۵ به دست آمد که همگی بیانگر سطح مطلوب پایایی هستند. روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و شاخص های برازش حاکی از انسجام درونی مناسب مدل اندازه گیری بودند. در نهایت، داده های کمی با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شدند تا روابط مستقیم و غیرمستقیم میان سازه های استخراج شده از مدل کیفی آزمون شود. استفاده از SEM با توجه به ماهیت علی مدل مفهومی و توصیه پژوهشگران این حوزه، روشی مناسب برای آزمون تجربی مدل های برگرفته از داده های کیفی محسوب می شود (هایر و همکاران، ۲۰۲۰). بدین ترتیب، ترکیب منسجم فاز کیفی و کمی، امکان آزمون تجربی یک مدل بومی، ارزش محور و مبتنی بر واقعیت های سازمان های دولتی ایران را فراهم ساخت.

یافته های پژوهش

به منظور آزمون روابط بین مؤلفه های استخراج شده در مرحله کیفی، مدل معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی اجرا شد. ابتدا مدل اندازه گیری ارزیابی گردید تا از روایی و پایایی سازه ها اطمینان حاصل شود و سپس مدل ساختاری برای آزمون روابط بین متغیرها به کار رفت.

نتایج ارزیابی اولیه مدل ساختاری

در مرحله نخست، مسیرهای اصلی بین سازه ها در مدل برآورد شد. جدول ۱ ضرایب استاندارد، مقادیر t و سطح معناداری مسیرهای اصلی مدل را نشان می دهد.

جدول ۱. نتایج برآورد مسیرهای اصلی در مدل اولیه

Table1: Results of estimating the main paths in the initial model

مسیر	β	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت جهادی → چالش‌ها	-۰/۴۸	۶/۵۲	$p < ۰/۰۰۱$	معنی‌دار (منفی)
مدیریت جهادی → فرصت‌ها	+۰/۶۳	۷/۱۱	$p < ۰/۰۰۱$	معنی‌دار (مثبت)
فرصت‌ها → مسئولیت اجتماعی پایدار	+۰/۵۴	۵/۸۹	$p < ۰/۰۰۱$	معنی‌دار
چالش‌ها → مسئولیت اجتماعی پایدار	-۰/۳۱	۴/۰۵	$p < ۰/۰۰۱$	معنی‌دار
مدیریت جهادی → مسئولیت اجتماعی پایدار (مستقیم)	+۰/۴۶	۶/۳۰	$p < ۰/۰۰۱$	معنی‌دار

شاخص‌های برازش نیز نشان دادند که مدل ساختاری از برازش قابل قبولی برخوردار است

($\chi^2/df=۲/۸۴$ ، $RMSEA=۰/۰۵۶$ ، $CFI=۰/۹۳$ ، $TLI=۰/۹۱$) این نتایج نشان می‌دهد که مدیریت جهادی به‌طور هم‌زمان بر چالش‌ها، فرصت‌ها و پیامد نهایی یعنی مسئولیت اجتماعی پایدار اثرگذار است.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

به‌منظور اطمینان از کیفیت ابزار سنجش، ضرایب عاملی، بارهای شاخص‌ها و سطح معناداری آنها تحلیل شد. اجرای مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار SmartPLS نشان داد که تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۶۰ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این یافته‌ها بیانگر آن است که گویه‌های طراحی‌شده توانایی مناسبی در بازنمایی سازه‌های «مدیریت جهادی»، «فرهنگ سازمانی ارزشی»، «مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها» و «توسعه پایدار» دارند.

نتایج مدل ساختاری نهایی

پس از تأیید روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مسیرهای ساختاری با روش بوت استراپ (۵۰۰۰ تکرار) مورد آزمون قرار گرفت. جدول ۲ نتایج مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مدل نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج برآورد مسیرهای ساختاری در مدل نهایی

Table 2. Results of estimating structural paths in the final model

مسیر مفهومی	β	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت جهادی → فرهنگ سازمانی ارزشی	۰/۶۸	۱۵/۴۲	$p < ۰/۰۰۱$	تأیید شد

فرهنگ سازمانی ارزشی → مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	۰/۵۹	۱۱/۸۷	$p < ۰/۰۰۱$	تأیید شد
مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها → توسعه پایدار	۰/۵۳	۹/۶۴	$p < ۰/۰۰۱$	تأیید شد
مدیریت جهادی → مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (مستقیم)	۰/۳۴	۶/۲۷	$p < ۰/۰۰۱$	تأیید شد
اثر غیرمستقیم مدیریت جهادی از طریق فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی	۰/۴۰	۸/۱۵	$p < ۰/۰۰۱$	تأیید شد

همچنین مقادیر R^2 برای مسئولیت اجتماعی (۰/۶۷) و توسعه پایدار (۰/۵۸) بیانگر قدرت تبیین قابل قبول مدل هستند. شاخص GOF نیز برابر با ۰/۵۴ محاسبه شد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل در سطح کلی است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت جهادی به‌عنوان یک رویکرد درون‌زا و ارزش‌محور، تأثیر مستقیمی بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها دارد و زمانی اثرگذاری آن به سطح پایدار می‌رسد که در بستر فرهنگ سازمانی اسلامی مستقر شود. بر اساس مدل نهایی، مدیریت جهادی از طریق تقویت مؤلفه‌هایی نظیر خدمت‌گرایی، خلاقیت، تعهد درونی و معنابخشی به کار، توانایی تحکیم پیوند میان رفتارهای اخلاقی و پاسخ‌گویی اجتماعی سازمان را دارد و این امر نشان می‌دهد که مدیریت جهادی فراتر از یک سبک مدیریتی صرف است و به چارچوبی ارزش‌محور تبدیل می‌شود که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را از سطح نمادین به سطح اثرگذار و پایدار ارتقا می‌دهد. این یافته‌ها با پژوهش‌های علوی (۱۴۰۰) و خدادادی (۱۳۹۹) همسوست که نشان می‌دهند مؤلفه‌هایی همچون اخلاص، صداقت سازمانی و نوآوری، در صورتی که در فرهنگ سازمانی نهادینه شوند، می‌توانند تعهد شغلی و رفتارهای اخلاقی کارکنان را ارتقا دهند. با این تفاوت که مطالعه حاضر اثرات مدیریت جهادی را از سطح فردی فراتر برده و نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی ارزش‌های جهادی در سطح سازمانی، محرک کلیدی برای تقویت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و شکل‌دهی توسعه پایدار است. این نتیجه با نظریه‌های کارول (۱۹۹۱) و گرین لیف (۲۰۰۲) همخوانی دارد که تأکید می‌کنند مسئولیت اجتماعی در بخش دولتی تنها در صورتی اثرگذار است که بر ارزش‌های خدمت، پاسخ‌گویی و اعتماد اجتماعی استوار باشد. تحلیل داده‌ها نشان داد که سازمان‌های دولتی در مسیر پیاده‌سازی مدیریت جهادی با موانعی ساختاری و فرهنگی مواجه‌اند. بوروکراسی اداری، ضعف انگیزش، مقاومت در برابر تغییر، ناهماهنگی میان واحدها و فقدان نظام ارزیابی مبتنی بر ارزش، مهم‌ترین چالش‌ها هستند که توسط مدیران و کارشناسان شناسایی شد. این یافته‌ها با مطالعات قربانی

و سادات حسینی (۱۴۰۱) و نظریه فرهنگ سازمانی شاین (۲۰۱۰) همسوست که تأکید دارند هر تحول مدیریتی نیازمند تغییر در لایه‌های زیرین فرهنگ سازمانی است و بدون پذیرش ارزش‌ها و باورهای مشترک، هیچ رویکرد جدیدی پایدار نخواهد شد. در مقابل، ظرفیت‌ها و فرصت‌های سازمانی نیز نقش مؤثری در تقویت مدیریت جهادی ایفا می‌کنند. وجود ارزش‌های اسلامی و انقلابی در نظام مدیریتی، حمایت‌های قانونی برنامه‌های توسعه، گرایش مدیران جوان به نوآوری و مسئولیت‌پذیری، و قابلیت‌های فناوری‌های نوین، فرصت‌هایی اساسی برای پیاده‌سازی موفق مدیریت جهادی فراهم می‌آورند. این نتایج با مطالعات رضوی (۱۴۰۰)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) و زارع (۲۰۲۲) همسوست که نشان داده‌اند سرمایه ارزشی سازمان‌ها نه تنها اعتماد عمومی را ارتقا می‌دهد، بلکه انسجام فرهنگی و کارآمدی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را نیز تقویت می‌کند. مدل تلفیقی پژوهش نشان می‌دهد که توسعه پایدار زمانی محقق می‌شود که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در چارچوب الگوی ارزشی-کارکردی مدیریت جهادی تعریف شود. این مدل شامل سه محور اصلی است: آموزش و توانمندسازی مبتنی بر ایمان و خودباوری کارکنان، اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و کاهش تمرکز اداری، و پیوند برنامه‌های مسئولیت اجتماعی با مأموریت‌های فرهنگی و اجتماعی سازمان. این سه محور با نظریه مدیریت تحول آفرین (باس^۱، ۱۹۹۱) و نظریه یادگیری سازمانی (آرگریس، ۱۹۹۶) همخوانی دارند؛ نظریه‌هایی که بر لزوم ادغام ارزش‌ها در رفتار روزمره و تصمیم‌های ساختاری تأکید می‌کنند. در این چارچوب، مدیریت جهادی با ایجاد تعهد درونی و انگیزش معنوی، به پیشران پایداری اجتماعی در سازمان‌های دولتی تبدیل می‌شود. تحلیل داده‌های کمی و کیفی نشان داد که مدیریت جهادی با افزایش انگیزش درونی، تقویت انسجام فرهنگی، ارتقای کارایی منابع انسانی و بهبود تصویر اجتماعی سازمان، زمینه‌ساز توسعه پایدار است. این یافته‌ها با الگوی سه‌گانه پایداری ال‌کینگتون (۲۰۱۸) مطابقت دارد که بر نقش حیاتی رهبری اخلاق‌گرا و فرهنگ سازمانی مشارکتی در تحقق پایداری اجتماعی تأکید دارد. از منظر تطبیقی، ترکیب مدیریت جهادی با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، علاوه بر تقویت پاسخ‌گویی اجتماعی، می‌تواند عدالت و رضایت ذی‌نفعان را نیز ارتقا دهد. این نتیجه با پژوهش‌های رضوی (۱۴۰۰) و حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) همسوست که پیوند ارزش‌های اسلامی با مسئولیت اجتماعی را عاملی مؤثر در افزایش بهره‌وری و سرمایه اجتماعی می‌دانند. همچنین با یافته‌های زارع (۲۰۲۲) مطابقت دارد که نشان داد سازوکارهای تشویقی و مشارکتی می‌توانند مؤلفه‌های جهادی را از سطح شعار به سطح رفتار سازمانی منتقل کرده و اثرات پایدار اجتماعی و فرهنگی ایجاد کنند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تحقق موفق مدیریت جهادی در سازمان‌های دولتی نیازمند اقدامات همزمان در سطوح فردی، سازمانی و کلان است. در سطح فردی، تربیت مدیران و کارکنان با باور به کار جهادی، خودباوری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی زمینه‌ساز رفتارهای

^۱Bass
^۲Elkington

اخلاقی و مشارکت‌جویانه است. در سطح سازمانی، نهادینه‌سازی فرهنگ اسلامی-ارزشی از طریق آموزش، الگوسازی رفتاری و سیستم‌های پاداش، ظرفیت سازمان را در اجرای پروژه‌های مسئولیت اجتماعی ارتقا می‌دهد. در سطح کلان، تدوین سیاست‌های شفاف و پایدار و ادغام پروژه‌های مسئولیت اجتماعی با مأموریت‌های فرهنگی و اجتماعی دولت، اعتماد عمومی و اعتبار سازمانی را تقویت کرده و بستر توسعه پایدار را فراهم می‌آورد. بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که چارچوب ارزیابی عملکرد مدیران دولتی با شاخص‌های اخلاقی و اجتماعی طراحی شود، و برنامه‌های آموزشی و فرهنگی با محوریت ارزش‌های جهادی و مسئولیت اجتماعی برای کارکنان برگزار گردد. تدوین دستورالعمل‌های اجرایی برای تلفیق مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با پروژه‌های مردمی و خدمات عمومی، ایجاد سامانه‌های پایش و گزارش‌دهی شفاف، و ترغیب دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی به انجام تحقیقات میان‌رشته‌ای در حوزه مدیریت جهادی و توسعه پایدار، می‌تواند تحقق عملی این رویکرد را تسهیل نماید. به‌طور کلی، مدیریت جهادی نه تنها یک سبک مدیریتی، بلکه یک سبک زندگی سازمانی مبتنی بر ایمان، عدالت و خدمت عمومی است که در صورت نهادینه‌سازی، می‌تواند موتور محرک توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی باشد و اثرات پایدار اجتماعی و فرهنگی در جامعه ایجاد نماید. این رویکرد، ضمن همسویی با نظریه‌های مدیریت تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش، فرصت‌های عملیاتی و مدیریتی متعددی را در مسیر مسئولیت اجتماعی فراهم می‌کند و به شکل ملموس اثرگذاری سازمان‌ها بر جامعه را ارتقا می‌دهد. با وجود یافته‌های ارزشمند این پژوهش، لازم به ذکر است که محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که می‌تواند مسیر تحقیقات آتی را روشن سازد. اولاً، نمونه تحقیق محدود به سازمان‌های دولتی شهر تهران بود و بنابراین تعمیم نتایج به سایر نهادهای دولتی یا بخش خصوصی نیازمند احتیاط است. ثانیاً، داده‌ها بر پایه خوداظهاری مدیران و کارکنان گردآوری شد که ممکن است با نوعی جانبداری پاسخ‌دهندگان همراه باشد. ثالثاً، برخی ابعاد فرهنگی و رفتاری مدیریت جهادی و مسئولیت اجتماعی، به دلیل پیچیدگی مفهومی، به صورت کمی قابل اندازه‌گیری کامل نبوده و نیازمند مطالعات کیفی عمیق‌تر است. با توجه به این محدودیت‌ها، پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش حوزه جغرافیایی، بهره‌گیری از داده‌های چندمنبعی و طراحی مدل‌های تلفیقی کمی-کیفی، به تحلیل دقیق‌تر و جامع‌تر رابطه میان مدیریت جهادی، مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار بپردازند و همچنین تأثیرات طولانی‌مدت این رویکرد بر عملکرد سازمانی و سرمایه اجتماعی را مورد بررسی قرار دهند. چنین مطالعاتی می‌تواند به ایجاد یک چارچوب کاربردی و علمی معتبر برای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سازمان‌های مختلف و بافت‌های فرهنگی متنوع کمک نماید.

منابع

- Ahmadi, Fatemeh, and Mousavi, Saeed. (2022). Investigating the impact of Islamic culture on social responsibility in government organizations. *Journal of Ethics in Management*, 13(1), 95–118. doi:22070/cs.2022,15280.1168. [In Persian]
- Amiri, Mohammad Reza. (2013). Jihadi Management and Its Role in Improving the Performance of Government Organizations. *Islamic Management Quarterly*, 29(2), 33–56. doi : 10.22034/qjimdo.2023.387198.1568.29-48,(20)6. [In Persian]
- Ali, A. J. (2018). *Islamic perspectives on leadership and business ethics*. Edward Elgar Publishing. Part A, 103613, 1059-0560, doi. /10.1016/j.jiref.2024.103613.
- Barbier, E. B. (2017). The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation*, 14(2), 101–110. doi: 10.1177/1056492605280225
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31, 100610. doi./10.1016/j.jik.2024.100610.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. doi. /10.1111/poms.2018.12665
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *Business Horizons*, 59(5), 569–578. doi.org/10.1007/978-1-4614
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2022). Corporate social responsibility and cultural adaptation. *Harvard Business Review*, 100(2), 45–56. doi. /10.1080/10438599.2020.1493075.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage. doi. /10.1016/j.techfore.2023.122474.
- Dehghan, Hossein, and Rostami, Maryam. (2019). Analysis of the cultural dimensions of Jihadi management in the administrative structure of the government of the Islamic Republic of Iran. *Islamic Management Quarterly*, 24(1), 113–136. doi:10.22034/qjimdo.2023.400042.1593. [In Persian]
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the triple bottom line. *Harvard Business Review*, 96(4), 2–10. doi. /10.1016/j.jiref.2024.103613.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. doi.org/10.3390/sci7010007

- Fry, L. W. (2018). Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(1), 1–29. doi.org/10.1007/978-1-4614-7138-7.
- Ghorbani, Zahra, and Sadat Hosseini, Narges. (2013). Explaining the role of Jihadi management in the sustainable development of Iranian government organizations. *Management Development Quarterly*, 9(2), 75–98. [doi./10.1016/j.jik.2024.100610](https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100610). [In Persian]
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2020). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage. [doi. /10.2017/jqe.2017.18667.1435](https://doi.org/10.2017/jqe.2017.18667.1435)
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. [doi. /10.1080/10438599.2025.1493075](https://doi.org/10.1080/10438599.2025.1493075)
- Jafarpour, Ali. (2011). Administrative Bureaucracy and Obstacles to the Realization of Jihadi Management in Government Organizations. *Public Policy Quarterly*, 6(3), 67–89. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2024.138386.2933>. [In Persian] .
- Jafari, Hossein, Rezaei, Mohammad, and Ahmadi, Fatemeh. (1400). Analysis of the challenges of implementing Jihadi management in the Iranian administrative system. *Journal of Public Management*, 12(4), 91–۱۱۲. [doi: 10.22111/jmr.2018.4460](https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4460). [In Persian]
- Khodadadi, Hossein, Ahmadi, Saeed, and Mousavi, Zahra. (2023). Localizing corporate social responsibility with an emphasis on Islamic values. *Islamic Management Quarterly*, 30(1), 89–۱۱۲ [doi: ۱۰,۲۲۰۳۴/qjimdo.2023.411381.1610](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.411381.1610). [In Persian]
- Khosravi, Hassan, Ahmadi, Saeed, and Mousavi, Zahra. (2022). Modeling the components of Jihadi management in public organizations. *Islamic Management Quarterly*, 30(1), 115–138. [doi./10.1016/j.jik.2024.100610](https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100610). [In Persian]
- Khan, A., & Ghani, E. (2023). Sustainable leadership and CSR performance. *Sustainability*, 15(3), 1472. [doi: 10.1109/ICSSAS64001.2024.10760490](https://doi.org/10.1109/ICSSAS64001.2024.10760490)
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. [doi. /10.1080/10438599.2025.1493075](https://doi.org/10.1080/10438599.2025.1493075).
- Kazemi, Reza, and Sharifi, Mehdi. (2013). Pathology of corporate social responsibility in Iranian government organizations. *Management and Development Quarterly*, 16(1), 43–65. [doi: 20.1001.1.10248153.2019.1.1.4.9](https://doi.org/10.1001.1.10248153.2019.1.1.4.9). [In Persian] .
- Kolk, A. (2020). CSR in developing countries. *International Business Review*, 29(5), 101–112. [doi:10.22897/411381/1786](https://doi.org/10.22897/411381/1786)

- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2021). Corporate social responsibility and sustainable development. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 451–472. doi.org/10.1007/978-1-4614
- Mirzaei, Hassan, Mohammadi, Leila, and Karimi, Ali. (2012). Corporate Social Responsibility in Iran: A Critical Approach. *Quarterly Journal of Management Research*, 11(2), 27–49. [doi:10.22059/frj.2023.320064.1007149](https://doi.org/10.22059/frj.2023.320064.1007149) . [In Persian]
- Rahmani, Hassan. (2017). A study of institutional barriers to jihadi management in government organizations. *Management and Development Quarterly*, 15(2), 71–94. [doi: 10.22059/frj.2025.349924.1007398](https://doi.org/10.22059/frj.2025.349924.1007398). [In Persian]
- Rezaei, Mohammad, and Jafari, Hamid. (2017). A study of the relationship between jihadi management and organizational productivity with the mediating role of Islamic organizational culture. *Islamic Management Studies Quarterly*, 28(3), 45–64. [doi :10.22034/qjimdo.2023.387198.1568.29-48,\(20\)6](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.387198.1568.29-48,(20)6). [In Persian]
- Rostami, Maryam. (2017). *Jihadi management and its institutional requirements in government governance*. Tehran: University Press. doi.org/10.22051/jfm.2023.40712.2701 . [In Persian]
- Rostami, Maryam, and Karimi, Hossein. (2017). An analysis of the capacities of jihadi management in achieving sustainable organizational development. *Development Studies Quarterly*, 18(2), 105–126. [doi. /10.82247/jebr.2025.1122184](https://doi.org/10.82247/jebr.2025.1122184). [In Persian]
- Rabiei, Heydar, and Ghanbari, Mohsen. (2017). The relationship between Islamic value culture and organizational citizenship behaviors with an emphasis on jihadi management. *Management Strategy Bimonthly*, 17(5), 23–47. [doi: 10.30490/jik.2020.23649](https://doi.org/10.30490/jik.2020.23649) . [In Persian]
- Sadeghi, Ali. (2013). Value-based management and corporate social responsibility in Iran. *Journal of Ethics in Management*, 14(2), 59–82. doi.org/10.22051/jfm.2023.40712.2701. [In Persian]
- Taheri, Leila. (2013). A study of structural barriers to the development of corporate social responsibility in Iranian government organizations. *Iranian Journal of Socio-Economic Research*, 10(4), 127–150. [doi: 10.30490/JFMP.11,36,119](https://doi.org/10.30490/JFMP.11,36,119). [In Persian]
- Yousefi, Ali Akbar. (2019). *Sustainable Development and Social Responsibility of Organizations (Islamic and Indigenous Approaches)*. Qom: Islamic Culture and Thought Research Institute. [doi: 10.48308/jfmp.2024.104892](https://doi.org/10.48308/jfmp.2024.104892). [In Persian]

Identification of Challenges and Opportunities Facing Organizations in Implementing the Jihadi Management Approach toward Sustainable Corporate Social Responsibility (CSR)

Nader Ranjbar¹, Soheila Shamsadini^{*2}

. Department of Business Management ,ST.C.,Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email:nader.ranjbar@iau.ir

**†. Department of Business Management ,ST.C.,Islamic Azad University, Tehran, Iran.(Corresponding Author)
Email:soheilashamsadini@iau.ac.ir**

Abstract

Jihadi management is a native concept that originated from Islamic culture and the Islamic Revolution of Iran and is based on values such as faith, sincerity, double effort, duty-orientedness, collective spirit, and honest service. On the other hand, in recent decades, achieving sustainable development has become one of the basic goals of management systems and public policymaking in the world. Organizations in Iran are also trying to act responsibly in social, cultural, and environmental areas in addition to economic productivity; hence, the concept of corporate social responsibility has found a special place in the country's administrative system. Therefore, the purpose of this research is to identify the challenges and opportunities facing Tehran government organizations in implementing Jihadi management to achieve sustainable organizational development centered on corporate social responsibility (CSR). The present research was conducted with a descriptive-analytical approach and a mixed qualitative-quantitative method; Qualitative data were collected through semi-structured interviews with senior managers and experts, and quantitative data were examined using a questionnaire based on confirmatory factor analysis. The findings indicate that the most important challenges include complex bureaucracy, low jihadi motivation of employees, weak value-based reward system, and limited expert human resources, while the main opportunities include high capacity of young human resources, policy support, integration of Islamic values with sustainable development goals, and growth of smart management technologies. The results emphasize that the successful implementation of jihadi management requires a review of cultural, motivational, and educational mechanisms and the creation of synergies between religious

values and international CSR standards. Based on the findings, suggestions are presented in the cultural, motivational, and educational areas.

Keywords: Jihadi management, sustainable development, corporate social responsibility, organizational challenges, managerial opportunities.

چکیده مبسوط:

Jihadi management is a native concept that originated from Islamic culture and the Islamic Revolution of Iran and is based on values such as faith, sincerity, double effort, duty-orientedness, collective spirit, and honest service. On the other hand, in recent decades, achieving sustainable development has become one of the fundamental goals of management systems and public policymaking in the world. Organizations in Iran are also trying to act responsibly in social, cultural, and environmental areas in addition to economic productivity; therefore, the concept of corporate social responsibility has found a special place in the country's administrative system. This issue has also shown itself in Iran in the form of a gap between macro-goals and executive performance. In such circumstances, Jihadi management, as a local approach based on faith, sincerity, responsibility, creativity, and extra effort in serving the community, can be an effective model for institutionalizing corporate social responsibility in Iranian organizations. Therefore, the aim of this research is to identify the challenges and opportunities facing Tehran government organizations in implementing Jihadi management to achieve sustainable organizational development centered on corporate social responsibility (CSR). The methodology of the present research is designed based on a mixed exploratory approach; an approach that is particularly suitable for studies aimed at explaining local models and extracting conceptual constructs from field data. Within this framework, the research was conducted in two consecutive qualitative and quantitative phases, such that the results of the qualitative phase formed the basis for designing the tool and testing the model in the quantitative phase. In the first stage, qualitative data were collected through semi-structured interviews with managers and experts active in the field of organizational social responsibility in government organizations in Tehran. Participants were selected through purposive sampling, as this method allows focusing on individuals who have lived experience and specialized knowledge related to the subject. Inclusion criteria for the study included at least ten years of managerial or specialized experience in the field of social responsibility, socio-cultural activities, or practical familiarity with jihadi approaches in government administration. The interviews, each lasting between ۴۵ and ۶۰ minutes, were analyzed based on the logic of data-based theorizing according to the Strauss and Corbin method after being fully recorded and transcribed. In this process, the data were examined through three stages of open, axial, and selective coding to extract basic concepts, main categories, and the relationships between

them. In order to increase the validity of the findings, participant review methods and parallel analysis were used by two independent coders, and the agreement coefficient between coders was 0.82, which is considered acceptable in qualitative research. Based on the analysis of qualitative data, a paradigmatic conceptual model was formed, the main components of which are as follows: In this model, jihadi management was identified as a central phenomenon that includes components such as organizational faith, jihadi creativity, participation and consultation, and accountability. Structural challenges (including bureaucracy, weak incentive systems, and lack of value education) were considered as inhibiting background conditions and human opportunities (such as young and committed human resources) were considered as facilitating intervening conditions. The action strategy in this model is to institutionalize the components of jihadi management in the context of organizational culture, and its ultimate outcome is to strengthen the three dimensions of organizational social responsibility (economic, social, and environmental) and move the organization toward sustainable development. The findings show that the most important challenges include complex bureaucracy, low jihadi motivation of employees, weak value-based reward systems, and limited specialized human resources, while the main opportunities include high capacity of young human resources, political support, integration of Islamic values with sustainable development goals, and the growth of smart management technologies. The results emphasize that the successful implementation of jihadi management requires a review of cultural, motivational, and educational mechanisms and the creation of synergy between religious values and international CSR standards. Based on these findings, suggestions are presented in the cultural, motivational, and educational areas.