



فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی

دوره سوم، شماره یازدهم، پائیز ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۱-۲۰

## شناسایی عوامل زمینه ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی

(مورد مطالعه؛ دادگستری ج.ا.ا)

طاهره سادات آروین اصل<sup>۱</sup>

حسن سلطانی<sup>۲</sup>

سعید رازقی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۱۹

### چکیده

زمینه: فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی بر عملکرد مطلوب نهاد دادگستری و رضایت شهروندان نقش موثری خواهد داشت. هدف: هدف این پژوهش، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. روش‌ها: پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و از نظر روش اجرا کیفی است. جامعه پژوهش، در بخش کیفی اساتید و خبرگان مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی با حداقل ۱۰ سال سابقه بوه‌است. حجم نمونه مبتنی بر رویکرد اشباع نظری و روش نمونه‌گیری نیز روش گلوله برفی می‌باشد. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند از: سلامت محیطی، مشارکت، روابط، اخلاق، دانش کافی، مسئولیت‌پذیری، فرمان‌پذیری، توجه به بیت‌المال و غیره و عوامل مداخله‌گر نیز عبارتند از: توحیدی بودن مدیران، امر به معروف، اهمیت به واجبات، پرهیز از غرور، کسب روزی حلال، تکریم یکدیگر و غیره. نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد زمانی که کارکنان از سلامت محیطی، مشارکت، روابط، اخلاق، دانش کافی، مسئولیت‌پذیری، فرمان‌پذیری، توجه به بیت‌المال، تجربه بالا، فرهنگ‌سازی صحیح، صداقت، وجدان کاری، تعهد، شرایط اقتصادی، نظم، خلاقیت و صبر در سطح مطلوبی برخوردار باشند از فرهنگ سازمانی مطلوبی برخوردار می‌باشند.

### کلمات کلیدی

الگو، فرهنگ سازمانی مطلوب، مدیریت جهادی، دادگستری ج.ا.ا

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

t.arvin5631@gmail.com

۲- گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. ( نویسنده مسئول ) soltani.hassan74@gmail.com

۳- گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. razeghi.saeed@yahoo.com

## بیان مسئله

نهاد دادگستری یکی از سازمان‌هایی است که پیوسته در ارتقای فرهنگ سازمانی خود تلاش داشته و به نظر می‌رسد مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی از عملکرد مطلوب‌تری برخوردار باشد. از اهداف مهم مدیریت در زمان معاصر، نگاهی روش‌مند به آینده می‌باشد (نوری اردی، ۱۳۹۹). حال این مدیریت، پس از نگاه به آینده باید برای تغییر، حرکتی علمی، پرقدرت، با برنامه، مردم‌محور، فسادستیز و از روی جهد داشته باشد پس از این باید روحیه جهادی را در خود تقویت نماید یعنی باید کاری را برای خدا، با جدیت و به صورت خستگی‌ناپذیر انجام دهد بعد از آن نیز باید بتواند موانع چه بزرگ و چه کوچک را از طریق گام‌های بلند از سر راه بردارد و حرکتی شتاب‌دار همراه با تدبیر را در پیش داشته باشد (حیدری و همکاران، ۱۴۰۱) مدیریت جهادی عنوانی است به سبکی از مدیریت که تلاش و جهد فراوان در آن در اولویت باشد اطلاق می‌شود (محمدی و رسولی، ۱۴۰۰) 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، برنامه‌ریزی 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) مدیریت جهادی به این معناست 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 جهتی ارزشی می‌بخشد (بنیادی نایینی و کامفیروزی، ۱۳۹۵). یکی از سازه‌های مدیریتی بسیار مهم که براساس شاخص‌های مدیریت جهادی می‌تواند تبیین‌گر فرهنگ سازمانی است. بنابراین اجرای موثر مدیریت جهادی در سازمان به زیر ساخت‌های گوناگونی نیاز دارد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین آنها است (علی شیری و همکاران، ۱۳۹۵).

فرهنگ سازمانی باورها و انتظاراتی است که موجب ایجاد هنجارها می‌گردد و بر انتخاب ابزارهایی که در اداره سازمان‌ها بکار می‌روند، تاثیر می‌گذارد (گراهام و همکاران، ۲۰۲۲). تمامی ابزارهای مورد استفاده در بخش‌های مختلف یک سازمان برای کنترل، ارتقا و ایجاد نوآوری به نوعی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی قرار دارند (تبیانین و جلالیون، ۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی و ارزش‌های مشترک است که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند داده، نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز یک سازمان از سازمانی دیگر می‌شود. (شریف زاده و حاجی پور، ۱۳۹۹) فرهنگ سازمانی می‌تواند به

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

عنوان مانع یا ابزار قوی برای هرگونه فعالیت مدیریتی باشد (بینه<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). ایفای نقش فرهنگ در رفتار انسان، یکی از مفاهیم پر کاربرد در علوم رفتاری می‌باشد. فرهنگ سازمانی تاکنون کاملاً مورد ارزیابی قرار نگرفته‌است. لذا فرهنگ آن چیزی است که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند (امیدی فر و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته‌است (کورما<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده‌است (پاتیرانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی شامل بسیاری از آرمان‌های مشترک می‌باشد که بر دو متغیر رفتار و اندیشه اعضای سازمان موثر می‌باشد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (ون دانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

مسئله اصلی در پژوهش حاضر از این قرار است که چنانچه شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضائیه مبتنی شناسایی نشود، سازمان از فرهنگ سازمانی مطلوبی مبتنی بر معیارهای جهادی برخوردار نخواهد بود و نهاد حساسی مثل دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران در زمینه خدمت به ارباب رجوع، در نظر داشتن خدا در کلیه امور قضاوت، داشتن روحیه مردمی توسط قضات و مسئولین دادگستری‌ها، تزکیه نفس، ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی، استفاده صحیح و دقیق از بیت‌المال، تواضع/فروتنی در قبال ارباب رجوع، جامع‌نگری، نگاه به آینده، رعایت عدالت و حکمفرمایی ضوابط به جای روابط و ایمان اصیل به خدای متعال از مطلوبیت کافی برخوردار خواهد بود و رفته رفته مردم به این نهاد بدگمان شده و دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران را برای برقراری قسط و عدالت به رسمیت نمی‌شناسند.

بنابراین در پژوهش حاضر بدین سؤال پاسخ می‌دهد که فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران به‌صورت چه الگویی می‌توان طراحی نمود؟

### **پیشینه پژوهش**

بهشت آیین (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد فرصت‌ها و چالش‌ها به این نتیجه دست یافته‌است که تبیین مفهوم، شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت جهادی منوط به تحقیق و تدبر در قرآن کریم و منابع اسلامی است. فرهنگ سازمانی جهادی به مثابه شخصیت یک سازمان تاثیر بسزایی در موفقیت یا شکست آن دارد. شاهزاده صفوی و مسعودی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب (مورد مطالعه: بانک سپه‌استان گیلان) به این نتیجه دست یافته‌است که مدیریت جهادی می‌تواند به ترتیب اولویت از ابعاد اشتراک دانش و ظرفیت جذب بر روی بهبود عملکرد

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۲، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲

سازمان‌ها تاثیرگذار باشد. شاه نظری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان رابطه هوش معنوی و فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی در بین مدیران میانی یک سازمان نظامی به این نتیجه دست یافته‌است که در بین مدیران میانی هوش معنوی و فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی، رابطه معناداری دارد. قرایی و پور صادق (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تاکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به این نتیجه دست یافته‌است که مولفه‌های مدیریت جهادی در هفت مفهوم مشارکت سازمانی؛ انعطاف‌پذیری سازمانی؛ رسالت و مأموریت سازمانی؛ سازگاری سازمانی؛ انطباق‌پذیری سازمانی؛ نوآوری و خلاقیت و فرهنگ جهادی و مولفه‌های مدیریت جهادی در چهار مفهوم دینی و اخلاقی؛ مدیریتی؛ سازمانی و شخصیتی دسته‌بندی گردیدند. عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری) به این نتیجه دست یافته‌است که ۸ کد گزینشی و انتخابی شامل عوامل مدیریتی؛ عوامل فردی؛ تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی؛ میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف؛ شرایط نرم افزاری محیط کاری؛ ارزش‌ها و رفتار سازمانی؛ دین محوری و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل محتوایی. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه به این نتیجه دست یافته‌است که معنویت، عدالت، اخلاص، رهبری خدمت‌گذار، یادگیری و دانش افزایی، وجدان کاری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، مردم‌داری، نظم و انضباط، مشورت و هم‌اندیشی و خودارزیابی از مولفه‌های الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و نهج البلاغه می‌باشند.

### **مبانی نظری پژوهش**

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که مبتنی بر سازمان بوده و همهٔ اعضاء سازمان اتفاق نظر دارند که به اصطلاح، یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند (آلخادرا و همکاران، ۲۰۲۰). شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوهٔ ایجاد و دوام آن به فرد کمک می‌کند تا بهتر بتواند رفتار افراد در سازمان را توجیه نماید. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک می‌باشد که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. (بالاکریشنان و همکاران، ۲۰۱۹)

تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد. با تمام این وجود ریچارد موریس<sup>۷</sup> فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد تعریف می‌کند (لطف‌کیا و همکاران، ۲۰۲۲).

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

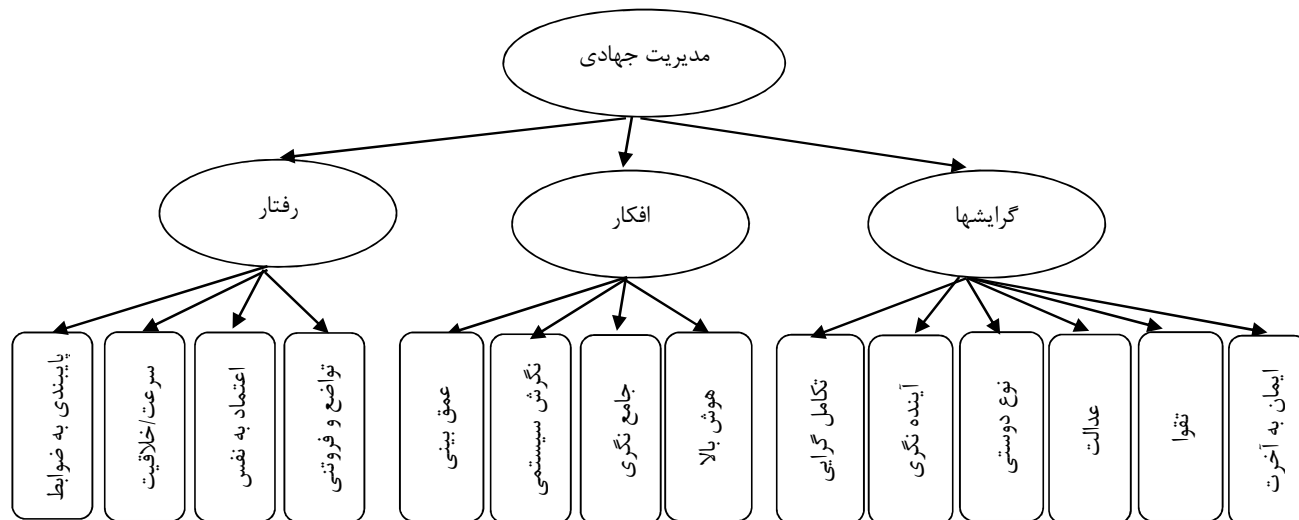
جورج گوردون<sup>۸</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که بطور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (دیجیانگون<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از تعاریف دیگر فرهنگ سازمانی می‌توان به تعریف لوئیس<sup>۱۰</sup> (دانشمند بنام در قلمرو فرهنگ سازمانی) اشاره نمود، وی فرهنگ سازمانی را این چنین تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تفاهم‌های مشترک برای سازمان دادن کنش‌ها است که زبان و دیگر محمل‌های نمادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد (ممنون<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). هوکزینسکی و بوچانان<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه نسبتاً یکنواخت از ارزش‌ها و اعتقادات، آداب و رسوم، 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 (رده‌ده<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰).

کامرون و کوئین نیز معتقدند فرهنگ سازمانی 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 احساس هویت کارکنان است (سویانتو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی رهنمودهای غالباً ناگفته‌ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می‌دهد (تیدور و مورار<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۲). (هندراتو<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

از طرفی هم 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 شناخته شده، که به ترتیب اولویت، بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند، معرفی می‌گردد:

الف) حوزه‌ی تمایلات و گرایش‌ها: ایمان و اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع‌دوستی، آینده‌نگری، تکامل‌گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت‌فقیه، گرایش به نظم و 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 به جای روابط، عمل به وعده‌های خود، سعه‌ی صدر، نظم و ... (پورصادق و ذاکری، ۱۴۰۰: ۲۰)



شکل ۱- ابعاد مدیریت جهادی

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا کیفی است. در مرحله کیفی پژوهش به منظور جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات از نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌شود. در این پژوهش ابتدا به منظور شناخت و تبیین طرح تحقیق، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در ادبیات پژوهشی داخلی و متون مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس به شناسایی مولفه‌های الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی پرداخته می‌شود تا از طریق آن الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی طراحی گردد. طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی از طریق دو منبع متون مرتبط با الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی و مصاحبه با متخصصان تهیه می‌شود. بنابراین متونی که به صورت مستقیم به موضوع الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی اشاره کرده‌اند جمع‌آوری می‌شود و سپس سوالات مربوط به مصاحبه‌ها طراحی می‌شود که متخصصان حوزه مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی تحت مصاحبه عمیق قرار می‌گیرند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌شود. فرایند در روش داده‌بنیاد شامل کدگذاری است. کدگذاری عملیاتی است که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شود. بنابراین مطابق با روش

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

نظریه مبنایی، ابتدا کدگذاری اولیه باز انجام می‌شود و سپس با استفاده از معنادارترین کدهای اولیه میزان زیادی از داده‌ها غربال و شناسه‌های مشابه در قالب یک مقوله قرار داده شد. از این رو هر مقوله کد محوری دربرگیرنده پیش زمینه‌های الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی به دست آید (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). کدگذاری داده‌ها به کمک ماسکیودا انجام می‌گیرد و سپس بر اساس پیش زمینه‌های مرتبط، الگوی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی تدوین می‌شود.

در مرحله اول روش کیفی از نوع پدیدارشناسی استفاده خواهد شد. زیرا در پژوهش حاضر، شناسایی گزاره‌های مهم، جملات و عبارات مبین چگونگی شکل‌گیری تجربه خبرگان در خصوص پدیده مورد مطالعه، مطرح بود در این تحقیق ابتدا مشارکت‌کنندگان با توجه به هدف پژوهش از میان جامعه (مشارکت‌کنندگان 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 مشارکت‌کنندگان 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 مکتوب 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 عوامل زمینه‌ساز و مداخله‌گر موثر بر الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی و 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 کلیه اساتید و خبرگان عرصه مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار خواهند بود. حجم نمونه مبتنی بر رویکرد اشباع نظری تعیین می‌گردد. روش نمونه‌گیری نیز روش گلوله برفی می‌باشد.

برای اعتبار بخشی در این تحقیق سعی شد، چهار معیار تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی یعنی موثق بودن، باورپذیری، قابلیت تصدیق و قابلیت انتقال مورد نظر قرار گیرد.

در بخش کیفی برای شناسایی مضامین از روش اکتشافی داده بنیاد اشتراوس و کوربین، تحلیل مضامین و برای تعیین روایی محتوایی از تحلیل محتوا استفاده خواهد شد.

**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۲، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲**

**یافته‌ها**

مبتنی بر مصاحبه‌ها عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه (دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران) استخراج شدند که کدگذاری ثانوی مصاحبه‌ها از قرار جدول ۱ می‌باشد:

**جدول ۱- مفاهیم استخراج شده ثانویه از کدهای اولیه عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مطلوب**

**مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی**

کدهای اولیه	کدهای ثانویه
سلامت محیط کار، سلامت خانواده‌های همکاران، محیط شغلی	سلامت محیطی
شرکت در جلسات مشاوره، مشارکت در مرتفع نمودن مشکلات، مشارکت همکاران با یکدیگر در حل نمودن مسائل، مشورت دادن به ارباب رجوع، مشورت دادن، مشاوره صحیح همکاران به هم، تسهیم دانش	مشارکت
پرهیز از قرار گرفتن روابط ناسالم، کنترل تعامل با دیگر همکاران، ارتباطات صمیمانه	روابط
احترام به یکدیگر، فن بیان مطلوب، احترام به ارباب رجوع، دوری از روابط نامتعارف با جنس مخالف در محل کار، رعایت مرزها در روابط در محیط کار، همراهی/همدلی	اخلاق
اخلاق مداری، اخلاق حسنه	اخلاق
شناخت مسائل روز سازمان، تحصیلات مطلوب	دانش کافی
مسئولیت‌پذیری، پذیرش مسئولیت اشتباهات، پاسخگویی، روحیه تکلیف محوری	مسئولیت‌پذیری
اهتمام و توجه به امر سرپرست	فرمان‌پذیری
اهمیت به اموال سازمان، اهمیت به بیت‌المال، هدر ندادن منابع سازمان، سوء استفاده از امکانات سازمان	توجه به بیت‌المال
شناخت مسائل روز سازمان، تجربه، تحلیل اطلاعات محیطی، اشراف بر مسائل روان‌شناختی سازمان	تجربه بالا
فرهنگ‌سازی مطلوب در سازمان، آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان	فرهنگ‌سازی صحیح
پرهیز از تداخل مسائل کاری با خانواده، پرهیز از تداخل روابط کاری با خانواده	تمییز کار از خانواده
صداقت با همکاران، صداقت با ارباب رجوع، صداقت همکاران با یکدیگر	صداقت
تعهد و وجدان کاری، وجدان کاری، اشتیاق نشان دادن در انجام کار ارباب رجوع	وجدان کاری
تعهد کارکنان به سازمان، تعهد کاری، تعهد نسبت به سازمان، اعتماد کافی به سازمان	تعهد
شرایط اقتصادی کارکنان، وضعیت اقتصادی کارکنان	شرایط اقتصادی
انضباط کاری، رعایت نظم در سازمان، انضباط‌گرایی	نظم
خلاقیت در امور	خلاقیت
داشتن صبر، روحیه صبر و استقامت	صبر

عوامل مداخله‌گر فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه (دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران) از قرار جدول ۲ می‌باشد:



## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

جدول ۲- مفاهیم استخراجی ثانویه از کدهای اولیه عوامل مداخله‌گر فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی

### بر شاخص‌های مدیریت جهادی

کدهای اولیه	کدهای ثانویه
پرورش توحیدی خود، موحد بودن مدیران، اعتقاد قلبی به حضور خدا، اهمیت قائل شدن برای رابطه با خدا، ناظر دانستن خدا لحظه به لحظه بر اعمال خود، عمل صالح و بنابراین رسیدن به مطلوب (خدا)، داشتن معرفت به خدا، خودشناسی و بنابراین خدانشناسی، هر لحظه خود را در آغوش خدا دیدن، خدایی کردن تمام وجود، سبقه الهی داشتن نیت، توسل به معصومین، خدایی شدن کارها و برای خدا عمل کردن، ارتقای ظرفیت خود برای خدایی شدن، داشتن حرکت جوهری به سمت خدا، طلب کمک از خدا، تکالیف خود، فرهنگ‌سازی سیستم‌تربیتی خوف و رجای خداوندی، شکرگذاری در قبال نعمت‌های خدا، اشباع یکدیگر از مهر و محبت، بودن در راستای هرآنچه وی را به خدا نزدیک‌تر کند، توحیدی بودن رفتار و کردار، شناخت دام‌های شیطان، یاد دادن به یکدیگر جهت معامله همیشگی با خدا، شناخت وسوسه‌های شیطانی	توحیدی بودن مدیران
کوشا بودن در امر به معروف در قبال یکدیگر، فرهنگ‌سازی امر به معروف	امر به معروف
فرهنگ‌سازی واجبات و محرمات در محیط کار، دعوت یکدیگر به مناسک دینی، فرهنگ‌سازی مناسک دینی در میان همکاران، نداشتن افراط و تفریط در میان همکاران بر سر مسائل عقیدتی	اهمیت به واجبات و مستحبات
فاصله گرفتن از خودپنداری و نزدیکی به خود واقعی، دوری از خودخواهی و نزدیکی به خداخواهی، خوددوستی و نه خودخواهی اعضای خانواده در نتیجه دیگر دوستی، مقابله با خود بزرگ بینی	پرهیز از غرور
لقمه حلال، اهمیت قائل شدن برای کسب روزی حلال، اعتقاد به کسب روزی حلال	کسب روزی حلال
آموزش روابط حسنه، احترام به شأن یکدیگر در محیط کار، احترام به شأن یکدیگر در خانواده، دل رحم بودن نسبت به یکدیگر در سازمان، برخورد ملاطفتانه با یکدیگر در سازمان، حفظ احترام به یکدیگر، احترام به کرامت نفس یکدیگر در محیط کار، خوبی و بدی در حق سایرین را خوبی و بدی در حق خود دیدن، مهرورزی و دلسوزی نسبت به یکدیگر در محیط کار، نمایان شدن محبت در رفتار، دعوت یکدیگر به نیکوکاری، عدم تحقیر یکدیگر، پرهیز از عیب جویی از یکدیگر در محیط کار، دعوت یکدیگر به محبت و رأفت و عطف، نمایان شدن خیرخواهی نسبت به دیگری در محیط کار، داشتن رفتارهای خیرخواهانه	تکریم یکدیگر
پرهیز از امر و نهی به یکدیگر، حساب شده بودن امر و نهی‌ها به یکدیگر	حساب شده بودن امر و نهی
عدم امر و نهی زیاد به یکدیگر، عدم تشویق دیگران در برابر رفتار اشتباه‌آنها	
اعتقاد به مردم‌داری، نیکی به مردم	مردم‌داری
مراقبت از دنیا و آخرت خود، اعتقاد قلبی به روز رستاخیز	اعتقاد به روز جزا
خویش‌داری در برخوردها با یکدیگر، خویش‌داری	حفظ خویش‌داری
یاد گرفتن مهارت‌های ارتباطی در محیط کار، داشتن مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های ارتباطی
رازدار بودن در قبال همکاران، حفظ اسرار دیگران	راز دار بودن
احترام به منشور قوانین سازمانی	قوانین

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۳، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲

همچنین راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه (دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران) مبتنی بر مصاحبه‌ها از قرار جدول ۳ می‌باشد :

**جدول ۳- کدهای ثانویه راهبردهای کارآمدتر شدن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های**

### مدیریت جهادی

کدهای ثانویه	کدهای اولیه
تفکر خدایی کردن امور	افزایش معرفت خود به خدا، توکل به خدا در همه امور، فرهنگ‌سازی کار برای خدا تقویت تفکر کار کردن برای خدا، تسلیم در برابر مقدرات الهی، فرهنگ شکرگذاری
مراجعه به مشاوره	مراجعه به مشاور ذی صلاح حین بروز مسائل، استفاده از کمک‌های مشاورین
پذیرفتن خطاها و جبران	ابراز پشیمانی از خطاها و سعی در جبران، پرهیز از دلیل‌تراشی برای اشتباهات، پذیرفتن سهم خطای خود
آموزش مسئولیت‌پذیری	پرورش احساس مسئولیت در محیط کار، مسئولیت‌پذیری محیط کار، سعی در راستای تکلیف‌شناسی بیشتر ممانعت از توهین یکدیگر در محیط کار، احترام متقابل همکاران، احترام به ارباب رجوع، احترام به باورهای فردی
آموزش احترام به یکدیگر	در محیط کار، ارج نهادن به ارباب رجوع، تقویت حس محبت و عزت‌ی، برخورد فروتنانه با یکدیگر بودن در مشکلات، برقراری تعامل کرامتی و عزتی، برخورد فروتنانه با یکدیگر
خوشرویی در محیط کار	تمرین پیوسته ابراز عواطف مثبت به یکدیگر، تمرین 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 به جای پارتی بازی
اهمیت به بیت‌المال	اهمیت قائل شدن برای بیت‌المال، اهمیت دادن به بیت‌المال
وضع قوانین	وضع قوانین مشخص در سازمان در راستای مشخص شدن چارچوب‌ها
ارتقای اعتماد به نفس	ارتقای تفکر خودباوری، ارتقای اعتماد به نفس خود در همه امور
استفاده از ظرفیت‌ها	استفاده از کلیه امکانات و 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 در محیط کار
توسعه مشارکت	توسعه مشارکت‌پذیری در محیط کار
نهادینه کردن رفتار دینی	نهادینه کردن اخلاق دینی، نهادینه کردن 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

پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه

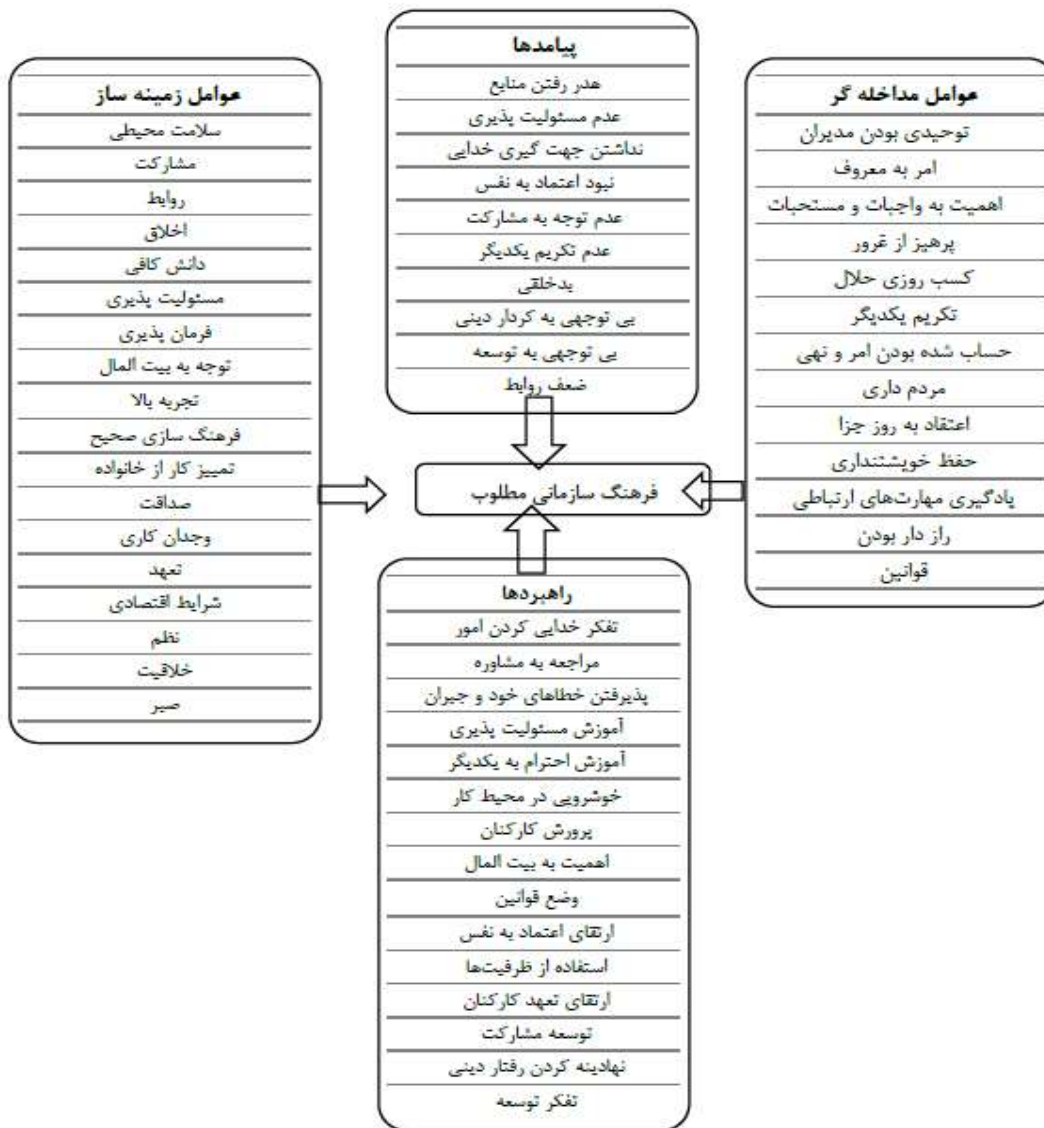
قضاییه (دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران) مبتنی بر مصاحبه‌ها از قرار جدول ۴ می‌باشد :

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

### جدول ۴- کدهای ثانویه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های

#### مدیریت جهادی

کدهای اولیه	کدهای ثانویه
هدر رفت منابع سازمانی، اسراف منابع سازمانی، بی تفاوتی نسبت به بیت‌المال، بی توجهی به فناخت پیشگی	هدر رفتن منابع
عدم مسئولیت‌پذیری، بی‌مسئولیتی و عدم پذیرش خطاهای خود، عدم انجام صحیح تکالیف	عدم مسئولیت‌پذیری
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 کار کردن برای خدا	نداشتن جهت‌گیری خدایی
نداشتن خودباوری، نداشتن اعتماد به نفس، ترس از موانع در روند کارها، نبود خودباوری، هراس از مقابله نمودن با چالش‌ها	نبود اعتماد به نفس
کاهش مشارکت‌پذیری همکاران، بی‌توجهی به مشارکت	عدم توجه به مشارکت
نداشتن فرهنگ تکریم دیگری، عدم احترام به باورهای فردی، پدید آمدن اختلافات بسیار در محیط کار	عدم تکریم یکدیگر
نداشتن اخلاق خوب در برخورد با سایرین، بدخلقی در محیط کار، ناهنجاری‌های رفتاری در محیط کار، نداشتن خوشرویی در محیط کار	بدخلقی
بی‌توجهی به اخلاق دینی در محیط کار، بی‌توجهی به ارزش‌های دینی در محیط کار	بی‌توجهی به کردار دینی
عدم انگیزه برای پیشرفت و تحول، 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 امکانات و ظرفیت‌ها، عدم توانایی استفاده از امکانات و ظرفیت‌ها، نداشتن جدیت در محیط کار، نداشتن نگاه نقادانه به مسائل، نداشتن درایت در کنار علم، بی‌تفاوتی به تحول آفرینی، کارآمد نبودن در محیط کار	بی‌توجهی به توسعه
نداشتن سرعت عمل در کارها، عدم همراهی همت در کنار انگیزه خدمت، بی‌تفاوتی به سخت‌کوشی در محیط کار، نداشتن شوق کار در محیط 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 ارباب رجوع	بی‌توجهی به ارزش‌ها
پایمال شدن ارزش‌های سازمانی، بی‌توجهی به آرمان‌ها	



شکل ۲- الگوی نهایی پژوهش

### نتیجه گیری و بحث

مبتنی بر یافته اول پژوهش حاضر مشخص گردید که عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند از: سلامت محیطی، مشارکت، روابط، اخلاق، دانش کافی،

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

مسئولیت‌پذیری، فرمان‌پذیری، توجه به بیت‌المال، تجربه بالا، فرهنگ‌سازی صحیح، تمییز کار از خانواده، صداقت، وجدان کاری، تعهد، شرایط اقتصادی، نظم، خلاقیت، صبر.

بابایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی - میانداری به این نتیجه دست یافته‌است که مشارکت، روابط و صداقت از عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. شاهزاده صفوی و مسعودی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب (مورد مطالعه: بانک سپه‌استان گیلان) به این نتیجه دست یافته‌است که مسئولیت‌پذیری، صداقت، وجدان کاری، تعهد از شاخصه‌های مدیریت جهادی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. قرایی و پور صادق (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تاکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به این نتیجه دست یافته‌است که تمییز کار از خانواده، صداقت، وجدان کاری از مولفه‌های مدیریت جهادی است که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. حسینی و شهرابی (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان مدل شاخص‌های مدیریت جهادی نشان داده‌است که وجدان کاری، تعهد، شرایط اقتصادی، نظم، خلاقیت از شاخص‌های مدیریت جهادی می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری) به این نتیجه دست یافته‌است که اخلاق، دانش کافی، مسئولیت‌پذیری از عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه به این نتیجه دست یافته‌است که خلاقیت، صبر و صداقت از عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. مانالو (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی مدل/چارچوب فرهنگ سازمانی برای رویکردی مؤثر به مدیریت کیفیت: مروری بر ادبیات جامع به این نتیجه دست یافته‌است که وجدان کاری، تعهد از عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد.

تبیینی که برای این بخش می‌توان ارائه داد از این قرار است که زمانی که کارکنان از سلامت محیطی، مشارکت، روابط، اخلاق، دانش کافی، مسئولیت‌پذیری، فرمان‌پذیری، توجه به بیت‌المال، تجربه بالا، فرهنگ‌سازی صحیح، تمییز کار از خانواده، صداقت، وجدان کاری، تعهد، شرایط اقتصادی، نظم، خلاقیت، صبر در سطح مطلوبی برخوردار باشند طبیعی است که از فرهنگ سازمانی مطلوبی برخوردار می‌باشند.

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۲، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲

مبتنی بر یافته دوم مشخص گردید که عوامل مداخله‌گر فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند از: توحیدی بودن مدیران، امر به معروف، اهمیت به واجبات و مستحبات، پرهیز از غرور، کسب روزی حلال، تکریم یکدیگر، حساب شده بودن امر و نهی، مردم‌داری، اعتقاد به روز جزا، حفظ خویشتن‌داری، یادگیری مهارت‌های ارتباطی، راز دار بودن، قوانین.

بابایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی - میانداری به این نتیجه دست یافته‌است که پرهیز از غرور، تکریم یکدیگر و حفظ خویشتن‌داری از عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. شاهزاده صفوی و مسعودی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب (مورد مطالعه: بانک سپه‌استان گیلان) به این نتیجه دست یافته‌است که تکریم یکدیگر، حساب شده بودن امر و نهی از شاخصه‌های مدیریت جهادی می‌باشند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. قرایی و پور صادق (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تاکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به این نتیجه دست یافته‌است که مردم‌داری، اعتقاد به روز جزا از مولفه‌های مدیریت جهادی است که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. حسینی و شهرابی (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان مدل شاخص‌های مدیریت جهادی نشان داده‌است که توحیدی بودن مدیران، امر به معروف از شاخص‌های مدیریت جهادی می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری) به این نتیجه دست یافته‌است که پرهیز از غرور و یادگیری مهارت‌های ارتباطی از شاخص‌های مدیریت جهادی می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد.

تبیینی که برای این بخش می‌توان ارائه داد از این قرار است که زمانی که کارکنان دارای خصلت‌های توحیدی بودن مدیران، امر به معروف، اهمیت به واجبات و مستحبات، پرهیز از غرور، کسب روزی حلال، تکریم یکدیگر، حساب شده بودن امر و نهی، مردم‌داری، اعتقاد به روز جزا، حفظ خویشتن‌داری، یادگیری مهارت‌های ارتباطی، راز دار بودن، قوانین باشند طبیعی است که از فرهنگ سازمانی مطلوبی برخوردار هستند.

مبتنی بر یافته سوم مشخص گردید که راهبردهای فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند 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

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

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 اعتماد به نفس، 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 فرهنگ سازمانی مطلوبی برخوردار هستند.

مبتنی بر یافته چهارم مشخص گردید که پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند از: هدر رفتن منابع، عدم مسئولیت‌پذیری، نداشتن جهت‌گیری خدایی، نبود اعتماد به نفس، عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر، بدخلقی، بی‌توجهی به کردار دینی، بی‌توجهی به توسعه، ضعف روابط، مردمی نبودن، بی‌توجهی به ارزش‌ها.

تیدور و مورار (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان تغییر فرهنگ سازمانی برای عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافته‌است که هدر رفتن منابع و بی‌توجهی به توسعه از پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. آدیتیا<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان تجزیه و تحلیل عوامل فرهنگ سازمانی که بر عملکرد متخصصان مراقبت‌های بهداشتی تأثیر می‌گذارد: مروری بر ادبیات به این نتیجه دست یافته‌است که عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر از پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد.

به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد این الگوی آموزشی به عنوان یک مداخله کارآمد در بسیاری از پژوهش‌های روان‌شناسی بکار گرفته شود و اثربخشی آن بصورت پیش‌آزمون و پس‌آزمون بر بسیاری از پارامترهای روان‌شناختی از قبیل بهزیستی روان‌شناختی، شادکامی و ... در کارکنان مورد آزمایش قرار گیرد. همچنین به مراکز مشاوره پیشنهاد می‌گردد این الگوی آموزشی توسط مشاوران به کارکنان بصورت دوره‌ای آموخته شود.

## منابع

- ۱) امیدی فر، احمد، ناظم، فتاح، صابر، افسانه (۱۳۹۹) مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا یا نوآورانه و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۲
- ۲) بنیادی نایینی، علی، کامفیروزی، محمدحسن (۱۳۹۵) بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر استقرار اقتصاد مقاومتی با روش ویکور فازی، فصلنامه مدیریت دانش، شماره ۴۴، دوره ۱۴
- ۳) بهشت آیین، مهدی (۱۴۰۰) مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد فرصت‌ها و چالش‌ها، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۸۲
- ۴) پورصادق، ناصر، ذاکری، زهرا (۱۴۰۰) بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره چهارم
- ۵) تبیانین، حسن، جلالیون، صبا (۱۳۹۹) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی: گروه صنعتی ایران دوش)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی نقد و واکاوی مدیریت در هزاره سوم
- ۶) حیدری، اکبر، حیدری، محمدتقی، حسنلوفرد، مسعود، حیدری، رها (۱۴۰۱) توانمندسازی و کارآفرینی زنان و اهداف گام دوم انقلاب اسلامی ایران، همایش ملی جلوه‌های جهادی شهیدان آقا مهدی باکری و حاج قاسم سلیمانی در مدیریت شهری
- ۷) 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
- ۸) شاهزاده صفوی، فاطمه سادات، مسعودی، حمیدرضا (۱۴۰۰) بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب (مورد مطالعه: بانک سپه‌استان گیلان)، هشتمین کنگره ملی تازه یافته در مدیریت و مهندسی صنایع با تاکید بر توانمندی و هوش رقابت
- ۹) شریف زاده، مژگان، حاجی پور، نجمه (۱۳۹۹) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان کرمان، هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره ایران



## شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

۱۰) عسکری ماسوله، سعید، محمدیان، محمود (۱۳۹۵) تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود

فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری)، فصلنامه مدیریت فردا، دوره ۱۶، شماره ۵۰

۱۱) عسکری‌وزیری، علی، زارعی‌متین، حسن، علی‌نقی، امیر (۱۳۹۵) ارائه الگوی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه، نشریه: مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره اول، شماره

سوم

۱۲) علی شیری، 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، دوره اول، شماره

بیست و هشتم

۱۳) قرائی، محمدرضا، پور صادق، ناصر (۱۳۹۸) مقاله پژوهشی: بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر

مدیریت جهادی با تاکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مطالعات بین

رشته ای دانش راهبردی، دوره ۹، شماره ۳۷

۱۴) محمدی، افشین؛ رسولی، اسحاق؛ "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری در

سازمان (بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران)"، پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره

۶۳، شماره ۶، صص ۱۵۶-۱۳۹، ۱۴۰۰

۱۵) معدنی، جواد (۱۴۰۱) پیوند مفهومی شفافیت سازمانی و فرهنگ سازمانی سالم در نهادهای دولتی

(مورد مطالعه: سازمان‌های نظارتی قوه قضائیه)، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲۰، شماره ۴

۱۶) نوری اردی، فرهاد (۱۳۹۹) نقش فرهنگ در رابطه بین آموزش و منزلت سازمانی کارکنان اداری

دادگستری اردبیل، سومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق

17) Alkhadra, W.A., Khawaldeh, S. and 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, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>

18) Balacrishnan, W.A., Khawaldeh, S. and 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, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>

19) Binh V (2022) The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam , Sage Journals, <https://doi.org/10.1177/21582440221121599>

- 20) Djangone, Armel and El-Gayar, Omar, "Transformational leadership, transactional leadership, organizational cultural behaviors and effectiveness of knowledge management practices in higher educational institutions" (2020). MWAIS 2020 Proceedings. 26.
- 21) Graham J, Grennan J, Campbell H (2022) Corporate culture: Evidence from the field☆ , Journal of Financial Economics , Volume 146, Issue 2, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.00>
- 22) Hendrato, M. L.; Subyantoro, A.; "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), pp. 242-246, Atlantis Pres, 2021
- 23) 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):2022 , DOI:10.2478/bsrj-2022-0009
- 24) 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, Volume 8, Issue 2
- 25) 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 , <https://doi.org/10.1002/joe.21997>
- 26) Pathisrange Y, Jayatilake L, Abeysekera R (2020) A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance , Journal of Management Accounting and Economics 7(9):522-544
- 27) Reidhead Ch (2020) Impact of Organizational Culture on Employee Satisfaction: A Case of Hilton Hotel, United Kingdom , Journal of Economics and Business, Vol.3 No.1
- 28) 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), 1–17. <https://doi.org/10.14738/assrj.97.12587>
- 29) 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., vol. 2(2), pages 28-33, January
- 30) Van Duang H (2020) Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium Sized

شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های ... / آروین اصل، سلطانی و رازقی

Enterprises in Ho Chi Minh City , The Journal of Asian Finance, Economics and Business , Volume 7 Issue 2 / Pages.301-308

یادداشت‌ها:

- 
- 1 . Graham
  - 2 . Binh
  - <sup>3</sup> . Korma
  - 4 . Pathiramage
  - 5 . Van Dang
  - <sup>6</sup> . Alkhadra
  7. Richard Morris
  8. George Gordone
  - 9 . Djangone
  10. Louis
  - 11 . Memon
  12. Huczynski & Buchanan
  - 13 . Reidhead
  - 14 . Suyatno
  - 15 . Tidor A, Morar
  - 16 . Hendrato\*
  - 17 . Aditya

---

**Identifying the underlying factors of organizational culture based on  
jihadi management indicators (courts of the Islamic Republic of Iran)**

Taherehsadat Arvinassl<sup>1</sup>

Receipt: 05/10/2023    Acceptance: 10/11/2023

Hasan Soltani<sup>2</sup>

Saeed Razeghi<sup>3</sup>

**Abstract**

**Background:** Organizational culture based on Jihadi management indicators will have an effective role on the optimal performance of the judiciary and the satisfaction of citizens. **Purpose:** The purpose of this research is to design an organizational culture model based on jihadi management indicators in the courts of the Islamic Republic of Iran. **Methods:** The research is applied in terms of purpose, survey in terms of data collection method, and qualitative in terms of execution method. The research community consists of professors and experts in organizational management and jihadi management with at least 10 years of experience in the qualitative department. The sample size is based on the theoretical saturation approach and the sampling method is the snowball method. **Findings:** The findings of the research showed that the underlying factors of organizational culture based on Jihadi management indicators are: environmental health, participation, relationships, ethics, sufficient knowledge, responsibility, obedience, attention to treasury, etc. and the intervening factors are also: monotheism of managers, doing what is good, giving importance to obligations, avoiding pride, earning a halal livelihood, honoring each other, etc. **Conclusion:** The results of the research showed that when the employees have environmental health, participation, relationships, ethics, sufficient knowledge, responsibility, obedience, attention to property, high experience, correct culture, honesty, conscientiousness, commitment, economic conditions, order, creativity. And if they have a good level of patience, they have a good organizational culture..

**Keywords**

model, desirable organizational culture, jihadist management, judiciary

1- Doctoral student of Cultural Planning Management, Department of Management, Fars Science and Research Campus, Islamic Azad University, Fars, Iran. t.arvin5631@gmail.com

2-Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University. Shiraz, Iran.  
(Corresponding Author). soltani.hassan74@gmail.com

3-Department of Management, Shiraz Branch, Islamic University, Shiraz, Iran.  
razeghi.saeed@yahoo.com