

## طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی

علی فرهی\*، محمد ابراهیم سنجقی\*\*  
محمد رضا سلطانی\*\*\*، یدالله محمدیان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۰۱

### چکیده

یکی از ویژگی‌های برجسته نهادهای انقلاب اسلامی، برخورداری از فرهنگ جهادی است. فرهنگ جهادی مجموعه‌ای از سرمایه‌های فکری و ارزشی است که بر رفتار اجتماعی انسان اثر می‌گذارد. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی است. روش تحقیق، توصیفی از نوع کیفی است. جامعه آماری، خبرگان حوزه مدیریت و فرهنگ در داخل و خارج سازمان هستند. نمونه تحقیق تعداد ۱۴ نفر بوده‌اند که به روش قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق پرسشنامه (محقق ساخته) بود که طی سه مرحله شاخص‌یابی با استفاده از فن دلفی، تکمیل شده است و اعتباریابی الگوی تحقیق با بهره‌گیری از نظر خبرگان صورت پذیرفت. قابلیت اعتماد ابزار سنجش، از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. نتایج تحقیق، گویای آن است که الگوی فرهنگ جهادی در چهار مؤلفه: معنویت محوری (با امتیاز ۱۰۰)، ورزشی (با امتیاز ۹۵)، مجاهدت محوری (با امتیاز ۸۶) و انطباق محوری (با امتیاز ۱۰۰)، طراحی شده است. یافته‌های تحقیق همچنین نشانگر آن است که مؤلفه‌های معنویت محوری و انطباق محوری، دارای بالاترین درجه اهمیت بین مؤلفه‌های فرهنگ جهادی است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ؛ فرهنگ جهادی؛ نهاد انقلاب اسلامی؛ رویکرد جهادی.

\* استاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* استاد دانشگاه مالک اشتر

\*\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*\* نویسنده مسئول: دکتری مدیریت منابع انسانی و پژوهشگر مرکز تحقیقات مدیریت سلامت  
zax1647@gmail.com

## مقدمه

سازمان، نظامی عقلایی است که در آن گروهی از افراد به‌طور آگاهانه و هماهنگ برای رسیدن به اهداف مشترک و از پیش تعیین شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخص، به‌طور منظم و بر اساس یک سلسله مبانی، فعالیت می‌کنند (سعادت، ۱۳۹۰: ۲۰). سازمان، ظرف فرهنگ به حساب می‌آید، یعنی دستگاہی است که اعضای آن، استنباط مشترکی از سازمان دارند. فرسودگی روح بشر و کاستی‌های معنوی در بدنه اصلی مدیریت امروز، خلأ موجود را در سازمان‌ها نمایان ساخته و نیاز به یک نظام برتر و نگرشی نوین در عرصه مدیریت، نظامی را می‌طلبد که عزت، شرافت و کرامت انسان‌ها و به‌فعلیت رسیدن استعدادهای درونی آنان و رشد و تعالی مادی و معنوی را نوید دهد و مدیران را به یک نگرش انسان الهی سوق دهد تا جهت‌گیری ذهنی آنان را از اسارت بینش‌های ابزاری و خودمحوری آزاد نماید و ادای تکلیف را به‌عنوان خط‌مشی موفق برای انگیزش کارکنان پیشنهاد دهد (ابراهیمی و افشاریان، ۱۳۸۸). نهادگرایی، پارادایم نجات‌بخش مدیریت از مفاهیم روبنایی و مفروضات غیرواقعی است. هنگامی که یک سازمان به‌صورت یک نهاد درمی‌آید، دارای نوعی حیات و ارزش می‌شود و الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضا در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

نهاد<sup>۱</sup>، یک ساختار انطباق‌پذیر با بعد ارزشی قوی اما قانون‌پذیر بوده و می‌تواند خودش را با شرایط گوناگون انطباق بدهد (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۹: ۳۷). همچنین نهاد، بنیادی اجتماعی است که در پاسخ به یک نیاز حیاتی ایجاد می‌شود و دارای روابط سازمان‌یافته، مستحکم، پویا، بادوام و پایدار است (اسکات<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). از نظر سلزنیك<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، نهاد محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است (سلزنیك، ۱۹۹۶: ۲۷۷-۲۷۸). در نهاد، نوعی تعهد اخلاقی به جای هدف مشترک، عامل تلاش گروهی برای خدمات اساسی به مردم است (ایروانی، ۱۳۹۱: ۱۵). نهادها، رفتار افراد را با همدیگر تنظیم می‌کنند و تعیین می‌کنند چه روابطی باید بین افراد وجود داشته باشد (پارسونز<sup>۴</sup>، ۱۹۳۷: ۷-۳۲۶). با توجه به دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران، می‌توان گفت: نهاد، سازمانی است

1. Institution
2. Scott
3. Selznic
4. Parsons

تکامل یافته، رسالت محور (برخوردار از نقش ممتاز در حیات جامعه) و دانش بنیان که در آن یادگیری، تغییر، رشد و تعالی در راستای پاسخگویی به نیازهای پایدار محیط در عمیق ترین لایه فرهنگی نهادینه شده و قویاً از سوی قاطبه اعضای سازمان مورد حمایت قرار می گیرد.

مدیریت در سطح نهادی نیازمند درک و مدیریت ارزش هاست (تاج آبادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۴). یکی از کلیدواژه‌هایی که مکرر در ادبیات و سخنان رهبر معظم انقلاب حضرت آیت الله خامنه‌ای (دامت افاضاته) به چشم می خورد، فرهنگ جهادی و یا روحیه جهادی، است. رهبر معظم انقلاب در این باره فرمودند: «با حرکت عادی نمی شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب آلوده و بی حساسیت نمی شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای انجام کارها لازم است. باید حرکتی که می شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲). کار جهادی یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ ندیدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن، جهت را فراموش نکردن، شوق به کار؛ این کار جهادی است. کار را باید جهادی انجام داد تا ان شاء الله خدمت، به خوبی انجام بگیرد (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲).

«تداوم حیات سازمان مورد مطالعه، محتاج انسان‌هایی است که بتوانند در شرایطی که اوضاع و احوال آغاز انقلاب و دفاع مقدس هم بر کشور حاکم نیست، خود را با همان ارزش‌ها و هدف‌های عالی تربیت کنند و آماده نگه دارند» (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۵) و این مجموعه، برای تداوم حرکت خود مستلزم بازشناسی و تجدید هویت بعد نهادی است. دغدغه حمایت از اسلام و انقلاب اسلامی، کم‌رنگ شدن ارزش‌های دینی و انقلابی، کم‌رنگ شدن حالت برادری، ناتوانی در رابطه عاطفی، فقدان الگو با روحیات نهادی، تغییر نسل در حال و آینده و ایجاد تحول بنیادین در نظامات منابع انسانی، از دغدغه‌های مسئولین در خصوص تغییر و تحول فرهنگ نهادی است. پرسشی که محققان دنبال پاسخگویی به آن می‌باشند این است که با توجه به رسالت نهادهای انقلاب اسلامی و برای تداوم و تقویت هویت نهادی در آینده، فرهنگ جهادی، کدام است؟

بر این اساس این پژوهش، دنبال شناسایی مؤلفه و شاخص‌ها فرهنگ جهادی و سپس طراحی الگوی فرهنگ جهادی است.

## مرور مبانی نظری تحقیق

یک مفهوم، با بهره‌گیری از معنی واژگان شروع می‌شود. به این ترتیب بخش آغازین به واژه‌شناسی، مفاهیم و تعاریف اختصاص دارد. سپس ویژگی‌ها، ماهیت و کارکرد و سایر عوامل مشخص می‌شود. بنابراین، تعریف مطلوب از هر مفهوم آن است که جنبه‌های متعدد و متعلق آن به‌طور دقیق و خالی از ابهام، آشکار شود و عقیده و باور واضح، به مخاطبین منتقل شود. انسان‌ها در یک نظام اجتماعی، دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک هستند که فرهنگ و رفتار آنان را تشکیل می‌دهند. فرهنگ، مجموعه‌ای درهم‌تنیده از باورها و اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌ها و هنجارهای مشترک یک قوم و ملت است که در نحوه تفکر، گفتار، اعمال، ابراز احساسات، جشن‌ها، اساطیر، مراسم، معماری، آداب و رسوم، مناسک و شعائر، زبان و لباس، نمود و تجلی پیدا می‌کند و همواره موجب انسجام درونی و تولید انرژی اجتماعی گردیده و در انطباق با شرایط محیطی آموخته می‌شود، ریشه تاریخی داشته و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (محقق).

### الف) فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

مفهوم فرهنگ سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ ظهور کرد و به سرعت یکی از بانفوذترین و بحث‌برانگیزترین مفاهیم در ادبیات مدیریتی شد. محققان از این مفهوم برای بیان توضیح اختلاف بین اثربخشی سازمان‌ها استفاده نمودند (امامی و نظری، ۱۳۹۲: ۶۳). فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود و می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج‌کننده فساد اداری است به شمار آید (سفیدچیان و مجرب، ۱۳۹۲: ۱۲۸). همچنین فرهنگ سازمانی، موضوعی ژرف، پهن‌آور و پیچیده است و تمام واقعیت‌ها و رفتارهای انسان را در بر می‌گیرد و در شیوه اندیشیدن، حس کردن، و روال کار ما اثر دارد و به زندگی روزمره ما معنا می‌دهد و آن را پیش‌بینی‌پذیر می‌سازد (شاین، ۱۳۸۳: ۸۸). شاین تأکید می‌کند که رهبران، نقش مهمی در شکل‌دادن و تقویت فرهنگ سازمان خود دارند

1. Organizational Culture

(لاکتاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۴۲۲) شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده ببرند و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ، امری ضروری است؛ زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل بخشید (دعایی و پور، ۱۳۹۲: ۱۱۷) و درک و پذیرش اهداف سازمان را فراهم کرد. هریک از اندیشمندان حوزه فرهنگ سازمانی به فراخور میزان مشارکت، درگیر شدن و عمیق شدن در مطالعات فرهنگ سازمانی، برای این مفهوم جنبه‌های تازه‌ای کشف و معرفی نموده‌اند. فرهنگ سازمانی یک ابزار مهم برای عملکرد پایدار و مجموعه‌ای اساسی از ارزش‌ها، منطبق و قوانین و تصور مشترک که توسط اعضای یک سازمان، نگه داشته شده است (آکتاس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۵۶۱). چی و لن<sup>۳</sup> آن را که الگوهای رفتار سازمانی را از طریق شکل‌دهی شناخت اعضا و درک معنا و واقعیت‌ها و پایش می‌کند، تعریف کرده‌اند (چی و لن: ۳). وانتز و بوگلارسکی<sup>۴</sup> فرهنگ سازمانی را یک ویژگی سازمانی که مستقل از افراد در سازمان و در نتیجه یک ساختار در سطح نظام‌های اجتماعی می‌دانند (وانتز و بوگلارسکی، ۲۰۰۷: ۲۰۵). اعرابی و پارسایان، فرهنگ سازمانی را به مثابه شخصیت انسانی برای سازمان قلمداد می‌کنند (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۰) یعنی نظامی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند و نهادی شدن سازمان باعث می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان نسبت به آنچه مناسب و شایسته است، درک مشترکی پیدا کنند (زوک، ۱۹۸۳: ۱-۴۷). در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی و مولد برخوردار باشند و اعضای آنها نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها متعهد باشند، ارتقای اثربخشی سازمانی به وضوح مشهود است. موضوع فرهنگ سازمانی از آن جهت مهم است که شکست یا موفقیت سازمان را به حساب فرهنگ حاکم بر آن می‌گذارند. براین اساس امروزه هر سازمانی دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد و به آسانی از بین نمی‌رود و تأثیر بسزایی در رفتار سازمانی خواهد داشت (دباغی و غلام‌نژاد، ۱۳۹۱: ۱۰۶). به طور کلی، فرهنگ منجر به: ۱. شکل دادن به روش‌های

1. Lacatus  
2. Aktas  
3. Chi & Lan  
4. Kwantes & Boglarsky

سازمانی؛ ۲. یکی کردن قابلیت‌های سازمانی به صورت یک کل منسجم؛ ۳. ارائه راه‌حل برای مشکلات سازمان و در نتیجه ۴. مانع یا تسهیل کننده دستیابی سازمان به اهدافش است (ایلماز و ارگان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۹۰). متأسفانه مردم از فرهنگ خود غافلند تا زمانی که این فرهنگ به چالش کشیده می‌شود، یا تا زمانی که یک فرهنگ جدید را تجربه می‌کنند و یا تا زمانی که فرهنگ به صورت آشکار و صریح از طریق یک چارچوب یا نمونه ساخته می‌شود. تغییر در فرهنگ، بستگی به رفتارهای افراد در سازمان دارد که منجر به تقویت ارزش‌های فرهنگی جدید و سازگار با آنها می‌شود (کامرون و کوین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۶-۱۷). همه‌گیر شدن فرهنگی سازمانی مستلزم آن است که مدیریت، ابعاد زیربنایی آن و تأثیر آن بر متغیرهای مربوط به کارکنان مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد و... را تشخیص دهد (سای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱).

هودگتس<sup>۴</sup> و لوتانز<sup>۵</sup> برخی از ویژگی‌های فرهنگ را به شرح زیر عنوان کرده اند:

۱. هنجار که توسط چیزهایی مانند مقدار کار انجام شده و همچنین سطح همکاری بین مدیریت و کارکنان سازمان اندازه‌گیری می‌شود.

۲. قوانین رفتاری کارکنان، در ارتباط با بهره‌وری، همکاری میان گروهی و ارتباط با مشتری تعریف شده است.

۳. رعایت قواعد رفتاری مانند زبان مشترک و روش رسمی

۴. هماهنگی و یکپارچگی بین واحدهای سازمانی برای بهبود بهره‌وری کارها، کیفیت و سرعت طراحی، ساخت محصولات و خدمات (شهزاد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۷۷).

نمونه‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است که در اینجا به نمونه دنیسون که یکی از مشهورترین و پرکاربردترین نمونه در سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی می‌باشد، اشاره می‌شود.

دنیسون تلاش‌های خود را برای توسعه نظریه یکپارچه‌ای از فرهنگ متمرکز کرده بود و یک

1. Yilmaz & Ergun
2. Cameron & Quinn
3. Tsai
4. Hodgetts
5. Luthans
6. Shahzad

مجموعه گسترده از صفات و ارزش‌ها که درک کامل تر و بینش عمیق‌تری از فرهنگ و اثربخشی فراهم می‌کند را شناسایی کرد. وی در سال ۲۰۰۰، چهار بعد از فرهنگ سازمانی را که منجر به اثربخشی سازمان می‌شود، شناسایی کرد که عبارت است از: ۱. درگیرشدن در کار؛<sup>۱</sup> ۲. سازگاری؛<sup>۲</sup> ۳. انطباق‌پذیری؛<sup>۳</sup> ۴. مأموریت یا رسالت<sup>۴</sup> (امامی و نظری، ۱۳۹۲: ۶۳). این موارد به‌عنوان عوامل کلیدی کسب و کار معرفی شده است (ایلماز و ارگان، ۲۰۰۸: ۲۹۲-۲۹۱). این نمونه با مضامینی مانند فرهنگ مشارکتی و مأموریتی به منابع انسانی و اهمیت آن در بالندگی سازمان اهمیت خاصی داده است.

در شرایط فعلی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز به‌عنوان سرچشمه همه توانائی‌های سازمان جلوه‌گر شده و کامیابی و شکست سازمان‌ها به آن وابسته شده است. بی‌شک پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحب‌نظران را به خود اختصاص داده است. بر این اساس مطالعه فرهنگ سازمانی نیز که از گستره وسیع و عمق زیادی برخوردار است، باید مورد توجه جدی قرار گیرد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمانی تقریباً همه‌چیز را در سازمان شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم، زبان خاص، شیوه‌ها، عادات، ایده‌ها و نمادها، قهرمانان، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری پوشش می‌دهد، لذا قابل قبول است که تفسیرهای مختلف و متنوعی داشته باشد (لیواری، ۲۰۱۰: ۵۰۹).

با توجه به مفاهیم فوق می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی، مجموعه درهم‌تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی، در مواجهه با مسائل درونی، یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌نماید.

1. Involvement
2. Consistency
3. Adaptability
4. Mission

## ب) فرهنگ جهادی<sup>۱</sup>

جهاد، جنگ مشروع در راه خدا و عنوان یکی از ابواب فقه اسلامی است. تحلیل لغوی این واژه دلالت بر طاقت، مشقت، سختی، آگاهی در حوزه معرفت و خودسازی است. این کوشش و مبارزه می‌تواند در عرصه‌های گوناگونی صورت گیرد، از جمله کوشش در مبارزه با امیال درونی (جهاد اکبر) یا کوشش و مبارزه در راه دفاع از دین اسلام یا گسترش قلمرو اسلام (جهاد اصغر). بسیاری از سوء تفاهمات غریبان در باب دین حنیف اسلام ناشی از تمایز قایل نشدن میان جنگ و جهاد در اسلام است. یکی از کلیدواژه‌هایی که مکرر در ادبیات و سخنان رهبر معظم انقلاب حضرت آیت‌الله خامنه‌ای<sup>(دامت افاضاته)</sup> به چشم می‌خورد، فرهنگ جهاد، روحیه جهادی، مبارزه و استقامت است.

«تداوم این نهاد مقدس، محتاج انسان‌هایی است که بتوانند در شرایطی که اوضاع و احوال آغاز انقلاب و دفاع مقدس هم بر کشور حاکم نیست، خود را با همان ارزش‌ها و هدف‌های عالی تربیت کنند و آماده نگه دارند» (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۵).

## ج) مفاهیم فرهنگ جهادی

ارائه تعریف جامع و مانع که دربرگیرنده تمام جنبه‌ها و شاخص‌ها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم دست یافت؛ اما برای رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از این فرهنگ، با اتکا به معیارها و ویژگی‌های مورد انتظار از کار جهادی که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان‌پذیر است. منظور از مفهوم فرهنگ جهادی، مجموعه‌ای از مایه‌های فکری و ارزشی است که در رفتار اختیاری و اجتماعی انسان اثر می‌گذارد و دارای عناصر متعددی از شناخت‌ها و باورها و ارزش‌ها و گرایش‌ها و رفتارها و کردارها می‌باشد (ایروانی، ۱۳۷۷: ۶۳).

مرتضوی و عراقی (۱۳۸۸) نیز فرهنگ جهادی را همان فرهنگ دین و مکتب اسلام می‌دانند و اعتقاد دارند که؛ همان فرهنگ خدا باوران است، همان فرهنگ ولایت و امامت و

1. Jehadi Culture



خلاصه فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان است و باید توجه داشت که در تحلیل‌ها و بررسی‌ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا نمود (مرتضوی و عراقی، ۱۳۸۸).

فرهنگ جهادی، مجموعه‌ای در هم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی نهادی، تکامل یافته، انعطاف پذیر و رسالت محور است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی شکل گرفته و در راستای پاسخگویی به نیازهای اساسی محیط در عمیق‌ترین لایه‌های ذهنی قاطبه اعضای سازمانی رسوخ کرده و به‌عنوان منبعی الهام‌بخش و نیروزا در شکل‌دهی رفتار، ایفای نقش می‌کند (محقق).

#### د) ویژگی فرهنگ جهادی

ویژگی‌های فرهنگ جهادی با توجه به وضعیت بومی ارائه شده عبارتند از: هویت جهادی، نظام تشویقی در سازمان، نظام ارزشی مورد قبول، انسجام گروهی، الگوی ارتباطی در سازمان، تحمل اختلاف سلیقه، ابتکار، هدایت و سرپرستی جهادی، خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری)، واپایش و درنهایت حمایت مدیریتی است. به نظر می‌رسد در نظر گرفتن این شاخص‌ها می‌تواند دستگاه اندازه‌گیری و حرکتی مناسبی در جهت استقرار یک نظام مدیریت جهادی در کنار سایر عوامل مدیریتی را فراهم آورد (مرتضوی و زارع‌پور نصیرآبادی، ۱۳۹۱: ۱۱۳). ویژگی‌های فرهنگ جهادی شامل: ایثارگری، مردمی بودن، انعطاف‌پذیری، دین‌مداری، ولایت‌محوری، و اعتماد متقابل در تمامی سطوح سازمانی است (میر، ۱۳۸۸). مهم‌ترین ویژگی جهادگران: خودشناسی، تعبد، خدمت‌گزاری، حفظ اسرار، خداترسی، وظیفه‌شناسی و عزت نفس است (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۸: ۴).

#### ه) کارکرد فرهنگ جهادی

اگر بخواهیم از افسول و زوال فرهنگ سازمانی جهادی، جلوگیری کنیم، باید صاحبان این فرهنگ و سازندگان دلسوز و فرهیخته آن دست به یک تلاش وسیع جهادی، علمی و آکادمیک

جدید بززند و با بررسی مجدد و سازماندهی مبانی و اصول (با توجه به توصیه‌های امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری) ضمن حفظ اصول، شکل جدید و علمی از آن ارائه کنند (واشقانی فراهانی، ۱۳۹۰: ۲۱). کارکرد فرهنگ جهادی عبارت از: واپایش رفتار، ثبات در شیوه‌های انگیزش، هویت بخشی و تعهد است (تاج‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۴).

اهمیت این موضوع زمانی آشکارتر می‌شود که مقام معظم رهبری در سال ۱۳۹۳ به‌عنوان شعار سال، توجه ویژه‌ای به مقوله فرهنگ داشتند و این سال را سال اقتصاد، فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی نام‌گذاری کردند.

رهبر معظم انقلاب در این باره فرمودند: «با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احیاناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای انجام کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲). «کار جهادی یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ‌نشدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن، جهت را فراموش نکردن و شوق به کار؛ این کار جهادی است. کار را باید جهادی انجام داد تا ان شاء الله خدمت به خوبی انجام بگیرد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲). همچنین ایشان از مدیریت جهادی به عنوان یک راهبرد اصلی این گونه یاد می‌کنند:

«اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباث‌آمیز قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت روبه‌جلو را ادامه خواهد داد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲).

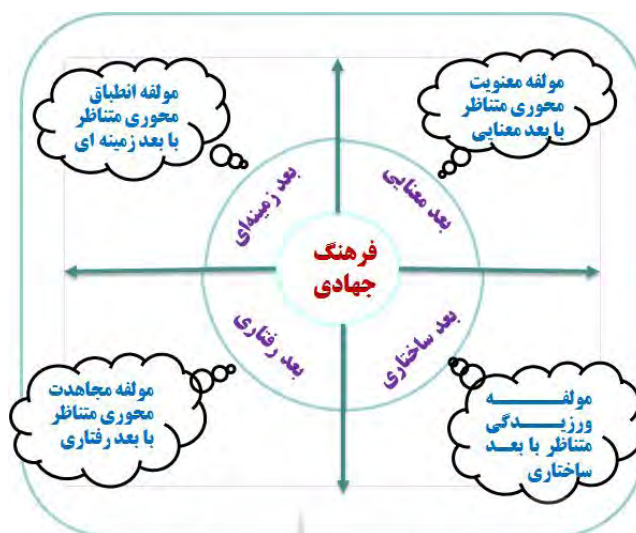
مدیریت جهادی، یادگاری است گرانسنگ از دوران دفاع و حماسه که در آن تهیه و تجهیز سرمایه‌های انسانی و مادی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات همه در فضایی برگرفته از آموزه‌های اصیل دینی صورت می‌گرفته است که مهمترین ویژگی آن ذوب اراده انسان در اراده الهی بوده و البته نماد این امتزاج عاشقانه، فرمانبری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است. لذا از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی، عقل و عشق است. به عبارتی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از ابزار علم و فناوری و هم‌جهت با اراده الهی و بر اساس نقشه الهی به تمشیت امور می‌پردازد (عظیمی و حدائق، ۱۳۸۸).

## الگوی مفهومی تحقیق

دانشمندان سازمان و مدیریت به فراخور زمینه تخصصی و گرایش‌های مطالعاتی و تحقیقاتی خود برای هر سازمان ابعاد و ارکانی را برشمرده‌اند. بر اساس این افزار تحلیلی، هر سازمان برای دستیابی به اهدافی و در پی اجرای مأموریت در پاسخ به یک نیاز اجتماعی خلق می‌شود. در حقیقت هر نهاد اجتماعی در هر اندازه که باشد، یکی از موضوعات اصلی آن، تعیین مقصد و مسیر و تغییر و تحول مستمر در آن است (بعد معنایی). از طرف دیگر تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی از طریق سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ممکن می‌شود که تحت عنوان بعد کالبدی یا ساختاری شناسایی می‌شود. باید اذعان نمود که اجرای مأموریت‌ها در قالب ساختارها و وظایف از طریق عوامل انسانی میسر خواهد بود. بنابراین بعد رفتاری شامل مجموعه کنش و واکنش‌های عوامل انسانی در سازمان در راستای اجرای وظائف و مأموریت‌های محوله می‌باشد. بدیهی است که هیچ نظامی در خلأ وجود ندارد. سازمان نیز به مثابه یک موجود زنده در یک بستر و بافت اجتماعی فعالیت می‌کند که در اینجا ما آن را بعد زمینه‌ای، می‌نامیم. این بعد خود مشتمل بر دو جزء اصلی بوده که یکی ساحت درون سازمان را پوشش می‌دهد که به فرهنگ سازمانی موسوم است و دیگری حالت احاطه‌کنندگی بیرونی است که محیط نامیده می‌شود. بر اساس این افزار تحلیلی می‌توان گفت که مقصد و مسیر، تابعی است از عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (محیط و فرهنگ) یعنی برای تغییر، تحول و توسعه سازمانی باید به تمام عوامل مزبور توجه کرد (فرهی، ۱۳۹۲).

در طراحی این الگو بر اساس افزار تحلیلی شناخت سازمان متناظر با چهار بعد اصلی سازمان (معنایی، کالبدی، محتوایی و زمینه‌ای)، چهار دسته مؤلفه فرهنگ جهادی مورد شناسایی قرار گرفت:

به‌طور کلی فرهنگ جهادی که به ساحت درونی سازمان اشاره دارد، بر ارزش‌های محوری، جوهری و اساسی که منبعث از مبانی دینی و اسلامی است، تأکید می‌ورزد. در طراحی این الگو و متناظر با آن چهار دسته مؤلفه فرهنگ جهادی: الف) مؤلفه معنویت محوری متناظر با بعد معنایی، ب) مؤلفه ورزیدگی متناظر با بعد ساختاری، ج) مؤلفه مجاهدت محوری متناظر با بعد رفتاری و د) مؤلفه انطباق محوری متناظر با بعد زمینه‌ای، مورد شناسایی قرار گرفت.



نمودار ۱. الگوی مفهومی فرهنگ جهادی

جدول ۱. ماتریس مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ جهادی

مؤلفه	معنویت محوری	ورزیدگی	مجاهدت محوری	انطباق محوری
شاخص	معرفت و ایمان	روابط سازمانی شفاف	مشارکت‌پذیری	کمال‌گرایی
	دین‌مداری	ساختار انعطاف‌پذیر	کرامت انسانی	رشد‌گرایی
	ولایت محوری	سرعت عمل	ایثارگری و فداکاری	خطرپذیری
	شهادت‌طلبی	کاهش دیوان‌سالاری	سخت‌کوشی	پیشتازی
	ظلم‌ستیزی	نظم و آراستگی	مبارزه‌طلبی	
			شایسته‌سالاری	

## روش تحقیق

روش پژوهش، تحلیلی-توصیفی است. پژوهش در دو مرحله: ۱. طراحی چارچوب مفهومی پژوهش و ۲. اعتبارسنجی چارچوب مفهومی دنبال شد. به این منظور با مطالعه ادبیات و مبانی نظری تحقیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو مشخص شد. شاخص‌ها، ابزاری هستند که

براساس آن داده‌های خام به اطلاعات مفید، تبدیل شده و زمینه را برای مقایسه، مهیا می‌کند (پاریسیان و همکاران، ۱۳۸۸: ۱). چارچوب مستحکم برای تولید علم، نیازمند شناسایی روش‌های موثر، شاخص قابل سنجش و همچنین ارزش‌گذاری هر کدام از عوامل و شاخص‌هاست. اعتبارسنجی<sup>۱</sup> به‌عنوان شناخته‌شده‌ترین الگوی ارزیابی، مبنای مؤثری برای سنجش شاخص‌ها را ایجاد کرده و با شفاف‌سازی امور، این اطمینان را خواهد داد که برنامه‌ها منطبق با معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده پیش می‌روند.

سپس اعتبار چارچوب با استفاده از نظر خبرگان بررسی و تأیید شد. جامعه آماری، خبرگان حوزه مدیریت و فرهنگ داخل و خارج سازمان هستند. برای بررسی اعتبار، پرسشنامه دلفی محقق ساخته مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی از دیدگاه صاحب نظران گوناگون است که روایی صوری و محتوایی آن پس از مطالعه توسط متخصصان دانشگاهی و فرماندهان تأیید شده است و در جامعه آماری ابهامات آن رفع شد. پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد. پرسشنامه براساس چهار بعد تنظیم شد و در یک گروه نمونه ۱۴ نفره از خبرگان حوزه مدیریت و فرهنگ که به روش قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شده‌اند و طی سه مرحله به روش دلفی شاخص‌یابی شد، شاخص‌هایی که برحسب محاسبات آماری دارای ضریب توافقی بالاتر از ۸۰ درصد بودند، پذیرفته شدند.

## یافته‌های پژوهش

### توصیف جمعیت‌شناسی خبرگان

نمونه آماری تحقیق را ۱۴ نفر از خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی تشکیل می‌دهند که: بالاترین تعداد پاسخگویان خبرگان، مردان با فراوانی ۱۳ نفر (۹۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی زن ۱ نفر (۸ درصد)، بالاترین سن ۵۱ سال و بالاتر با فراوانی ۱۰ نفر (۷۱ درصد) و پایین‌ترین فراوانی سن ۴۱-۵۰ سال ۴ نفر (۲۹ درصد)، بالاترین سابقه خدمت ۳۱ سال و بالاتر با فراوانی ۱۰ نفر (۷۱ درصد) و پایین‌ترین فراوانی سابقه خدمت ۲۶-۳۰ سال ۴ نفر (۲۹ درصد)، بالاترین عضویت

1. Accreditation

هیئت علمی با فراوانی ۱۲ نفر (۸۵ درصد) و پایین‌ترین فراوانی عضویت غیر هیئت علمی ۲۶-۳۰ سال ۲ نفر (۱۵ درصد)، بالاترین دکتری با فراوانی ۱۳ نفر (۹۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی فوق دکتری ۱ نفر (۸ درصد)، بالاترین استادیار با فراوانی ۶ نفر (۴۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی استاد ۱ نفر (۹ درصد)، بالاترین رشته مدیریت منابع انسانی با فراوانی ۶ نفر (۲۸٫۶ درصد) و پایین‌ترین فراوانی رشته‌های پزشکی، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی و مدیریت راهبردی، هر کدام ۱ نفر (۷٫۱ درصد)، بوده است.

### فرایند اجرای پژوهش با استفاده از فن دلفی

**مرحله اول:** جمع‌آوری اطلاعات در قالب بحث و بررسی‌های کارشناسی اعضای گروه تحقیق<sup>۱</sup>

با توجه به مبانی نظری و ایده محقق، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نهادی به جمع گروه تحقیق ارائه شد. بر اساس این اعتقاد و با استفاده از روش دلفی<sup>۲</sup>، ویژگی‌های حاصل از بررسی نوشته‌ها و تحقیقات مربوط به فرهنگ جهادی، طی چند مرحله، تحت نظر اساتید راهنما و مشاور، به شکل گروهی مورد بررسی قرار گرفت.

برای مطالعه الگوی فرهنگ جهادی بر اساس نمونه مقتضیات تحقیق، چهار منبع به عنوان منابع و مبانی ورودی برای مطالعه و بررسی فرهنگ جهادی، شناسایی و تعیین شد؛ این ورودی‌ها عبارتند از:

الف) مبانی نظری: مرور مبانی نظری، نظریه‌ها و نمونه‌ها به ما کمک می‌کند تا مؤلفه‌ها، معیارها و شاخص‌هایی که برای نمونه تحقیق احصاء می‌شود، مبتنی بر مبانی و منابع علمی مستدل و مستحکم باشد. بنابراین در فرایند احصای فرهنگ نهادی، معیارهای مرتبط با فرهنگ نهاد انقلاب اسلامی، استخراج شد.

ب) مطالعات تطبیقی: مطالعات تطبیقی به ما کمک می‌کند تا از تجربیات و موفقیت‌های سازمان‌های موفق و پیشرو، حداکثر استفاده شود و عوامل مؤثر بر پویایی فرهنگی شناسایی و در

1. Focus Group  
2. Delphi- Method

ساخت معیارها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

ج) مطالعه مبانی دینی: جهت تعیین معیارهای سنجش فرهنگ جهادی، لازم بود تا از دو منظر معیارهای عمومی و معیارهای حرفه‌ای، مبانی دینی آیات و روایت و سخنان و تدابیر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، مرور شود، براین اساس و با این زاویه دید، برخی از معیارهای مرتبط با ارزش‌های گونه‌های فرهنگ سازمانی، از منابع مذکور استخراج شد.

د) اسناد بالادستی: اسناد نظام جمهوری و اسناد بالادستی سازمان مورد مطالعه جهت شناسایی و استخراج ارزش‌های مورد نظر، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

ه) مطالعات تطبیقی الگوهای بومی: دیدگاه بزرگان به‌ویژه نقطه‌نظرات مقام معظم رهبری و برخی از الگوهای بومی فرهنگ سازمانی که در سال‌های اخیر طراحی و تبیین شده است، مورد مطالعه قرار گرفت و جهت استخراج مؤلفه‌های نمونه تحقیق از آنها استفاده شده است. به‌عنوان نمونه جدول (۲) ارائه می‌شود.

در این مرحله، هر یک از ویژگی‌های شناخته‌شده فرهنگ جهادی در جلسه کارشناسی اعضای گروه تحقیق، مطرح و پیرامون آن بحث شد و تعدادی از ویژگی‌های خاص یکی از نهادهای انقلاب اسلامی نیز در خلال همین بحث‌ها شناخته شد.

#### مرحله دوم: توزیع پرسشنامه ساختاریافته بین خبرگان

در این مرحله، پرسشنامه ساختاریافته، با ۲۰ شاخص و ۶۰ پرسش طراحی شد و بین خبرگان توزیع و از اعضای گروه خواسته شد تا تناسب، شفافیت و جامعیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ جهادی را مشخص نمایند. نتایج به شرح ذیل به دست آمد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. گونه‌شناسی فرهنگ جهادی (منبع: محقق)

زمینه‌ای (انطباق‌محوری)	رفتاری (مجاهدت‌محوری)	ساختاری (ورزیدگی)	معنایی (معنویت‌محوری)	ابعاد محققین
- انطباق‌پذیر - روز به روز متحول	- همه کاره همه فن حریف	- پاسخگویی نیازهای انقلاب و کشور	- معنویت نگاه‌های حق‌بین و حق‌شناس	امام خامنه‌ای (۱۳۸۹)
- مشارکت‌پذیر - تحول‌آفرین - خودباوری	داوطلبانه - پرکاری - سخت‌کوشی	- انعطاف‌پذیری ساختار - پویا - سرعت عمل	- نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی - مدیریت برای خدا - مدیریت ولایتی	موحد (۱۳۸۸)
- نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محل کار - نوآوری	- پویایی - خودباوری	- انعطاف‌پذیری ساختار	- دین‌مداری - ولایت‌مداری - مردم‌گرایی	محمودزاده و همکاران (۱۳۸۸)
- اعتماد	- وحدت در کارها - سرعت در انجام کارها	- کاهش بروکراسی	- خدامحوری - ارزش‌مداری	رضوی (۱۳۸۸)
- حفظ اسرار	- عزت نفس - خودشناسی	- خدمت‌گزاری - وظیفه‌شناسی	- تعبد - خداترسی	نژادمحمد نامقی (۱۳۸۸)
	- شهادت‌طلبی - دشمن‌ستیزی		- تکلیف‌گرایی - ولایت‌مداری	سلطانی (۱۳۸۹)
	- جهاد در راه خدا - ایثارگری و شهادت‌طلبی		- معنویت - ولایت‌پذیری	کثیری‌نژاد (۱۳۹۱)
- اصلاح نگرش‌ها و بینش‌ها	- صبر و ایثارگری - مبارزه با دشمنان داخلی و خارجی - تغییر ماهیت انسان		- تبعیت و همراهی با رهبران - تلاش و تحمل سختی‌ها در حفظ دین و سبک زندگی	جانی‌پور و ستوده‌نیا (۱۳۹۲)
- توکل - امدادهای غیبی	- شوق قلبی		- ولایت‌پذیری - ایمان به مبدا و معاد - قدرت معنوی	باقری (۱۳۹۳)
- کمال‌گرایی - رشد‌گرایی - خطرپذیری - پیشتازی - کمال‌گرایی	- مشارکت‌پذیری - کرامت‌انسانی - ایثارگری و فداکاری - سخت‌کوشی - مبارزه‌طلبی شایسته - سالاری	- روابط سازمانی روان و شفاف - ساختار انعطاف‌پذیر - سرعت عمل - کسب‌وکار دیوان‌سالاری - نظم و آراستگی	- معرفت و ایمان - دین‌مداری - ولایت‌محوری - شهادت‌طلبی - ظلم‌ستیزی	(محقق)



جدول ۳. ضریب توافقی فرهنگ جهادی (دور اول)

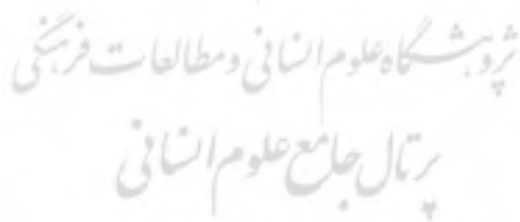
میانگین	ضریب توافقی (درصد)			شاخص	مؤلفه	بعد
	جامعیت	شفافیت	تناسب			
۹۸	۱۰۰	۹۳	۱۰۰	معرفت و ایمان	معنویت محوری (۰/۹۴)	فرهنگ جهادی (۰/۸۷)
۹۳	۱۰۰	۹۳	۸۶	دین‌مداری		
۹۵	۱۰۰	۹۳	۹۳	ولایت‌محوری		
۹۳	۱۰۰	۹۳	۸۶	شهادت‌طلبی		
۹۱	۱۰۰	۷۹	۹۳	ظلم‌ستیزی		
۷۱	۱۰۰	۵۷	۵۷	روابط سازمانی روان	ورزیدگی (۰/۸۱)	
۸۳	۱۰۰	۷۱	۷۹	ساختار انعطاف‌پذیر		
۸۱	۱۰۰	۶۴	۷۹	فوریت‌بخشی		
۸۳	۱۰۰	۷۱	۷۹	کاهش دیوان‌سالاری		
۸۶	۱۰۰	۱۰۰	۵۷	نظم و آراستگی		
۷۶	۱۰۰	۷۱	۵۷	مشارکت‌پذیری	مجاهدت محوری (۰/۸۴)	
۷۴	۱۰۰	۵۷	۶۴	کرامت انسانی		
۹۸	۱۰۰	۹۳	۱۰۰	فداکاری		
۹۸	۱۰۰	۹۳	۱۰۰	سخت‌کوشی		
۸۸	۱۰۰	۷۹	۸۶	مبارزه‌طلبی		
۷۳	۱۰۰	۷۰	۵۰	شایسته‌سالاری		
۸۶	۱۰۰	۷۹	۷۹	کمال‌گرایی		
۹۱	۱۰۰	۸۶	۸۶	رشد‌گرایی	انطباق محوری (۰/۸۹)	
۹۵	۱۰۰	۹۳	۹۳	خطرپذیری		
۸۳	۱۰۰	۷۹	۷۱	پیشتازی		

پس از تحلیل، خلاصه آماری و یا عناوین و رتبه‌بندی تهیه شد و نتیجه آن، آغاز شکل‌گیری همگرایی نظرات بین شرکت‌کنندگان است و جهت اصلاح شاخص‌ها و ایجاد ضریب توافقی بالا مجدداً بین خبرگان توزیع شد.

#### مرحله سوم: اصلاح شاخص‌ها بر اساس نظر خبرگان

در این مرحله، پرسشنامه ساختاریافته، با ۲۰ شاخص بازنگری و مجدداً بین خبرگان توزیع و از اعضای گروه خواسته شد تا تناسب هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ جهادی را مشخص نمایند.

در این مرحله، نظرات جمع‌آوری و پرسشنامه اختصاصی برای هر یک از خبرگان تهیه شد. به این معنی که با استفاده از نتایج مرحله دوم علاوه بر اصلاح متغیرها، یک ستون به نتیجه شخصی خبره و یک ستون نتایج کل خبرگان اضافه شد. سپس از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا پاسخ‌ها را مجدداً مرور نموده در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر و با در نظر گرفتن ضریب توافقی هر عنوان، اهمیت آن را بیان نمایند. نتایج به شرح ذیل است:



جدول ۴. ضریب توافقی فرهنگ جهادی (دور دوم)

ضریب	شاخص	مؤلفه	بعد
۰/۰	معرفت و ایمان	معنویت محوری (۰/۹۲)	فرهنگ جهادی (۰/۸۳)
۰/۷	دین مداری		
۰/۷	ولایت محوری		
۰/۱۴	شهادت طلبی		
۰/۱۴	ظلم ستیزی		
۰/۳۶	روابط سازمانی روان و شفاف	ورزیدگی (۰/۸۰)	
۰/۱۴	ساختار انعطاف پذیر		
۰/۱۴	سرعت عمل		
۰/۷	کاهش دیوان سالاری		
۰/۲۹	نظم و آراستگی		
۰/۳۶	مشارکت پذیری	مجاهدت محوری (۰/۷۹)	
۰/۲۹	کرامت انسانی		
۰/۰	ایثارگری و فداکاری		
۰/۰	سخت کوشی		
۰/۱۴	مبارزه طلبی		
۰/۵۰	شایسته سالاری	انطباق محوری (۰/۸۴)	
۰/۲۱	کمال گرایی		
۰/۱۴	رشد گرایی		
۰/۷	خطر پذیری		
۰/۲۱	پیشتازی		

همان گونه که جداول فوق نشان می دهد، بالاترین ضریب توافقی خبرگان در مورد فرهنگ جهادی، معنویت محوری (۹۲ درصد) و پایین ترین فراوانی، مجاهدت محوری (۷۹ درصد) بوده است.

**مرحله چهارم:** اصلاح شاخص‌ها و توزیع مجدد پرسشنامه بین خبرگان در این مرحله، پرسشنامه ساختاریافته، با ۱۸ شاخص طراحی شد و در مرحله سوم بین خبرگان توزیع شد. براساس سؤال‌های تحقیق، یافته‌ها در بعد فرهنگ جهادی، نتایج آزمون مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعیین شده فرهنگ جهادی از نظر متخصصین به شرح جدول (۵) است.

جدول ۵. ضریب توافقی فرهنگ جهادی (دور سوم)

بعد	مؤلفه	شاخص	ضریب توافقی (درصد)
فرهنگ	معنویت محوری (۱۰۰/۰)	معرفت و ایمان	۱۰۰
		دین‌مداری	۱۰۰
		ولایت محوری	۱۰۰
		شهادت‌طلبی	۱۰۰
فرهنگ	ورزیدگی (۹۵/۰)	ساختار انعطاف‌پذیر	۱۰۰
		سرعت عمل	۱۰۰
		کاهش دیوان‌سالاری	۱۰۰
		نظم و آراستگی	۸۳
جهادی (۹۵/۰)	مجاهدت محوری (۸۶/۰)	کرامت انسانی	۸۳
		ایثارگری و فداکاری	۸۳
		سخت‌کوشی	۱۰۰
		ظلم‌ستیزی	۸۳
		شایسته‌سالاری	۸۳
انطباق محوری (۱۰۰/۰)	انطباق محوری (۱۰۰/۰)	کمال‌گرایی	۱۰۰
		رشد‌گرایی	۱۰۰
		خطرپذیری	۱۰۰
		پیشنازی	۱۰۰

همان‌گونه که جداول فوق نشان می‌دهد، بالاترین ضریب توافقی خبرگان در مورد فرهنگ جهادی، معنویت محوری (۱۰۰ درصد) و پایین‌ترین فراوانی، مجاهدت محوری (۸۶ درصد) بوده است.

**مرحله چهارم:** مقایسه نظرات خبرگان در مورد فرهنگ جهادی  
 نتایج نظرات خبرگان در مراحل مختلف پیش گفته مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن به شرح ذیل است:

**جدول ۶. مقایسه نظرات خبرگان در مورد مؤلفه‌های فرهنگ نهادی (مراحل دلفی)**

ضریب توافقی نظر خبرگان (درصد)			مؤلفه	بعد
مرحله سوم	مرحله دوم	مرحله اول		
۱۰۰	۹۲	۹۴	معنویت محوری	فرهنگ جهادی
۹۵	۸۰	۸۱	ورزیدگی	
۸۶	۷۹	۸۴	مجاهدت محوری	
۱۰۰	۸۴	۸۹	انطباق محوری	
۹۵	۸۳	۸۷	میانگین	

همان گونه که جدول فوق نشان می‌دهد، بالاترین ضریب توافقی خبرگان در هر مرحله در مورد فرهنگ جهادی، معنویت محوری و پایین‌ترین فراوانی مجاهدت محوری بوده است. با استفاده از آمار استنباطی آزمون ضریب هماهنگی توافقی کندال<sup>۱</sup> برای تعیین میزان توافق متخصصین، آزمون خی دو<sup>۲</sup> و آزمون تحلیل واریانس فریدمن<sup>۳</sup> برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شد. مؤلفه‌های فرهنگ جهادی از نظر متخصصین دارای رتبه‌بندی متفاوت هستند و نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی و ضریب توافقی کندال شاخص‌های فرهنگ جهادی به شرح جدول (۷) است.

1. Kendall's coefficient of concordance  
 2. Chi Square ( $\chi^2$ )  
 3. Friedman Test

جدول ۷. نتایج آزمون فرهنگ جهادی

رتبه	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	آماره خی دو	درجات آزادی	سطح معنی-داری	ضریب توافقی (کندال)
۱	ورزیدگی	۴,۵۰۰	۰,۸۳۶۶۶	۲,۵۸	۰,۵۶۳	۳	۰,۹۰۵	۰,۵۲
۲	مجاهدت محوری	۴,۳۳۳	۰,۸۱۶۵۰	۲,۵۸				
۳	انطباق محوری	۳,۸۳۳	۰,۴۰۸۲۵	۲,۵۸				
۴	معنویت محوری	۳,۸۳۳	۰,۴۰۸۲۵	۲,۲۵				

جدول (۷) نشان‌دهنده نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های فرهنگ جهادی از نظر متخصصین است. آزمون فوق نشان می‌دهد که تفاوت میان رتبه‌ها از نظر آماری معنی‌دار نیست ( $P > 0/05$ ). همچنین جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین رتبه‌ها از بالاترین رتبه تا پایین‌ترین رتبه عبارتند از: ورزیدگی، مجاهدت محوری، انطباق محوری و معنویت محوری. همچنین ضریب هماهنگی توافقی کندال یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. در مطالعه حاضر ضریب ۰,۵۲ نشان‌دهنده توافق میان نظرات متخصصین در حد خوب است.

از آنجا که باورها، ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و رفتارها، متناسب و متناظر با آرمان‌ها، اهداف و مقاصد نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، در نهاد مورد نظر متبلور شده و لازم است در این مسیر حرکت خود را تداوم بخشد، در نهایت و پس از فرایند اخذ نظرات خبرگان تحقیق و مؤلفه‌های انجام آزمون‌های یادشده، فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی براساس نمونه زیر طراحی شد.



نمودار ۲. فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی (محقق ساخته، ۱۳۹۴)

فرهنگ جهادی که به ساحت درونی سازمان اشاره دارد، بر ارزش‌های محوری، جوهری و اساسی که منبعث از مبانی دینی و اسلامی است، تأکید می‌ورزد. در طراحی این نمونه بر اساس افزار تحلیلی شناخت سازمان و متناظر با ابعاد فوق‌الذکر، چهار مؤلفه فرهنگ جهادی: الف) مؤلفه معنویت محوری متناظر با بعد معنایی؛ ب) مؤلفه ورزیدگی متناظر با بعد ساختاری؛ ج) مؤلفه مجاهدت محوری متناظر با بعد رفتاری و د) مؤلفه انطباق محوری متناظر با بعد زمینه‌ای، مورد شناسایی قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، خبرگان در حوزه فرهنگ داخل و خارج سازمان است. سعی شد با استفاده از روش دلفی، به روایی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، پرداخته شود. قلمرو زمانی آن، سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۴ است.

فرهنگ جهادی با ضریب توافق ۹۴ درصد و میانگین مؤلفه‌های آن به شرح زیر است:  
الف) معنویت محوری با ضریب توافق ۱۰۰ درصد در ۴ شاخص: معرفت و ایمان (۰/۱۰۰)،

دین‌مداری (۰/۱۰۰)، ولایت‌محوری (۰/۱۰۰) و شهادت‌طلبی (۰/۱۰۰). از میان مؤلفه‌ها، فرهنگ جهادی، بالاترین ضریب توافقی دارد. متناظر با بعد اعتقادی با رویکرد جهادی مؤلفه‌ای تحت عنوان «معنویت محوری» قرارداد شد.

«معنویت» به حقیقت نهایی اشاره دارد. راهی که شخص را قادر به کشف ماهیت هستی یا عمیق‌ترین ارزش‌ها و معانی زندگی می‌سازد. تمرین‌های معنویت به تجربه یا ارتباط با حقیقت برتر، فهم بهتر خود در ارتباط با اشخاص دیگر یا با جامعه انسانی، با طبیعت یا جهان یا با عرصه روحانی منجر می‌شوند. معنویت غالباً به‌عنوان منبع انرژی یا جهت‌یابی در زندگی قلمداد می‌شود و باید آن را توجه به حقایق ماندگار یا ذات متعالی جهان دانست.

«ایمان» حقیقتی بیش از شناخت است. روح ایمان همان تسلیم در برابر حق و خضوع در مقابل واقعیت است و از آنجا که بزرگترین واقعیت در عالم هستی، ذات پاک خداست، روح ایمان بر محور توحید و خداشناسی دور می‌زند.

«دین‌مداری» به معنای بهره‌مندی از روح تعبد و بندگی و ایجاد تلازم میان علم و عمل در عرصه‌ها و حوزه‌های مختلف حیات فردی و اجتماعی است که تقوی (تعبد) و ولایت‌پذیری، حمیت و غیرت دینی را در وجود انسان متجلی می‌سازد.

«ولایت‌محوری» قطب و محور همه اندیشه‌ها، رفتارها، موضع‌گیری‌ها و حرکت‌ها در حوزه فردی، اجتماعی و سازمانی است و مطمئن‌ترین راهکار برای تقویت معنویت در زندگی فردی و اجتماعی و سازمانی است و به‌حق باید آن را از اصول و مؤلفه‌های اساسی پاسداری از انقلاب اسلامی قلمداد کرد.

«شهادت‌طلبی» مجموعه نظام ارزشی و باور به خدا و معاد، ایستادگی در مقابل دشمن، ایثار و فداکاری جهت حفظ ارزش‌های الهی، خستگی‌ناپذیری و اعتقاد به پیروزی یا شهادت در راه خدا و گذشتن از خویش برای دیگری است.

ایروانی (۱۳۷۷) در پژوهش خود، مفهوم فرهنگ جهادی را مجموعه‌ای از مایه‌های فکری و ارزشی دانسته که در رفتار اختیاری و اجتماعی انسان اثر می‌گذارد و دارای عناصر متعددی از شناخت‌ها، باورها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و کردارهاست.



مرتضوی و عراقی (۱۳۸۸) نیز فرهنگ جهادی را همان فرهنگ دین و مکتب اسلام می‌دانند و اعتقاد دارند که؛ همان فرهنگ خداپاوران است، همان فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان است و باید توجه داشت که در تحلیل‌ها و بررسی‌ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا نمود.

ب) ورزیدگی با ضریب توافق ۹۵ درصد در ۴ شاخص: ساختار انعطاف‌پذیر (۰/۱۰۰)، سرعت عمل (۰/۱۰۰)، کاهش دیوان‌سالاری (۰/۱۰۰)، نظم و آراستگی (۰/۸۳). متناسب با بعد ساختاری با رویکرد جهادی، مؤلفه‌ای تخت عنوان «ورزیدگی» قرارداد شد.

«ورزیدگی» را به توانایی سازمان‌ها برای پاسخ سریع و به‌طور مؤثر به تغییرات با هدف یافتن نیازمندی‌هاست. سازمان‌های چابک به شرایط متغیر با سرعت و به‌طور مؤثر واکنش نشان می‌دهند و قابلیت‌های سازمان را برای بهره‌وری، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

«ساختار انعطاف‌پذیر» نوع جدیدی از سازمان است که با توجه به شرایط جدید و سریعاً متغیر محیطی در پی تطبیق با این تغییرات دنبال سرعت‌بخشیدن به کارها، داشتن انعطاف‌پذیری و انسجام فعالیت‌ها و به‌کارگیری روش‌های جدید برای انجام بهتر کارهاست.

«سرعت عمل» در کار و انجام به‌موقع کار و فعالیت روزانه از اهمیت بالایی برخوردار است. هر قدر که سریع‌تر بتوانیم کارها و مسئولیت‌های خود را در طول یک روز کاری به انجام برسانیم، موفق‌تر خواهیم بود.

«کاهش دیوان‌سالاری» بر نوعی ساختار استوار است که ضمن تقسیم کار، سلسله‌مراتب و ضوابط، از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری می‌کند و انتصاب بر اساس شایستگی و برقراری نظام پیشرفت شغلی برای کارکنان است.

«نظم و آراستگی» فرایند تکرار و تمرین انجام صحیح کار است و عبارت است از آموزش عادات و توانایی‌هایی جهت انجام یک وظیفه خاص از طریق وضع مقررات و پیروی جدی از آنها تحقق می‌پذیرد.

ج) مجاهدت‌محوری با ضریب توافق ۸۶ درصد در ۵ شاخص: کرامت انسانی (۰/۸۳)، ایثارگری و فداکاری (۰/۸۳)، سخت‌کوشی (۰/۱۰۰)، ظلم‌ستیزی (۰/۸۳)، شایسته‌سالاری (۰/۸۳)، بعد رفتاری شامل مجموعه کنش و واکنش‌های عوامل انسانی در سازمان در راستای اجرای

وظائف و مأموریت‌های محوله است. متناسب با بعد رفتاری با رویکرد جهادی مؤلفه‌ای با عنوان «مجاهدت محوری» قرار داده شد.

«مجاهدت محوری» در اصل به معنی کوشش و مبارزه و فعالیت در عرصه‌های گوناگون است و مصادیق دیگری چون: جهاد اصغر، جهاد مالی و جهاد زبانی دارد. بزرگ‌ترین مجاهدت، جهاد با نفس است که با نام جهاد اکبر شناخته می‌شود و تلاش در راه دفاع از دین اسلام یا گسترش قلمرو اسلام، جهاد کوچک نام دارد.

«کرامت انسانی» روح بزرگوار و منزه از هر پستی انسان است که مورد تکریم خاص پروردگار خویش قرار گرفته است. در این مسیر، ره‌توشه نیل به مقام کرامت، تقواست و هر که تقوایش قوی‌تر باشد، به همان میزان از کرامت الهی بیشتری بهره‌مند می‌باشد که «انْ اَكْرَمَكُم عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰیكُم». نیز با توجه به آیات قرآن، اساس تقوا را ایمان، عمل صالح و معرفت تشکیل می‌دهد که می‌توان آنها را عوامل کرامت به شمار آورد.

«ایثارگری و فداکاری» به مفهوم فداکردن خود و دیگری را بر خود ترجیح دادن است. ایثارگری و مقاومت از اصول اولیه‌ای است که انبیای الهی بدون بهره‌مندی از آن هرگز موفق به انجام رسالت خویش نمی‌شدند. یکی از ویژگی‌های مهم مؤمنان راستین برخورداری از روحیه ایثارگری است.

«سخت‌کوشی» را بهترین وسیله برای دستیابی به اهداف مدنظر قرار می‌دهند. در غیر این صورت هنگامی که انسان‌ها از سخت‌کوشی دوری می‌جویند و به سوی کاهلی و تنبلی قدم می‌گذارند ممکن است در آینده با عواقب ناخواسته‌ای روبه‌رو شوند. «ظلم‌ستیزی» مهم‌ترین هدف پیامبران بوده است. این هدف چنان دارای اهمیت است که قرآن به صراحت هدف از مأموریت پیامبران و فرورستادن کتاب‌های آسمانی را آگاهی بخشی و روشننگری مردم نسبت به حقوق خود، بسترسازی برای نهضت و قیام توده‌های مردم در راستای عدالت اجتماعی و فراهم‌آوری بسترهای مناسب برای فرصت‌های برابر بر می‌شمارد.

«شایسته‌سالاری» به شیوه‌ای از مدیریت گفته می‌شود که در آن دست‌اندرکاران بر پایه توانایی و شایستگی‌شان برگزیده شوند و فناوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات، نیاز به نیروی انسانی متخصص را بیش‌ازپیش کرده است.

د) انطباق محوری با ضریب توافق ۱۰۰ درصد در ۴ شاخص: کمال‌گرایی (۰/۱۰۰)، رشد‌گرایی (۰/۱۰۰)، خطرپذیری (۰/۱۰۰) و پیشتازی (۰/۱۰۰).

بدیهی است که هیچ سامانه‌ای در خلأ وجود ندارد. سازمان نیز به مثابه یک موجود زنده در یک بستر و بافت اجتماعی فعالیت می‌کند که در اینجا ما آن را مؤلفه انطباق محوری می‌نامیم. این بعد خود مشتمل بر دو جزء اصلی بوده که یکی ساحت درون سازمان را پوشش می‌دهد و دیگری حالت احاطه‌کنندگی بیرونی نسبت به سازمان دارد.

«انطباق محوری» اعمال تقاضاهای محیطی در فعالیت سازمان است و در این نمونه شامل: کمال‌گرایی، رشد‌گرایی، خطرپذیری و پیشتازی است. سازمان‌ها در معرض چالش‌های محیطی متعددی قرار دارند که حیات و بقای آنها را تهدید می‌کند. برای نیل به انطباق محوری یا حساسیت و پاسخگویی به محیط، سازمان‌ها باید به ساختار، فرهنگ، راهبرد، بینش‌ها، فرایندها، فناوری و نیروی انسانی انطباق‌پذیر مجهز شوند.

«کمال‌گرایی» باوری است که در آن باید تمام کارها را به شیوه‌ای کامل انجام داد. انسان‌های کمال‌طلب، تلاش دائمی برای حرکت به سمت هدف در درون خود احساس می‌کنند. آنها ارزش خود را با کارایی خودشان و دستاوردهایشان می‌سنجند.

«رشد‌گرایی» آن است که تحول افراد مراحل مشخص و قطعی دارد و برنامه‌ریزی سازمان باید در جهت تسهیل این رشد و تحول طراحی و ارزیابی شوند. تربیت اخلاقی یکی از مهم‌ترین مسائل تربیتی است و زمانی می‌تواند آن نهاد را به اهداف مطلوب خود برساند که مبانی، اصول و شیوه‌های دینی و ارزشی فرهنگ حاکم بر آن استوار باشد.

«خطرپذیری» یکی از عناوین مطرح در زندگی امروزی به‌ویژه در فعالیت‌های سازمانی است. تحولات گوناگون در همه حوزه‌های فرهنگی، علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و مانند آن مدیون کسانی است که دارای روحیه خطرپذیری بوده و هستند؛ زیرا آنان به سبب جسارت و شهامتی که دارند، خطر می‌کنند و در دنیای ناشناخته‌ها گام می‌گذارند و این‌گونه است که کشفیات جدیدی را انجام می‌دهند و تحولات بسیاری را در جامعه پدید می‌آورند.

«پشتتازی» یعنی کسی که جلوتر و سریع‌تر از دیگران به سوی هدف حرکت کند. پیشتازی در عرصه، نیازمند پاسخگویی و واکنش به‌هنگام به هوشمندی‌های محیط و همچنین نوآوری سریع

و انعطاف‌پذیر است. بهبود و گسترش ظرفیت‌های پاسخگویی سریع، شیوه مهمی جهت غلبه بر چالش‌ها با استفاده از سرعت و انعطاف‌پذیری است.

و در نهایت ارائه تعریف جامع و مانع که در برگیرنده تمام جنبه‌ها و شاخص‌ها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم دست یافت اما برای رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از این فرهنگ با اتکا به معیارها و ویژگی‌های مورد انتظار از کار جهادی که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان پذیر است.



## منابع

- ابراهیمی، رحمت الله و افشاریان، رحیم (۱۳۸۸). مقایسه ی توصیفی نظام های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تاکید بر مدیریت جهادی، مجموعه مقالات همایش های فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *نهادهای سازمان ها*. ترجمه: مینا دده بیگی، تهران: سمت.
- امام خامنه ای، سید علی (۱۳۷۵). *بیانات رهبر معظم انقلاب در جمع فرماندهان لشکر ۲۷ محمد رسول الله*، ۱۳۷۵/۳/۲۰
- امام خامنه ای، سید علی (۱۳۸۵). *بیانات*، ۱۳۸۵/۰۹/۰۴
- امام خامنه ای، سید علی (۱۳۸۹). *حدیث ولایت ( لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی)*، تهران: موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- امام خامنه ای، سید علی (۱۳۹۲). *بیانات در جلسه تبیین سیاست های اقتصاد مقاومتی*، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰
- امام خامنه ای، سید علی (۱۳۹۲). *بیانات در دیدار با اعضای شورای شهر تهران*، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳
- ایروانی، محمدجواد (۱۳۷۷). *نهادگرایی و جهاد سازندگی*. تهران: اداره کل روابط عمومی وزارت جهاد.
- ایروانی، محمدجواد (۱۳۹۱). *طراحی مفهومی الگوی استخراج ویژگی های نهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی*. تهران: مرکز راهبری یکی از نهادهای انقلاب اسلامی.
- پارسیان، احمد (۱۳۸۸). *شاخص های آماری حوزه علم و فناوری*. تهران: موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- تاج آبادی، رضا (۱۳۸۸). *مقایسه تطبیقی سبک مدیریت جهادی با سایر سبک های مدیریتی*. تهران: آموزش کشاورزی.
- دباغی، حمیده و غلامنژاد، خدیجه (۱۳۹۱). *فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان در صدای جمهوری اسلامی ایران*. ماهنامه علمی تخصصی صدای جمهوری اسلامی ایران، سال یازدهم، شماره ۶۶
- دعایی، حبیب الله و پور، سمیرا (۱۳۹۲). *تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تاکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)*. *جامعه شناسی کاربردی*، سال بیست و چهارم، شماره سوم.

- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، جلد اول.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت
- سفیدچیان، سلمان و مجرب، الهام (۱۳۹۲). ارائه الگوی بومی از فرهنگ سازمانی برای موسسات فرهنگی آستان قدس رضوی. نشریه علمی- پژوهشی بهبود مدیریت، سال هفتم، شماره ۳.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. مترجم محمد ابراهیم محجوب، تهران: انتشارات افرا، چاپ اول.
- عظیمی، مهدی و حدائق، محمد رضا (۱۳۸۸). فرهنگ و مدیریت جهادی و ویژگی‌ها آن، مجموعه مقالات دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی. تهران: مجله راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱ صفحه ۱۱۴-۱۳۸.
- مرتضوی، مهدی و فضل اله زارعپور نصیرآبادی (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهاد. مجله مهندسی فرهنگی، آذر و دی ۹۱ سال هفتم شماره ۷۱ و ۷۲.
- میر، سیدجواد (بی تا). ویژگیهای فرهنگ و مدیریت جهادی و آفات آن. بی جا
- نژادمحمدنامقی، علیرضا (بی تا). نهادهای فرهنگ جهادی به منظور توسعه و حفظ روحیه جهادی در راستای تشکلهای غیر دولتی. تهران: جهاد کشاورزی.
- واشقانی فراهانی، سمانه (۱۳۹۰). چگونگی بسط و گسترش فرهنگ جهادی در سازمان‌ها. تهران: بانک سپه.

- Aktas, E., Cicek, I. and Kiyak, M. (2011). The Effect of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values, *Procedia Social and Behavior Sciences* 24, 1560-1573.
- Cameron, K. and Quinn, R. (2006). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, The Jossy-Bass Business & Management Series.
- Chi, H. & Lan, C., **The Influences of Organizational Culture and Human Resource Development on R&D organizational Effectiveness- the mediating Effect of Knowledge Management**.
- Kwantes, C., Boglarsky, C. (2007). Perception of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, *Journal of International Management*, 13, 204-230.

- Lacatus, M, L., 2013, Organizational culture in contemporary university, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 76, 421-425.
- Livari Netta, Livari Juhani (2010). "The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods". Contents lists available at Science Direct **Information and Software Technology Journal**, 53, 509-520
- Parsons, T. (1937). **The Structure of Social Action**. NY: McGraw-Hill.
- Schein, Edgar (1995). **The corporate Culture Survival Guide**. 2nd Edition, San Francisco, Jossey, Bass.
- Selznick, Philip (1996). Institutionlism Old and new. **Administrative Science Quarterly**, vol.41pp.277-278.
- Shahzad, F., Luqman, R., Rashid khan, A., Shabbir, L., 2012, Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, Interdisciplinary. **Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 9.
- Tsai, Y. (2011). **Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction**, BMC Health Services Research.
- Yilmaz, C. and Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, **Journal of World Business** 43, 290-306
- Zucker, L. G .(1983). **Organizations as institutions**, in S.B. Bacharach (ed.), **Research in the Sociology of Organizations**. Greenwich. CT: JAI Press: pp.1-47.

