

## بررسی تأثیر مدیریت جهادی شهرداری تهران بر رفتار شهروندی

علی نجابتبخش اصفهانی\*، آرمان باقری\*\*، احمد یآوری\*\*\*

### چکیده

مدیریت جهادی به عنوان یک الگو و مدل مطلوب و سازگار با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت تا کنون بارها از سوی مقام معظم رهبری مطرح شده است چرا که مدیریت جهادی هم ویژگی‌های اثباتی و ایجابی دارد و هم می‌توان برای آن مرزهای معین و مشخصی با الگوهای متعارف و رایج مدیریتی در جهان قائل شد و نکته دیگر توجه به مزیت مطلق الگوی مدیریت جهادی که از یک سو مبتنی و متکی بر علم، تجربه، مهارت و تخصص است و از سوی دیگر مستظهر به توکل و اعتماد به خداوند متعال و با نیت قرب الی الله پیش می‌رود. شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی بودجه بسیار زیادی را جهت انجام امور مربوطه به خود اختصاص می‌دهد. لذا استفاده از رفتار شهروندی سازمانی و کمکی کارکنان کمک بسیار زیادی به انجام امور و کارایی بهتر سازمان دارد. همچنین مدیران شهرداری با آگاهی از چگونگی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به تقویت این رفتار و دستیابی به عملکرد بالاتر خواهند رسید. سؤال اصلی تحقیق عبارت است از اینکه آیا مدیریت جهادی بر رفتار شهروندی تأثیر دارد؟ و ابعاد این تأثیرات چیست؟ پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت جهادی شهرداری تهران بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد و داده‌های مورد نیاز برای تحلیل این ادعا با استفاده از ابزار سنجش پرسشنامه محقق ساخته که با نظر اساتید و سوابق تحقیق تالیف شده و طبق شاخصه‌های مدیریت جهادی تنظیم گردیده به دست آمده است. ایده اصلی بکار رفته در این تحقیق طراحی مدلی محقق ساخته از تجمیع مدل پورتر و ادبیات موجود مدیریت جهادی است. در مدل مفهومی پژوهش فوق به دنبال معرفی و سنجش شاخصه‌های مدیریت جهادی در سازمان هستیم و با اندازه‌گیری میزان آن‌ها توسط مشتریان شهرداری، معیاری برای رفتار شهروندی سازمانی شکل می‌گیرد که بیانگر بهره‌وری

تاریخ دریافت مقاله: شهریور ۱۳۹۳، تاریخ پذیرش مقاله: مهر ۱۳۹۳.

\* استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: Rahyaft\_Rahbord@yahoo.com

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه قم.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه قم.

است. جامعه آماری پژوهش شامل « مشتریان شهرداری تهران » بوده که تعداد ۱۰۰ نمونه از آن‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. نتایج این تحقیق با استفاده از تحلیل همبستگی و آزمون رگرسیون چندگانه نشان داده‌اند که بین متغیرهای پیش بین ما شامل: احساس مسئولیت، جهاد کاری، وجدان کاری، رعایت تقوا، فرهنگ کار، رضایت کارکنان، رضایت شهروندان و کارایی و اثربخشی فقط میزان تأثیر احساس مسئولیت نسبت به بقیه شاخص‌ها با ضریب ۰,۱۴۴ نسبتاً پایین و باید بسیار تقویت شود. تأثیر بقیه شاخص‌ها در رفتار شهروندی در جدول مربوط به آمار استنباطی با اعداد و ارقام اثربخشی‌شان مشخص شده همچنین متغیرهای کارایی و اثربخشی و رضایت شهروندان بیش‌ترین تأثیر را بر رفتار شهروندی دارند. لازم به یادآوری که روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی است و از لحاظ ماهیت، کاربردی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت جهادی؛ رفتار شهروندی؛ الگوی اسلامی پیشرفت؛ شهرداری تهران.



## ۱. مقدمه

«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 خباثت آمیز قدرتهای جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد.» این جمله بخشی از فرمایشات مقام معظم رهبری در ارتباط با ضرورت نهادینه شدن نظام مدیریت جهادی در کشور است. پس مدیریت جهادی هم‌تی مردانه می‌طلبد و داستان پرفراز و فرودی دارد. بی‌شک مهم‌ترین روش برای پیاده‌سازی و معرفی این سبک به جامعه، عمل به آن و حمایت توسط مدیران و اخلاص و دلسوزی صاحبان تصمیم است که باید تک‌تک برای رسیدن به این مهم برنامه‌ریزی کنند و نیازی به نیروی کنترل‌کننده نداشته باشند. اگر در کشور از الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت سخن می‌گوییم این الگو ناگزیر باید متکی و مبتنی بر مفاهیم و چارچوب‌های بومی و ارزشی باشد از این رو مدیریت جهادی به عنوان یک الگو و مدل مطلوب و سازگار با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت می‌تواند مورد توجه کارگزاران نظام در عرصه‌های تقنینی، اجرایی و قضایی قرار گیرد. الگویی که در آن اجتناب از سیاست زدگی به معنای ارجحیت منافع و مصالح ملی بر منافع فردی و جناحی از دیگر شاخصه‌های آن است. «مدیریت جهادی» غایت خود را اثبات «کارآمدی دین در اداره جامعه» می‌بیند و کارگزار اجرایی تحقق «الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت» است.

یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر، داشتن افرادی است که راغب‌اند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند. رفتارهایی که از انتظارات رسمی نقش فرا رفته ولی برای بقاء سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند و به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف شده‌اند. (زارعی متین ۱۳۸۵)

سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کارکرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند. رفتار شهروندی سازمانی؛ اقداماتی را تشریح می‌کند که در آن کارکنان فراتر از نیازهای از پیش تعیین‌شده نقش خود، عمل می‌کنند و این امر سبب بالا رفتن اثربخشی سازمانی می‌شود. (لامبرت، ۲۰۰۸)

کاتز و کان در کتاب خود تحت عنوان "روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها" بیان داشته‌اند که مؤسسات به منظور انجام اثربخش وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماوراءالزامات و نیازمندی‌های نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل نمایند. آن‌ها اشاره دارند که در داخل هر گروه کاری در یک کارخانه، در داخل هر بخش از یک سیستم دولتی رویا حتی در داخل هر واحدی از یک دانشگاه، فعالیت‌های مشارکتی بی‌شماری وجود دارد که بدون تحقق کامل آن‌ها، تمامی این سیستم به هدف خود نخواهد رسید. آن‌ها اشاره دارند که تعداد محدودی از این فعالیت‌های در

داخل شرح شغل‌های کارکنان در نظر گرفته شده است و تعداد زیادی از آن‌ها جزء رفتارهای خارج از نقش (رفتارهای که در شرح شغل به صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) می‌باشند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، توجه به آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. (لامبرت، ۲۰۰۸). همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان بشمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند.

**طرح مسئله.** «مقام معظم رهبری فرمودند که تنها راه خروج از بحران‌های کشور در حوزه کارآمدی دین در اداره امور جامعه، مدیریت جهادی است و امروز این بار مسئولیت بر دوش همه ما قرار دارد» (قالیباف به نقل از مقام معظم رهبری، ۹۲/۱۲/۲)

ابتدا بیان می‌کنیم در مدیریت جهادی که از جمله مؤلفه‌های مهم در راستای عملیاتی کردن نظام مدیریتی والاست چه معیارهایی از سوی رهبر فرزانه بیان شده و آیا تا کنون توانستیم علی‌رغم تأکیدات و دستورات فراوان در اسلام، مدیریت جهادی را در بخش‌های کشور اجرا کنیم؟ چون شهرداری تهران به عنوان پر ادعاترین سازمان از این حیث خود را معرفی می‌کند ما مطالعه خود را بر این مجموعه پایه‌ریزی کرده‌ایم. بررسی رفتار فرد در محیط کار توجه محققان را در دهه اخیر به خود جلب کرده است.

سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خودجوش و اجباری از اهمیت خاصی برخوردار است. در حالت اجباری فرد وظایف خود را بر اساس مقررات و قوانین و استانداردهای تعیین شده سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. درحالی که در همکاری خودجوش و آگاهانه افراد، کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند. امروزه در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خودجوش و آگاهانه‌ای افراد در سازمان تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی نام‌برده می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۴).

**ضرورت و اهمیت تحقیق.** حضرت امام (ره) در آخرین پیام خود خطاب به جهادگران فرمودند: "عشق جهاد در خدمت به اسلام و مردم چشم دل عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است." (ایروانی، ۱۳۷۹)

وقوع انقلاب اسلامی در ایران بسیاری از معادلات جهان را برهم زد، ابرقدرت شرق که اساس و بنیان فکری اش بر الحاد و بی‌دینی بود و دین را افیون ملت‌ها می‌دانست از درون فرو ریخت، ابرقدرت غرب هم دچار ضعف و پریشانی و مجادله و مغالطه گردید، انقلاب اسلامی ایران فرهنگ و مدیریت نوینی به بشر عرضه کرد، فرهنگ و مدیریتی که ریشه در فطرت پاک الهی انسان‌ها داشت، این فرهنگ و مدیریت که به فرهنگ و مدیریت جهادی معروف شد هویت و جوهره انقلاب اسلامی است، انقلاب اسلامی ایران با استفاده از همین فرهنگ و مدیریت ۸ سال در مقابل تمام مستکبرین دنیا ایستاد و سرانجام پیروز شد، لذا ضرورت دارد این فرهنگ و مدیریت مورد بازنگری و ارزیابی قرار گیرد.

از آنجا که رهبر معظم انقلاب با اشاره به لزوم اهتمام ویژه به معماری ساخت‌وسازها در تهران به منظور ایجاد فضای سبک زندگی اسلامی تأکید کردند در اداره‌ی کلان‌شهر تهران و همچنین در اداره‌ی کشور باید روحیه‌ی خدمت به مردم با نیت خدایی و با تکیه بر علم و درایت یا همان روحیه‌ی مدیریت جهادی حاکم باشد تا بتوان از مشکلات عبور کرد و به پیش رفت. ایشان اهمیت تهران را فراتر از یک کلان‌شهر دانستند و گفتند: تهران از یک طرف نماد آبادانی، صلاح، سعادت و سبک زندگی در کشور است و از طرف دیگر به عنوان الگو و خط‌دهنده برای شهرهای سراسر کشور، مطرح است.

البته مدیریت جهادی و مدیریتی انقلابی یک روحیه از دو منظر است که به عنوان ملکه در افراد شکل می‌گیرد و این‌گونه نیست که با شعار بتوان آن را تحقق بخشید؛ بلکه همانند دیگر منش‌ها و خلق و خوی بشر می‌بایست با تمرین و تکرار ایجاد و نهادینه شده و به عنوان شاکله شخصیتی فرد درآید. در این صورت است که می‌توان از یک شخصیت انقلابی و جهادی، مدیریت جهادی را انتظار داشت؛ زیرا ((هر کسی چنان عمل می‌کند که شاکله و شخصیت وجودی اش شکل گرفته است)) (اسراء، آیه ۸۴).

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان وضعیت مطلوب دیده می‌شود چون که چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر نیاز به مکانیزم‌های کنترل رسمی و پرهزینه را می‌کاهد (ارگان به نقل از بیکتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

تحقیقات نشان داده است که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت و غیبت کارکنان رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شد، افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند، کمتر سازمان را ترک می‌کنند. از سوی دیگر طبیعی است که کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان در هر سازمانی می‌تواند باعث عملکرد بهتر و اثربخش‌تر سازمان شود و به این ترتیب می‌توان یکی از سازوکارهای عملی رفتار

1. Becton

شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان راه، کاهش نرخ ترک خدمت دانست (چن و همکاران به نقل از فتاحی).

شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی بودجه بسیار زیادی را جهت انجام امور مربوطه به خود اختصاص می‌دهد. لذا استفاده از رفتار شهروندی سازمانی و کمکی کارکنان کمک بسیار زیادی به انجام امور و کارایی بهتر سازمان دارد. همچنین مدیران شهرداری با آگاهی از چگونگی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به تقویت این رفتار و دستیابی به عملکرد بالاتر خواهند رسید.

**اهداف اصلی تحقیق.** در این پژوهش قصد داریم با شاخصه‌هایی از مدیریت جهادی که توسط رهبر معظم بیان شده که اهمیت آن بر هیچ یک از ما پوشیده نیست رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری‌های تهران را مورد ارزیابی و کیفیت اجرای آن را در سازمان تحلیل کنیم. باید دید رفتار شهروندی سازمانی که در واقع مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری‌اند و بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند تا چه میزان در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی است پی دنبال ترکیب سبک مدیریت جهادی با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی هستیم.

- تبیین رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی؛
- تبیین رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۱ و مؤلفه‌ها؛
- سنجش میزان اجرای سبک مدیریت جهادی در رفتار شهروندی سازمانی؛
- رتبه‌بندی میزان اثربخشی شاخص‌های مدیریت جهادی.

#### اهداف فرعی.

- شناساندن مؤلفه‌های مدل و کاربردی کردن‌ها در همه سازمان‌ها؛
- کمک به پیشبرد سبک مدیریت اسلامی ایرانی پیشرفت؛
- استفاده از ظرفیت بالقوه رفتار شهروندی در بهبود ارائه خدمات در سازمان‌ها؛
- جبران خلأ موجود و ارائه روش تقویت.

#### سؤالات تحقیق

- آیا مدیریت جهادی بر رفتار شهروندی تأثیر دارد؟

- آیا ابعاد مختلف مدیریت جهادی شامل (احساس مسئولیت، جهاد کاری، وجدان کاری، رعایت تقوا، فرهنگ کار، رضایت کارکنان، رضایت شهروندان و کارایی و اثربخشی) بر رفتار شهروندی موثر است؟
- تأثیر کدام یک از ابعاد مدیریت جهادی بر رفتار شهروندی بیشتر است؟

### فرضیه‌های تحقیق

- مدیریت جهادی بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- احساس مسئولیت بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- جهاد کاری بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- وجدان کاری بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- رعایت تقوا بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- فرهنگ کار بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- رضایت کارکنان بر رفتار شهروندی مؤثر است؛
- کارایی و اثربخشی بر رفتار شهروندی مؤثر است.

### ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**پیشینه و نوآوری تحقیق.** رفتار شهروندی سازمانی یکی از متغیرهای است که در چند دهه اخیر مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. همچنین نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند. مرور و بررسی تحقیق‌های پیشین در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، مبین توجه پژوهشگران به رابطه این مفهوم با متغیرهای متعدد است. از جمله این متغیرها می‌توان به نگرش شغلی (نیپوف و مورمن، ۱۹۹۳؛ اسپنک و همکاران، ۱۹۹۲)، عملکرد (بال و همکاران، ۱۹۹۶؛ پیرسی و همکاران، ۵۲۲۴) تعهد سازمانی (اوریلی و چتمن، ۱۹۲۴؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۲؛ ارگان، ۱۹۹۲؛ تراکینیرت، ۵۲۲۲) رهبری و رفتار رهبری (پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۲؛ واپنه و گرین، ۱۹۹۳؛ تراکینیرت، ۵۲۲۲) اعتماد (دلوگا، ۱۹۹۲؛ پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۴) عدالت سازمانی (مورمن، ۱۹۹۱؛ شپارد و همکاران، ۱۹۹۵؛ اسکيو، ۱۹۹۳) و رضایت شغلی (اسمیت و دیگران، ۱۹۲۳؛ بیتمن و ارگان، ۱۹۲۳؛ مورمن، ۱۹۲۳) به نقل از یلماز و تاسدان، ۵۲۲۹ اشاره نمود. در همین زمینه، رضایت شغلی به عنوان یکی از پیش شرط‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت.

یک فراتحلیل برگرفته شده از ۲۲ مطالعه روی ۷۱۰۰ نفر نشان داد که بین رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد (لپین و همکاران، ۲۰۰۲) از طرفی این رفتارها هزینه‌هایی به دنبال دارد. از جمله این هزینه‌ها می‌توان به افزایش استرس شغلی، تضاد میان استرس کاری و زندگی خانوادگی و همچنین گرانبار شدن نقش اشاره نمود (بولینو و تورنلی، ۲۰۰۵).

پژوهش روی ۱۵۸۴ نفر از کارکنان دولت در کشور کره در سال ۲۰۰۶ نشان داد که بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی ارتباط وجود دارد ولی ارتباط مستقیمی بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی یافت نشد (کیم، ۲۰۰۶).

پژوهش روی کارکنان ۱۴۹ هتل نشان می‌دهد که رضایت شغلی کارکنان اثر مثبتی بر رفتار شهروندی دارد و کارکنان با رضایت شغلی بالاتر انگیزه بیشتری برای رفتارهای شهروندی دارند (گونزالس و گارازو، ۲۰۰۶).

یک فراتحلیل برگرفته شده از ۵۵ مطالعه روی ۷۱۲۲ نفر نشان داد که بین رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد (لپین و همکاران، ۵۲۲۵). از طرفی این رفتارها هزینه‌هایی به دنبال دارد. از جمله این هزینه‌ها می‌توان به افزایش استرس شغلی، تضاد میان استرس کاری و زندگی خانوادگی و همچنین گرانبار شدن نقش اشاره نمود (بولینو و تورنلی، ۵۲۲۲).

حسنی کاخکی (۱۳۲۲) در بررسی تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت مشتری و نیت رفتاری به این نتیجه رسیده است که به طور کلی بین رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان متغیر مستقل و عوامل مرتبط با وفاداری مشتری، به عنوان متغیرهای وابسته رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

در این مقاله با جنبه‌های معنوی که از سبک مدیریت جهادی سرچشمه می‌گیرند رفتار شهروندی سازمان را بررسی کنیم. نقش مدیریت جهادی بر رفتار شهروندی را می‌توان این‌چنین بیان کرد که با اجرای درست و شناخت کامل می‌شود بدون عامل کنترل‌کننده در سازمان‌ها به حد اکثر بهره‌وری رسید زیرا برای اجرای این مدل باید یک انقلاب فرهنگی جهادی برای کل و جزء سازمان وقوع بپیوندد بنابراین فرد باید دائماً برای بهبود دانش خود، عملکرد خود، رفتار خود، اهداف خود و ... برنامه‌ریزی و تلاش کند و نتیجه این امور ایجاد بینش جدیدی است که در افراد، نسبت به اعمال و رفتارهای خود و البته دیگران ظهور پیدا می‌کند. پیش از این رفتار شهروندی سازمانی با معیارهایی که از مدل‌های غربی تعیین شده بود اندازه‌گیری می‌شد اما در مدل مدیریت جهادی رفتار شهروندی سازمان که رویکرد مقاله پیش رو بر آن اساس پی‌ریزی



شده با شاخصه‌هایی که از جانب رهبر کبیرمان بیان شده مورد بررسی قرار می‌گیرد ایشان سه ویژگی را برای مدیریت جهادی برشمرده‌اند که شامل:

۱. تکیه بر علم: «با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت. با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد. یک همّت جهادی لازم است. تحرّک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد.» (بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۲۰ اسفند ۹۲)؛

۲. نیت خدایی (خلوص): «اگر ما در بخش‌های گوناگون، روحیه جهادی داشته باشیم؛ یعنی کار را برای خدا، با جدّیت و به صورت خستگی‌ناپذیر انجام دهیم (نه فقط به عنوان اسقاط تکلیف)، بلاشک این حرکت پیش خواهد رفت.» (برداشتی از بیانات در حرم مطهر رضوی، ۱ فروردین ۹۰)؛

۳. احساس مسئولیت و خدمت به مردم: اگر هدف هر یک از مدیران جهادی به دور از انگیزه‌های شخصی و تنها خدمت به مصالح کشور، با نیتی الهی همراه با احساس مورد سؤال واقع شدن در پیشگاه الهی باشد، برنامه‌ها حالت پیش‌رونده خود را در هر مقطعی حفظ خواهند نمود. (برداشتی از بیانات مقام معظم رهبری، ۱۶/۴/۹۳).

**جمع‌بندی پیشینه تحقیق.** با توجه به موارد معتنا بهی که در پیشینه وجود دارد می‌توان در جمع‌بندی تاکیدات زیر را ملاحظه کرد:

۱. رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت اجرای آن در سازمان با مؤلفه‌های شرح داده شده در پیشینه تحقیق قابلیت اندازه‌گیری و کنترل دارد؛
۲. رفتار شهروندی مناسب در اکثر تحقیقات صورت گرفته منتهی به افزایش بهره‌وری در سازمان است؛
۳. حال وظیفه ماست که با شناخت و اصلاح مدل‌های بومی و ترویج آن به شکل گسترده و فراگیر، فرهنگ جهادی و مدیریت جهادی که با دین و اعتقادات ملت ما سازگار است انجام پذیرد.

### مرور بر ادبیات نظری و ارائه مدل

**رفتار شهروندی سازمانی.** مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می‌شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، در بهبود

اثر بخشی سازمانی مؤثر بودند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلیدبری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می‌افتند را این‌گونه تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند» (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلیدبری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷).

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیروقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با این وجود او بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران کمک می‌کند و باعث بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان می‌گردد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلیدبری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷).

اورگان رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است. وی معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان نمی‌شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود.

تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد:

۱. رفتار باید داوطلبانه باشد (نه وظیفه مشخص)؛

۲. مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد؛

۳. رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندبعدی دارد.

**تعریف شهروند و شهروندین.** اغلب واژه‌های شهروند و شهروندین به عنوان مترادف یا دارای مفاهیم نزدیک به هم به کار می‌روند اما حوزه مفهومی شهروندی با حوزه مفهومی شهروندین بسیار متفاوت است درحالی‌که شهروندی اشاره به مجموعه حقوق و وظایف یک انسان در یک جامعه سیاسی و اجتماعی دارد شهروندین شیوه‌ای از زندگی در محیط شهری است. شهروندی مفهومی است بسیار گسترده، کلی و عمومی که سازمان اجتماعی، سازمان سیاسی و سازمان اقتصادی جامعه را به خود معطوف می‌کند (بولینو و همکاران، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup>

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات سرکار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند.

1. Bolino

شهروندان سازمانی: شهروندان به عنوان افرادی که تشکیل دهنده اجتماعات بشری بوده‌اند امروزه کانون توجه همه کسانی هستند که می‌خواهند که به نحوی در زندگی انسان نقش داشته باشند.

**تاریخچه رفتار شهروندی سازمانی.** رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار به وسیله اورگان و همکارانش هنگامی که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد را بررسی می‌کردند در سال ۱۸۸۳ میلادی به گرفته شد (هوسام، ۲۰۰۸)<sup>۱</sup> ولی قبل از بارنارد با بیان مفهوم اشتیاق به همکاری و کاتز و کان با بیان رفتارهای خودجوش همکارانه و حمایتی این موضوع را مورد توجه قرار دادند (ترنسپید و مور کیسون، ۱۹۹۶، فتاحی، ۱۳۸۴).

البته بعد از ابداع این مفهوم توسط اورگان و همکاران صاحب‌نظران مختلف با به کار بردن مفاهیمی چون رفتار فرانقشی (وین داین کامینگز و پارکز، ۱۹۹۵) رفتار سازمانی مددکارانه (بریف و موتوویدلو، ۱۹۸۶ جورج و بتنهای، ۱۹۹۰ اوریلی و چاتمن، ۱۹۸۶) خودجوشی سازمانی (جورج و بریف، ۱۹۹۲ جورج و جونز، ۱۹۹۷) و عملکرد زمینه‌ای (بورسن و موتوویدلو، ۱۹۹۳؛ بورمن وایت و دورمی، ۱۹۹۵؛ موتوویدلو و ون استار، ۱۹۹۸) در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته‌اند (ابیلی، ۱۳۸۴؛ فتاحی، ۱۳۸۴).

از واژه‌ها و تعابیر مختلفی برای نامیدن رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است که واژه‌ها و تعابیری نظیر «سندروم سرباز خوب» رفتارهای اختیاری، رفتارهای داوطلبانه، رفتارهای افزون بر نقش عملکرد رفتاری، رفتارهای بسته به نظر شخصی، رفتارهای خدمتی سازمانی، رفتارهای خود تشویقی، رفتارهای اجتماعی<sup>۲</sup> حمایتی، رفتارهای خودانگیخته سازمانی، رفتارهای بی پاداش، رفتارهای غیراجباری رفتارهای خود آغازگری، از جمله مهم‌ترین آن‌هاست (اسلامی، ۱۳۸۶).

اشناک (۱۹۹۱) سه دلیل را برای این موضوع که چرا رفتارهای شهروندی سازمانی به وسیله افراد بانفوذ سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد ارائه کرد:

۱. رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار کیفی هستند و اندازه‌گیری عینی آن‌ها بسیار مشکل است که این امر تسلط بر ارزیابی آن‌ها را مشکل می‌سازد؛
۲. بعضی از اشکال یا ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی ممکن است افراد را به خاطر کمک به دیگران از کار اصلی خود بازدارد؛
۳. به دلیل اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی به‌طور قراردادی قابلیت اجرایی ندارند (زیرا اگر این رفتارها به‌طور قرار لازم‌الاجرا می‌شدند به آن‌ها رفتارهای قراردادی اطلاق می‌شد نه رفتارهای شهروندی سازمانی) سازمان نمی‌تواند به دلیل عدم انجام این رفتار توسط کارکنان

1. Hussam

آن‌ها را تنبیه کند. به این دلیل رفتارهای شهروندی سازمانی عموماً بر اساس نگرش تبادل اجتماعی تعریف شده است (اشناک، ۱۹۹۱).

فار در سال ۱۹۹۷ پی برد که دو بعد رفتار شهروندی یعنی توجه، تحمل‌پذیری و شکیبایی باهر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی توسعه‌یافته چینی‌ها تطابق پیدا نمی‌کند و هماهنگی بین فردی و محافظت از منابع انسانی ابعاد رفتاری شهروندی چینی‌های را تشکیل می‌دهند (فار، ۱۹۹۷).

**رفتار شهروندی سازمانی در آموزه‌های دینی و اسلامی.** رفتارهای که تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی ذکر می‌شود در آموزه‌های دینی و اسلامی ما تحت عناوین و اصطلاحاتی مشابه مانند انفاق، ایثار، جوانمردی، اخوت و برادری، مهرورزی، یتیم‌نوازی، مردم‌نگری و دیگر خواهی در روابط اجتماعی و جامعه مورد تاکید بوده است که به طور مختصر به شرح این موضوعات می‌پردازیم:

احسان و بخشش یکی از موضوعاتی است که در قرآن کریم مورد توجه قرار گرفته و به کلمه ایمان متصل شده است ((عبادت خدا کنید و به او شرک نیاورید و به پدر و مادر نیکی کنید و به خویشاوندان و همسایه دور و رفیق نزدیک و در راه مانده و مملوک خویشان نیز همچنان که خداوند گردنکشان خودپسند را دوست ندارد)) (نساء، ۳۶-۳۷).

در زمینه جوانمردی پیامبر اکرم می‌فرماید: ((لیس من المروه الریح علی الاخوان))<sup>۱</sup> ((از برادران سود بردن از مروت و جوانمردی به دور است)) منظور این است که در جامعه مبتنی بر برابری و برادری هر کس نمی‌تواند به دنبال منافع خویش باشد و تصور کند که در پناه آن منافع دیگران نیز تأمین می‌شود بلکه برادری زمانی معنی می‌یابد که هر کس به جای اندیشیدن به منافع شخصی خود به مصالح عامه بیندیشد.

در مورد مردم‌نگری و دیگر خواهی نیز آن حضرت می‌فرماید: ((ما کرهته لفسک فاکره لغیرک و ما احببته لفسک فاحببته لغیرک))<sup>۲</sup> یعنی آنچه را برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز می‌پسند و آنچه برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز بیسند.

مهرورزی و تودد و دوستی با مردم نیز بارها مورد تاکید و توجه رسول خدا قرار گرفته به گو نه ای که آن حضرت بعد از ایمان مهم‌ترین اساس و بنیاد عقل را تودد مردم می‌داند ((راس العقل بعد الایمان بالله التودد الی الناس و اصطناع المعروف الی کل بر و فاجر))<sup>۳</sup> یعنی اساس خرد پس از ایمان به خدا دوستی با مردم و نیکوکاری با افراد نیک و افراد ناشایست است.

۱. راهنمای انسانیت، ص ۸۹، حدیث ۲۴۱۱.

۲. الجامع الصغیر، ج ۲، ص ۴۶۴.

۳. راهنمای انسانیت، ص ۵۸۸، حدیث ۱۶۳۶.

در مورد برادری در دیدگاه آن حضرت انسان‌ها همه با هم برادرند و باید چنین باشند و مهم‌تر اینکه هرکس آینه برادر خویش است ((آن احدکم مراه اخیه فاذا رای به اذی فلیمطه عنه))<sup>۱</sup> هر کسی از شما آینه برادر خویشید وقتی زحمتی یا آزاری به او می‌بینند باید آن را از او دفع کنند. باری‌رساندن برادران به یکدیگر و به وجود آمدن جامعه مبتنی بر رفتارهای کمک‌کننده و تعاون و همکاری در همه زمینه‌ها از شرایط اولیه تحقق عدل در جامعه است پس دیگران در هر وضعیتی که هستند برادر تو هستند و تو نسبت به آن‌ها مسئول هستی ولی باید بدانی حقوق برادری را چگونه ادا نمایی چنانکه پیامبر اسلام فرموده‌اند ((انصر اخاک ظالما او مظلوما آن یک ظالما فاردده عن ظلمه و آن یک مظلوما فانصره))<sup>۲</sup>.

**تعریف و مفهوم رضایتمندی کارکنان.** رضایتمندی مراجعان یکی از معیارهای جدید سنجش عملکرد سازمانی و کیفیت خدمت رسانی در سازمان‌های دولتی است. برای رضایتمندی مراجعان تعریف‌های متعددی ارائه شده که در ذیل به بعضی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. ایجاد حالت شادمانی، خشنودی و مطلوبیتی که در نتیجه تأمین نیازها و برآورده کردن تقاضاها و احتیاج‌های مراجعه‌کننده توسط ارائه‌کننده خدمت در مراجعه‌کنندگان ایجاد می‌شود، رضایتمندی گفته می‌شود (Retial Management Associates, 2002:1)؛

۲. ادراک مراجعان از عملکرد سازمان و خدمات دریافت شده یا ادراک مراجعان را که از برآورده شدن خواسته‌ها و انتظاراتشان ایجاد می‌شود رضایتمندی می‌گویند. ( Treasury Board, 2002:1)؛

۳. به عقیده «کاتلر»، سطح رضایت، تابعی است از تفاوت بین ادراک از عملکرد و انتظارات فرد (رهنورد، ۱۳۸۲)؛

۴. ارزیابی‌های مراجعان از کیفیت کالاها و خدمات دریافت شده را رضایتمندی می‌گویند (Fecikova, 2004: 57).

**بیانات مقام معظم رهبری.** قبل از پرداختن به اصل مطلب، ابتدا نگاهی داریم به بعضی از بیانات مقام معظم رهبری که ایشان در ضمن آن‌ها به روشنگری در باب «مدیریت جهادی» پرداخته‌اند:

۱. «با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت. با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد. یک همت جهادی لازم است. تحرک جهادی و مدیریت

۲. الجامع الصغیره ، ج ۱، ص ۲۳۳

۳. فیض‌الغدیر شرح الجامع الصغیر، ج ۳، ص ۷۶

جهادی برای این کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد.» (بیانات در جلسه‌ی تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۲۰ اسفند ۹۲)؛

۲. «روحیه‌ی جهادی لازم است. ملت ما از اول انقلاب تا امروز در هر جایی که با روحیه‌ی جهادی وارد میدان شده، پیش رفته. این را ما در دفاع مقدس دیدیم، در جهادسازندگی دیدیم، در حرکت علمی داریم مشاهده می‌کنیم. اگر ما در بخش‌های گوناگون، روحیه‌ی جهادی داشته باشیم، یعنی کار را برای خدا، با جدیت و به صورت خستگی‌ناپذیر انجام دهیم (نه فقط به عنوان اسقاط تکلیف)، بلاشک این حرکت پیش خواهد رفت.» (بیانات در حرم مطهر رضوی، ۱ فروردین ۹۰)؛

۳. «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.» (بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت، ۶ شهریور ۹۲).

**تعریف مدیریت جهادی.** مدیریت جهادی مقوله‌ای است همزاد انقلاب اسلامی که آثار مبارک آن در فرازهایی از دوران دفاع مقدس و خصوصاً نهاد جهاد سازندگی ظهور و بروز پیدا کرده است؛ فرآیندی که از ویژگی‌های برجسته‌ی آن، ادای تکلیف در جهت تشکیل، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی برآمده از اسلام ناب محمدی (ص) بوده است. به تعبیر بهتر می‌توان گفت، 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 و مهم‌ترین ویژگی آن، ذوب اراده‌ی انسان در اراده‌ی الهی بوده و صد البته نماد این ممزوج شدن عاشقانه، فرمان‌بری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است.

این سبک مدیریت، در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ماست که شاید در مکاتب دیگر، کمتر یافت شود و اگر مشابهی دیده می‌شود، قطعاً در شیوه و روش و مدل کار تفاوت‌های زیادی با هم دارند، در فرهنگ ما، روح حاکم بر این تکنیک‌ها، نسخه‌ی بومی ایرانی-اسلامی است که در مقام مقایسه به عنوان یک نکته مهم باید به آن توجه ویژه‌ای داشت.

می‌توان گفت مدیریت جهادی یعنی، علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی،

فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد.

با توجه به این تعریف و با توجه به نام‌گذاری سال جدید به وسیله مقام معظم رهبری، مشخص می‌شود معظم له مدیریت جهادی در عرصه‌های اقتصادی و فرهنگی را مورد توجه خاص قرار داده‌اند؛ و این بدان معناست که در این دو عرصه مشکلات و موانع حادی وجود دارد که می‌بایست با یک مدیریت مبارز و جهادی این موانع و مشکلات را از سر راه پیشرفت نظام مقدس جمهوری اسلامی برداشت.

**سبک مدیریت جهادی و شاخصه‌های آن.** بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می‌شود. علم مدیریت و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت است. «مدیریت جهادی» را می‌توان از نوع هنر مدیریت دانست. به دیگر سخن علم دانستن و هنر توانستن. مدیریت جهادی هنر توانستن و ارائه طرح و ایده جدیدی بود که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت.

### ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در مدل مدیریت جهادی (بوداکی ۱۳۹۳):

۱. بعد ساختاری

- مدیریت برای خدا؛

- مدیریت ولایتی؛

- انعطاف‌پذیری ساختار و تشکیلات مناسب با شرایط.

۲. بعد رفتاری

- مدیریت داوطلبانه، تحول‌آفرین، پویا و انعطاف‌پذیر در مأموریت‌ها؛

- خودباوری؛

- توجه به نیروی انسانی به عنوان منابع مهم کاری؛

- پرکاری، سخت‌کوشی، خستگی‌ناپذیری و سرعت عمل در کارها؛

۳. بعد زمینه‌ای

- مدیریت مشارکت‌پذیر؛

- نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار؛

- مدیریت قناعتی با اهمیت دادن به بیت‌المال؛

اما مؤلفه‌های فرهنگ جهادی و مدیریت جهادی از نظر رهبری چیست؟ (بیانات مقام معظم رهبری، ۹۳/۴/۱۶)

۱. احساس مسئولیت: یک نکته اساسی در اینجا وجود دارد که همه‌ی ما باید به آن توجه کنیم - بنده بیشتر از شما به این نکته احتیاج دارم؛ همه‌ی شما هم به اقتضای مسئولیت، احتیاج دارید - و آن، احساس تکلیف است؛ اخلاص نیت و عمل برای خداست. این اگر شد، همه‌ی مشکلات حل خواهد شد، همه‌ی راه‌ها گشاده خواهد شد؛ این اگر شد، رحمت الهی و کمک الهی شامل حال خواهد شد؛

۲. رعایت تقوا: پایه‌ی همه‌ی خیرات در جامعه، تقواست. تقوای فردی؛ یعنی هر کس بین خود و خدا سعی کند از جاده‌ی صالح و حق تخطی نکند و پا را کج نگذارد. تقوای سیاسی؛ یعنی هر کس که در کار سیاست است، سعی کند با مسائل سیاسی صادقانه و دردمندانه و از روی دلسوزی برخورد کند. سیاست به معنای پشت هم اندازی و فریب و دروغ گفتن به افکار عمومی مردم، مطلوب اسلام نیست. سیاست یعنی اداره‌ی درست جامعه؛ این جزو دین است. تقوای سیاسی، یعنی انسان در میدان سیاست، صادقانه عمل کند. تقوای اقتصادی؛ یعنی اگر هر کس برای گذران زندگی و ضمناً آباد کردن محیط خود مجبور است تلاش اقتصادی داشته باشد، راه درست را انتخاب کند.

۳. فرهنگ کار: ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و استفاده از تولیدات داخلی به عنوان ارزش اسلامی و ملی با بهره‌گیری از نظام آموزشی و تبلیغی کشور... یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار. با نشستن، با خوابیدن، با غفلت از اطراف، نمی‌شود به اهداف عالی دست پیدا کرد.

۴. وجدان کاری: وجدان کاری هم جزئی از فرهنگ عمومی است که بسیار پسندیده است. وجدان کاری، یعنی افراد یک جامعه، خود را در قبال آن کاری که پذیرفته‌اند متعهد بدانند و نوعی احساس وجدان نسبت به آن داشته باشند و سرهم‌بندی و رفع تکلیف نکنند و آن کار را به صورت کامل انجام دهند. این‌ها از جمله‌ی خلیات یک ملت است که تأثیرش در زندگی و سرنوشت آن‌ها خیلی زیاد است.

۵. جهاد کاری: کسالت، کم کاری و تنبلی، یک انسان را، یک خانواده را، یک کشور و یک ملت را تباه می‌کند. همه باید کار کنند؛ کار جهادی.

**برخی دیگر از مؤلفه‌ها و ویژگی‌های مدیریت جهادی.** رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس و اعضای شورای اسلامی، شهردار، معاونین و شهرداران مناطق مختلف تهران تأکید کردند؛ «در اداره کلان شهر تهران و همچنین در اداره کشور باید روحیه خدمت به مردم با نیت



خدایی و با تکیه بر علم و درایت یا همان روحیه مدیریت جهادی حاکم باشد تا بتوان از مشکلات عبور کرد و به پیش رفت. « (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳). البته ویژگی‌های سلبی و ایجابی دیگری نیز برای مدیریت جهادی می‌توان بر شمرد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. اعتقاد به نصرت و یاری خداوند متعال؛
۲. پرهیز از هرگونه تجمل‌گرایی و گرایش کامل به سادگی؛
۳. آینده‌نگری؛
۴. شایسته‌سالاری؛
۵. داشتن روحیه مردمی و حضور دائم در جمع مردم و کسب نظرات ایشان؛
۶. کار و مجاهدت خستگی‌ناپذیر؛
۷. خودسازی و تزکیه دائمی؛
۸. ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی و گروهی؛
۹. دشمن‌شناسی؛
۱۰. مسئله‌شناسی؛
۱۱. استفاده صحیح و دقیق از بیت‌المال؛
۱۲. سعی در افزایش بهره‌وری بیشتر از منابع موجود و ...

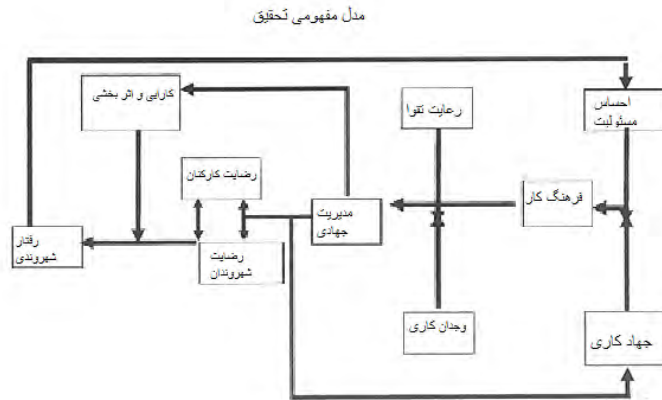
**مدل مفهومی تحقیق (ساخت مدل تجمیعی).** با مرور بر ادبیات و مدل‌های انگیزش و خصوصاً اقتباس از مدل پورتر و لاولر، محققین مدل بومی محقق ساخته شده زیر را که از تجمیع شاخص‌های مدیریت جهادی و تکیه بر فرمایشات مقام معظم رهبری و سایر شاخص‌ها بوده معرفی و اعتبارسنجی کرده‌ایم و همان‌گونه که در مدل ملاحظه می‌کنید در این مدل، فرهنگ و مدیریت جهادی از یک طرف از شاخصه‌هایی که رهبر کبیر و فرزانه بیان نموده‌اند مفاهیم شکل گرفته و منسجم شده و از طرف دیگر با ویژگی‌هایی که از مدل مدیریت جهادی حاصل می‌شود می‌توان به بهره‌وری، رضایت کارکنان، رضایت شهروندان و در نهایت رفتار شهروندی سازمانی رسید.

این مدل که دارای نوآوری بومی است مدعی است که میزان رفتار شهروندی سازمانی را که به دو عامل یعنی بستگی دارد:

۱. سطح شناخت مؤلفه‌ها مدیریت جهادی و بهره‌گیری از آن‌ها در سازمان مربوطه؛
۲. سطح مطلوبیت رضایت شهروندان برای کمک به شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی. بستگی دارد را تحت تأثیر قرار داده است قطعاً همواره ارزش‌ها و انگیزه‌ها تحت تأثیر عامل داخلی و خارجی به شرح زیر قرار می‌گیرند:

**عوامل داخلی و خارجی.** واضح است که سطح انگیزش داخلی و خارجی از فردی به فرد دیگر متفاوت است. بنابراین طبیعی است که با انگیزش و رضایت داخلی و خارجی به صورت موجودیت‌های مختلف رفتار شود. همچنین لازم است که اثرات نظریه ارزیابی شناختی به مدل وارد شود.

بنابراین با افزایش فرهنگ مدیریتی جهادی و همچنین تقویت رابطه با مشتریان و شهروندان و نیز ایجاد رضایت بخشی در آنان؛ می‌توان مدیریت جهادی و در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی مطلوب را توسعه داد و به بهره‌وری رسید.



### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی است و از لحاظ ماهیت، کاربردی می‌باشد. از ویژگی‌های پژوهش توصیفی این است که پژوهشگر دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها ندارد و آن‌ها را دست‌کاری یا کنترل نمی‌کند و صرفاً آنچه را وجود دارد مطالعه کرده، به توصیف و تشریح آن می‌پردازد (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

پژوهش کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

**جامعه آماری.** جامعه آماری این پژوهش شامل یک‌صد نفر از مشتریان شهرداری منطقه یک تهران است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده بوده و برای تعیین حجم آن از جدول مورگان استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات، از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

جدولی که به نام جدول مورگان معروف است یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

جدول مورگان در واقع حاصل زحماتی است که Robert V. Krejcie و Daryle W. Morgan کشیده‌اند و به ازای مقادیر مختلف از اندازه‌های جامعه با استفاده از فرمول کوکران نمونه را برآورد کرده‌اند.

| S   | N      | S   | N    | S   | N   | S   | N   | S  | N  |
|-----|--------|-----|------|-----|-----|-----|-----|----|----|
| 338 | 2800   | 260 | 800  | 162 | 280 | 80  | 100 | 10 | 10 |
| 341 | 3000   | 265 | 850  | 165 | 290 | 86  | 110 | 14 | 15 |
| 246 | 3500   | 269 | 900  | 169 | 300 | 92  | 120 | 19 | 20 |
| 351 | 4000   | 274 | 950  | 175 | 320 | 97  | 130 | 24 | 25 |
| 351 | 4500   | 278 | 1000 | 181 | 340 | 103 | 140 | 28 | 30 |
| 357 | 5000   | 285 | 1100 | 186 | 360 | 108 | 150 | 32 | 35 |
| 361 | 6000   | 291 | 1200 | 181 | 380 | 113 | 160 | 36 | 40 |
| 364 | 7000   | 297 | 1300 | 196 | 400 | 118 | 180 | 40 | 45 |
| 367 | 8000   | 302 | 1400 | 201 | 420 | 123 | 190 | 44 | 50 |
| 368 | 9000   | 306 | 1500 | 205 | 440 | 127 | 200 | 48 | 55 |
| 373 | 10000  | 310 | 1600 | 210 | 460 | 132 | 210 | 52 | 60 |
| 375 | 15000  | 313 | 1700 | 214 | 480 | 136 | 220 | 56 | 65 |
| 377 | 20000  | 317 | 1800 | 217 | 500 | 140 | 230 | 59 | 70 |
| 379 | 30000  | 320 | 1900 | 225 | 550 | 144 | 240 | 63 | 75 |
| 380 | 40000  | 322 | 2000 | 234 | 600 | 148 | 250 | 66 | 80 |
| 381 | 50000  | 327 | 2200 | 242 | 650 | 152 | 260 | 70 | 85 |
| 382 | 75000  | 331 | 2400 | 248 | 700 | 155 | 270 | 73 | 90 |
| 384 | 100000 | 335 | 2600 | 256 | 750 | 159 | 270 | 76 | 95 |

**ابزار گردآوری داده‌ها.** تعیین ابزار جمع‌آوری اطلاعات با توجه به روش انتخاب شده صورت می‌پذیرد. به عبارتی هر روش دارای ابزار خاص خود می‌باشد که پژوهشگر با به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند نسبت به جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات اقدام کند (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

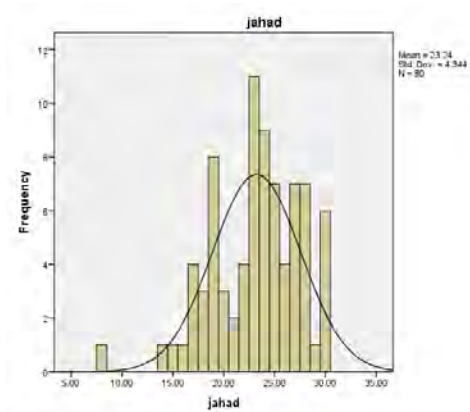
در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات به روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه به عنوان یکی از متداول‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی، می‌باشد. در تحقیقات توصیفی و نیز تحقیقاتی که از گستره جغرافیایی زیادی برخوردار باشد یا افراد جامعه آماری و نمونه آن زیاد باشند، معمولاً از روش پرسشنامه‌ای استفاده می‌شود (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

پرسشنامه تحقیق حاضر به دلیل تازه بودن محتوا، به صورت محقق ساخته و با نظر اساتید این رشته و رجوع به سوابق تحقیق ساخته شده و مقدار ضریب پایایی آن با ضریب الفای کرونباخ ۰/۸۸۲ محاسبه شده است.

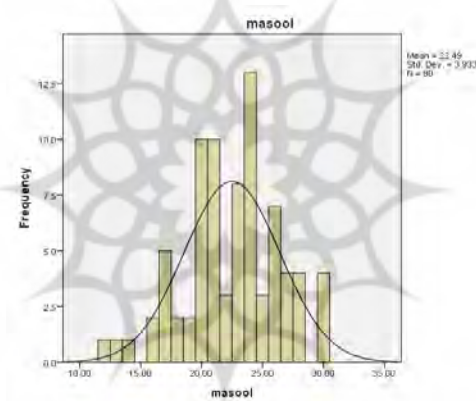
### ۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های تحقیق

#### الف) بخش اول نمودار

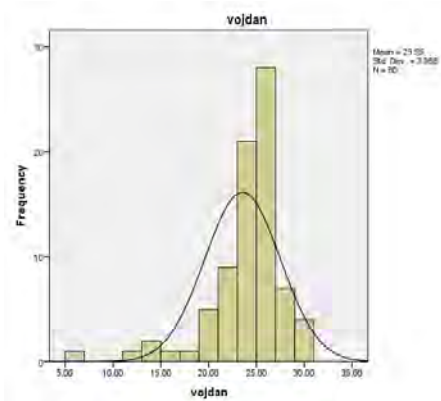


نمودار ۱. احساس مسئولیت

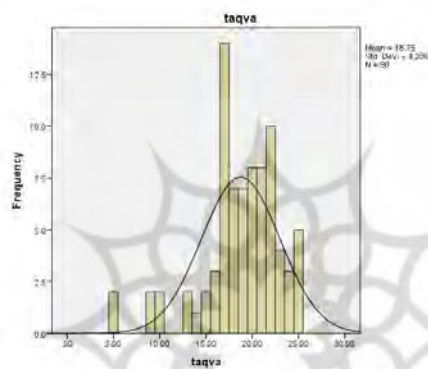


نمودار ۲. جهاد کاری

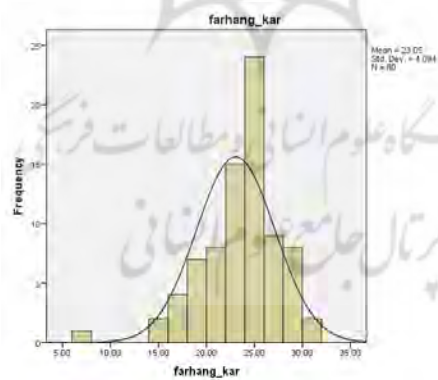
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



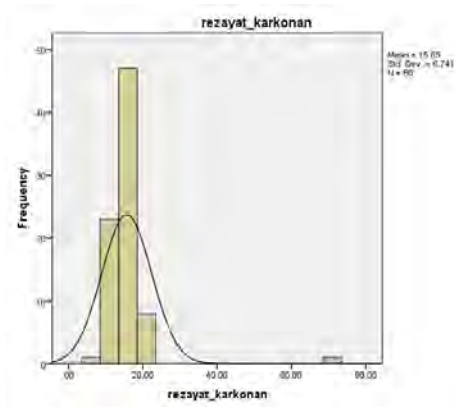
نمودار ۳. وجدان کاری



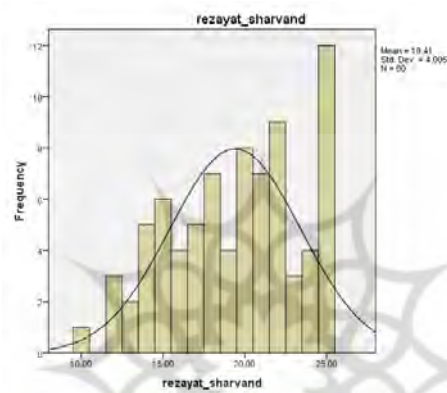
نمودار ۴. رعایت تقوا



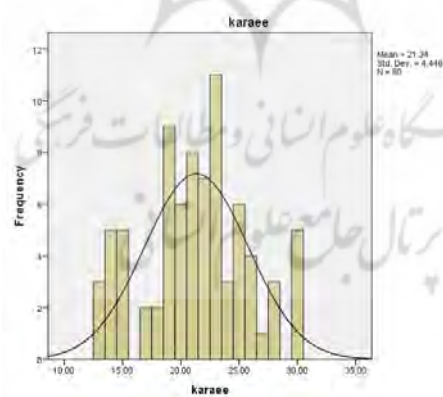
نمودار ۵. فرهنگ کار



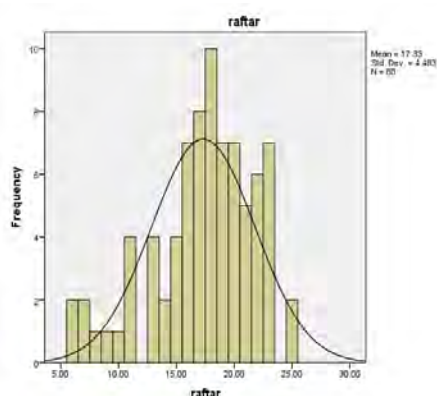
نمودار رضایت کارکنان



نمودار ۷. رضایت شهروندان



نمودار ۸. کارایی و اثربخشی



نمودار ۹. رفتار شهروندی

(ب) بخش دوم: آمار استنباطی

۱. پس از انجام آزمون پیرسون در نرم‌افزار SPSS برای اثبات وجود رابطه بین متغیرهای مستقل شامل: احساس مسئولیت، جهاد کاری، وجدان کاری، رعایت تقوا، فرهنگ کار، رضایت کارکنان، رضایت شهروندان و کارایی و اثربخشی بر رفتار شهروندی نتایج آن‌ها در جدول زیر خلاصه شده است:

| نام متغیر        | مقدار Sig. | مقدار ضریب همبستگی پیرسون | وجود رابطه اثبات می‌شود؟ |
|------------------|------------|---------------------------|--------------------------|
| احساس مسئولیت    | ۰/۱۰۲      | ۰/۱۴۴                     | تا حدی                   |
| جهاد کاری        | ۰/۰۰۸      | ۰/۲۷۱                     | بلی                      |
| وجدان کاری       | ۰/۰۴۸      | ۰/۱۶۸                     | بلی                      |
| رعایت تقوا       | ۰/۰۲۷      | ۰/۳۳۹                     | بلی                      |
| فرهنگ کار        | ۰/۰۴۳      | ۰/۲۲۷                     | بلی                      |
| رضایت کارکنان    | ۰/۰۳۵      | ۰/۲۳۶                     | بلی                      |
| رضایت شهروندان   | ...        | ۰/۳۸۲                     | بلی                      |
| کارایی و اثربخشی | ...        | ۰/۶۱۱                     | بلی                      |

(تمام نتایج در سطح ۹۵ درصد قابل اطمینان هستند و در سطح معناداری ۵ درصد محاسبه شده‌اند.)

۲. در این قسمت برای برآورد میزان شدت و ضعف تأثیر هر کدام از متغیرها بر متغیر رفتار شهروندی (متغیر احساس مسئولیت از معادله حذف شده است) از تحلیل رگرسیون چندگانه و روش ورود همزمان استفاده شده است که نتایج آن به صورت زیر خلاصه شده است:

| ANOVA <sup>a</sup> |                |          |             |         |       |                   |
|--------------------|----------------|----------|-------------|---------|-------|-------------------|
| Model              | Sum of Squares | df       | Mean Square | F       | Sig.  |                   |
| 1                  | Regression     | 734.801  | 7           | 104.972 | 8.863 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual       | 852.749  | 72          | 11.844  |       |                   |
|                    | Total          | 1587.550 | 79          |         |       |                   |

a. Dependent Variable: rafter  
b. Predictors: (Constant), karaee, taqva, rezayat\_karkonan, jahad, rezayat\_sharvand, vojdan, farhang\_kar

مقدار معناداری به دست آمده نشان می‌دهد حداقل یکی از متغیرها می‌تواند در معادله رگرسیون باقی بماند.

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |        |        |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|--------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.   |
|                           | مقدار ضرایب رگرسیون         | Std. Error | مقدار بتا                 |        |        |
|                           | (مقدار ثابت)                | 3/775      | 2/858                     | 1/321  | 0/191  |
|                           | جهاد کاری                   | 0/097      | 0/117                     | 0/094  | 0/408  |
|                           | وجدان کاری                  | -0/025     | 0/146                     | -0/022 | -0/171 |
| 1                         | رعایت تقوا                  | -0/199     | 0/111                     | -0/188 | -1/798 |
|                           | فرهنگ کار                   | -0/198     | 0/145                     | -0/181 | -1/368 |
|                           | رضایت کارکنان               | 0/025      | 0/065                     | 0/038  | 0/390  |
|                           | رضایت شهروندان              | 0/381      | 0/130                     | 0/341  | 2/936  |
|                           | کارایی و اثربخشی            | 0/580      | 0/096                     | 0/575  | 6/016  |

متغیر وابسته: رفتار شهروندی

همان طور که ضرایب مقدار بتا در ستون بالا نشان می‌دهد متغیر کارایی و اثربخشی بیشترین ضریب تأثیر را در معادله رگرسیون پیش‌بینی کننده بر رفتار شهروندی دارد بعد از آن نیز به ترتیب: رضایت شهروندان، رعایت تقوا، فرهنگ کار، جهاد کاری، رضایت کارکنان و وجدان کاری بیشترین تأثیر را در متغیر وابسته یعنی رفتار شهروندی دارند.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نام‌گذاری سال ۹۰ با عنوان جهاد اقتصادی معطوف به یک ضرورت و مسئله اساسی است که در کشور بین ظرفیت‌های عظیم و عظمت‌های ملی و دستاوردهای حاصل‌شده، علارغم



تلاش‌های صورت گرفته، فاصله‌ای وجود دارد که جبران آن مستلزم جهاد اقتصادی است از آنجا که یک اقدام اساسی برای نیل به این هدف مدیریت جهادی است لذا ما را بر آن داشت تا تحقیق حاضر را به انجام برسانیم، در این پژوهش به بررسی مدیریت جهادی در سطح شهرداری تهران و تأثیر آن بر رفتار شهروندی کارکنان با مؤلفه‌هایی نظیر: احساس مسئولیت، جهاد کاری، وجدان کاری، رعایت تقوا، فرهنگ کار، رضایت کارکنان، رضایت شهروندان و کارایی و اثربخشی پرداختیم و با بررسی نتایج این تحقیق با استفاده از تحلیل همبستگی و آزمون رگرسیون چندگانه نشان داده شد که بین متغیرهای پیش بین ما فقط احساس مسئولیت بدون تأثیر شناخته می‌شود و بقیه مؤلفه‌ها در رفتار شهروندی موثر هستند. همچنین دو متغیر کارایی و اثربخشی و رضایت شهروندان که در تحقیقاتی با عنوان بررسی عملکرد بر رفتار شهروندی (بال و همکاران، ۱۹۹۶؛ پیرسی و همکاران، ۵۲۲۴) و بررسی تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات (حسن کاخکی ۱۳۲۲)، (رضایت شغلی) اسمیت و دیگران، ۱۹۲۳؛ و همچنین رابطه مثبت بین رفتار سازمانی و رضایت شغلی (لپین و همکاران، ۵۲۲۵) سابقاً به تأیید رسیده بودند، بیش‌ترین تأثیر را بر رفتار شهروندی دارند.

با توجه به نتایج ستون مقدار بتا که برای تعیین میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بکار می‌رود شدت تأثیرگذاری هر کدام به ترتیب زیر مشخص می‌شود:

۱. کارایی و اثربخشی؛ ۲. رضایت شهروندان؛ ۳. رعایت تقوا؛ ۴. فرهنگ کار؛ ۵. جهاد کاری؛ ۶. رضایت کارکنان؛ ۷. وجدان کاری.

۱. همان‌گونه که ملاحظه می‌کنید مدیریت جهادی با ابعاد احساس مسئولیت، جهاد کاری، وجدان کاری، رعایت تقوا، فرهنگ کار، رضایت کارکنان، رضایت شهروندان و کارایی و اثربخشی بر رفتار شهروندی اثر می‌گذارد.

۲. تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر رفتار شهروندی،

- جهاد کاری با (Sig=0/191) ضریب بتای ۰/۰۹۴۵ بر رفتار شهروندی موثر است؛

- وجدان کاری با (Sig=0/408) ضریب بتای ۰/۰۲۲- بر رفتار شهروندی موثر است؛

- رعایت تقوا با (Sig=0/865) ضریب بتای ۰/۱۸۸- بر رفتار شهروندی موثر است؛

- فرهنگ کار با (Sig=0/176) ضریب بتای ۰/۱۸۱- بر رفتار شهروندی موثر است؛

- رضایت کارکنان با (Sig=0/698) ضریب بتای ۰/۰۳۸ بر رفتار شهروندی موثر است؛

- رضایت شهروندان با (Sig=0/004) ضریب بتای ۰/۳۴۱ بر رفتار شهروندی موثر است؛

- کارایی و اثربخشی با (Sig=0/000) ضریب بتای ۰/۵۷۵ بر رفتار شهروندی موثر است.

**پیشنهادهای تحقیق.** بنا بر مدل مفهومی مدیریت جهادی که جهت بررسی رفتار شهروندی ایجاد شده است و امکان ارزیابی آن را فراهم می‌کند. مدل یادشده دارای قابلیت پیاده‌سازی مجدد در دوره‌های مختلف زمانی است و ضریب اهمیت هر شاخص امکان مقایسه سازمان‌های خدماتی با یکدیگر را فراهم می‌کند. در اجرای این مدل ابتدا باید مدیران سازمان در رابطه با مؤلفه‌ها و شاخص‌ها آگاهی یابند. سپس این سیستم با برنامه‌ی استراتژیک سازمان هماهنگ شود. با توجه به این که بهره‌وری و رضایت شهروندان در این مدل دو بعد مهم سنجش رفتار شهروندی هستند می‌توان با شناخت مؤلفه‌های آن و کاربردی کردن آن‌ها در سازمان، رفتار سازمانی را تقویت کرد. تاکید می‌نماید با توجه به میزان اثرگذاری هر کدام از مؤلفه‌ها با انجام آموزش‌های لازم نسبت به غنی‌سازی طولی و عرضی با تقویت هر کدام از مؤلفه‌ها تا سطح ۷۰ درصد توسط مدیران ارشد شهرداری اقدامات لازم انجام شود.



## منابع

۱. فتاحی، مهدی، ۱۳۸۵، معنویت در کار، نشریه فرهنگ مدیریت، شماره سیزدهم، سال چهارم، تابستان ۱۳۸۵، ص ۱۹-۲۵.
۲. زارعی متین، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. انتشارات آگاه، چاپ اول.
۳. ایروانی، محمدجواد، نهادگرایی و جهاد سازندگی. وزارت جهاد سازندگی، ۱۳۷۷.
۴. مستبصری، م. نجابی، ع، ر. (۱۳۸۷). فرسودگی شغلی عامل تعدیل کننده OCB در سازمان.
۵. رضایی کلید بری، ح، ر. باقر سلیمی، س. (۱۳۸۷). نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی.
۶. اسلامی، ح. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی. تدبیر، شماره ۱۸۷ آذرماه ۱۳۸۶.
۷. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران، انتشارات سمت.
۸. فتاحی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت.
۹. فتاحی، مهدی؛ اعظمی، امیر (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی: بیان تعاریف، عوامل ایجاد کننده، پیامدها و ارائه یک مدل. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت.
۱۰. بوداقتی، حسین (۱۳۹۳). ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در فرهنگ غدیر. سومین همایش بین‌المللی فرهنگ غدیر الگوی مدیریت جهادی.
۱۱. بررسی رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری منطقه ۱۸ (۱۳۸۹). تهران: دفتر مطالعات معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.
۱۲. سایت مقام معظم رهبری.
13. Bolino, Mark C., William H. Turnley & James M. Blood good (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522
14. Becton, J. Bret., William F. G., Mike, S. (2008). Evaluating and Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisal and Reward Systems.