

# فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافت

سال دوازدهم، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۹۷  
صفحه ۶۵ تا ۸۴

## طراحی الگوی ساختاری فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های اقتصادی دولتی

بی تا شه بخش / دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.  
bshahbakhsh@gmail.com

رشید ذوالفقاری زعفرانی / استادیار، دانشکده علوم تربیتی و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
رودهن، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول) rashid-zo@yahoo.com

مهدی کلانتری / استادیار، دانشکده علوم تربیتی و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن،  
ایران. mehdi\_klnt@yahoo.com

### چکیده

فرهنگ مدیریت جهادی مفهومی برگرفته از الگوی مدیریت اسلامی است که عملیاتی‌سازی آن پس از پیروزی انقلاب اسلامی و استقرار نظام جمهوری اسلامی با بهره‌گیری از تجربه‌های موفق فرماندهی و مدیریت در دفاع مقدس ابعاد عملی به خود گرفت. هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه الگوی ساختاری فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های اقتصادی دولتی است. سوال اصلی پژوهش این است که مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ مدیریت جهادی خاص بنگاه‌های اقتصادی دولتی جهت ارائه الگوی ساختاری مدنظر چیست؟ نوع تحقیق اکتشافی-توسعه‌ای و روش تحقیق، کیفی و کمی است؛ تحقیق در دو مرحله، تهیه مخزن شاخص‌ها از طریق میانی نظری، اسناد بالادستی و فن دلفی و بازبینی آنها؛ مرحله دوم تهیه پرسشنامه در جهت تأیید یا تقلیل گویه‌ها و استخراج سازه متناسب با آنها و بازبینی جهت تعیین ضریب اهمیت هر عامل انجام شد. نمونه آماری مرحله اول پژوهش، ۲۰۰ نفر از ۴۲۶ نفر مدیران ارشد بنگاه‌ها و در مرحله دوم ۳۶۱ نفر که با فرمول کوکران و از بین ۶۰۵۹ نفر مدیران اجرایی انتخاب شدند. پس از اجرا، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، عامل‌ها شناسایی و براساس بارگیری عامل‌ها، نام آنها انتخاب و مدل نهایی ارائه شد. مدل نهایی با ۱۶ مولفه و ۹۸ گویه با آلفای کرونباخ ۰،۹۷ از پایایی خوبی برخوردار بوده و تحلیل عاملی تأییدی نیز برازش خوب الگوی نهایی را نشان داد.

**کلیدواژه:** الگوی ساختاری، فرهنگ مدیریت جهادی، بنگاه‌های اقتصادی.

تاریخ تأیید ۱۳۹۷/۰۹/۲۴

تاریخ دریافت ۱۳۹۷/۰۸/۲۵

این مقاله برگرفته از رساله دکتری خانم بی تا شه بخش می باشد.

### مقدمه

«فرهنگ و مدیریت جهادی» کلمه جدیدی است که همزمان با انقلاب اسلامی ایران وارد فرهنگ کشور ما شد. این فرهنگ و مدیریت جدید، همراه خود شور و نشاط و خودباوری و عشق خدمت به مردم را در جامعه متبلور ساخت (الماسی، ۱۳۸۶). پس از پیروزی انقلاب اسلامی بر اساس نیاز انقلاب و به فرمان حضرت امام خمینی (ره) برخی نهادها تأسیس، و منشأ خدمات گوناگون و فراوانی برای جامعه بویژه اقشار محروم شدند. مدیریت بر این نهادها به سرعت به فرهنگ و سبکی از مدیریت مبدل گشت؛ تا آنجا که ضمن برخورداری از جایگاه والای ارزشی و تقدسی، در محافل علمی نیز به عنوان فرهنگ سازمانی پویا و سبک خاصی از مدیریت مورد توجه قرار گرفت (سلطانی، ۱۳۹۳). از جمله ویژگی‌های بارز این فرهنگ: نوآوری و خلاقیت، مشارکت پذیری در تصمیم و اجرا، ارزش‌مداری، انسجام سازمانی، تحول‌آفرینی و فرهنگ سازی، خودباوری برای کارهای نشدنی و... می‌باشد (مرتضوی و زارعی‌پور نصیرآبادی، ۱۳۹۱).

ساختار نهاد، بهترین بستر برای اعمال «مدیریت جهادی» است. از نظر اسکات<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) نهاد، بنیادی اجتماعی است که در پاسخ به یک نیاز حیاتی ایجاد می‌شود و دارای روابط سازمان یافته، مستحکم، پویا، بادوام و پایدار است. به تعبیر مقام معظم رهبری (۱۳۸۹)، یکی از هنرهای بزرگ انقلاب اسلامی ایران، ایجاد نهادها بود؛ یعنی ساختارهای منعطف همه‌کاره و همه فن حریف، مثل جهاد سازندگی... نهاد در همه این موارد می‌تواند حضور پیدا کند و ساختار متناسب را برای آن نیاز بوجود آورد.

لازم به ذکر است نظریه نهادی رویکرد جدیدی در مباحث مربوط به سازمان و مدیریت بوده؛ بنابراین، پیدایش آن، چه به لحاظ مفهومی و چه از نظر تاریخی حائز اهمیت است. یکی از نخستین و با نفوذترین نوشته‌ها در مورد نظریه نهادی در سازمان به «سلزنیک»<sup>۵</sup> متعلق است؛ او به ساختار سازمانی به عنوان وسیله انطباق پذیر می‌نگرد که در واکنش به ویژگی‌ها و تعهدات اعضا و همچنین در واکنش به تأثیرات و فشارهای محیط خارجی شکل می‌گیرد. نهادی کردن بر این فرایند انطباق پذیر دلالت دارد. (تسلیمی، میرزایی اهرنجانی، محسنی و قلی‌پور، ۱۳۸۲). مفهوم نهاد از یک طرف، مفهومی مکانی یا مادی است که به ایجاد مکانی خاص برای فعالیت خاص، دستیابی به هدف خاص یا برآوردن

<sup>4</sup> Scott

<sup>5</sup> Selznick

نیاز خاص اشاره دارد و از سوی دیگر، مفهومی ذهنی، موضوعی یا معنوی است که به باورها، ارزش‌ها، هنجارها، قواعد و مقررات اشاره می‌کند (قلی پور، ۱۳۸۴). هرچه از سطح نهادمندی سازمان کاسته می‌شود از پویایی، انعطاف و توانمندی سازمان در پاسخ به تحولات و واکنش‌های محیطی کاسته خواهد شد و سازمان به سوی سازمان‌هایی با ساختار رسمی و بوروکراتیک متمایل می‌شود و بر عکس، هر چه سازمان به سمت انعطاف پذیری میل می‌کند، از ویژگی‌های نهادی برخوردار می‌گردد (فرهی، سنجقی، سلطانی و محمدیان، ۱۳۹۵).

می‌توان ادعا کرد که هر نهادی سازمان است ولی هر سازمانی ضرورتاً نهاد نیست؛ ضمن اینکه نهاد، مفهومی فرهنگی و غیرمادی داشته و به معنای قواعد، هنجارها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری است. نهاد به روش‌ها، نگرش‌ها و باورهای گوناگون به منظور رسیدن به برداشت و ادراک واحد از پدیده‌ها، عینیت و ساختار می‌بخشد (قلی پور، ۱۳۸۴).

سلزنیك در تجزیه و تحلیل سازمانی، شاخه نهادگرایی را بنیان نهاد که عموماً به تئوری نهادی قدیم بر می‌گردد. این تئوری در مقابل تئوری نهادی نوین که توسط مایر و راون<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) و دیماجیو و پاول<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) بیان شده است، قرار دارد (Van Getel and Teelken, 2006). نهاد از ویژگی‌های چهارگانه: استمرار، ثبات و ماندگاری (به این طریق، هنجارها و الگوهای ثابت رفتاری به نسل‌های بعدی انتقال می‌یابد)، انعطاف‌پذیری (پویایی، تحول‌پذیری و انعطاف‌پذیری به تطبیق با نیازهای متغیر انسانها در طی زمان می‌پردازد)، الزام و اجبار (ارزش‌ها و هنجارهایی که غالب اعضای جامعه، آن را پذیرفته و رعایت می‌کنند)، (Guy, 1999)، انحلال‌ناپذیری (به دلیل برآورد نیازهای زیربنایی جامعه) برخوردار است (قلی پور، ۱۳۸۴).

بنابراین، با تلفیق ویژگی‌های برجسته نهادگرایی با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کلاسیک و فرهنگ اسلامی-ایرانی، فرهنگ جدیدی با عنوان «فرهنگ جهادی» پدیدار می‌گردد که بر حسب شرایط و ویژگی‌های محیطی، سازمانی و زمینه‌ای در هر سازمان متفاوت از سایر سازمان‌ها است. از طرفی، در سال‌های اخیر، مواردی در سازمان‌ها در حال رشد است که بخشی از آنها به ساختار بروکراتیک و نحوه مدیریت منطبق با اینگونه ساختارها بر می‌گردد. مواردی از قبیل: پایین بودن ساعت کار مفید در ایران (کمتر از یک ساعت)،

<sup>6</sup> Meyer and Rowan

<sup>7</sup> DiMaggio and Powell

نبودن وجدان کاری مناسب، روی کار آمدن افراد نالایق، گروه‌گرایی و حزب‌بازی، تناسب نداشتن تحصیلات و تجربه و مهارت برخی از مدیران با مسئولیت‌های آنان (عدم توجه به شایسته‌سالاری)، فرق‌نگذاشتن بین افراد زحمتکش با افراد بی‌مسئولیت، رشوه، اختلاس، تبعیض، اتلاف بیت‌المال، کم‌کاری، سهل‌انگاری، رعایت نکردن شئون و شعائر اسلامی، سوء استفاده از مقام و موقعیت‌های اداری و بی‌انگیزگی کارکنان دستگاه‌های دولتی، بخشی از فضای مدیریت امروز سازمان‌ها و ادارات دولتی است. از این رو، بر همه مسئولین نظام اداری واجب است برای کاهش این مشکلات چاره‌اندیشی کرده و به فرمان هوشمندانه رهبر انقلاب مبنی بر حاکمیت مدیریت جهادی توجه کنند؛ زیرا که تجربه عملیاتی در نهادهای جهادی اول انقلاب نشان داده که این تدبیر، به خروج از این آفات و اصلاح جسم بیمار دیوان اداری و حکومتی ما کمک زیادی خواهد کرد (سپهر، ۱۳۹۳: ۱۷).

درخصوص دستیابی به نوعی از مدیریت که مجاهدت؛ ویژگی بارز آن است، بی‌شک «فرهنگ» یکی از پایه‌های اصلی محسوب شده و تبیین ویژگی‌های «فرهنگ جهادی» می‌تواند ما را در استحکام این رکن یاری رساند (مرتضوی و زارعی‌پور نصیرآبادی، ۱۳۹۱). به بیانی دیگر، هرگونه تغییر ریشه‌ای در سازمان در مرحله نخست، تغییر فرهنگی و فراهم نمودن بستر آن را می‌طلبد. بنابراین، نهادینه سازی مدیریت جهادی نیز در مرحله اول نیاز به شناخت شاخص‌های فرهنگی مربوط و سپس اقدام و عمل در راستای نهادینه کردن مدیریت جهادی را می‌طلبد.

با توجه به اینکه، رضایت مردم از خدمات بنگاه‌های اقتصادی-خدماتی دولتی به عنوان بخشی از بدنه دولت، به نوعی رضایت ایشان از دولت تلقی می‌شود و پاسخگویی به موقع نیازهای مردم بخصوص قشر متوسط و ضعیف جامعه از جمله ارزش‌های مدنظر دولت است، ساختار مدیریتی و سلسله مراتب فعلی و همچنین عدم انعطاف لازم در واحدهای صنف و ستاد، بسیار دست و پاگیر بوده و مانع پاسخگویی به موقع و سریع به نیازهای شهروندان در ارائه خدمات دولتی می‌شود. بنگاه‌های اقتصادی با توجه به نقش خطیرشان به عنوان بازوی اجرایی دولت در عرصه اقتصادی در بخش تامین مسکن و ایجاد تعادل در عرضه و تقاضای اصناف و مشاغل (حدود ۲۵۰ شغل) مرتبط، بخش کشاورزی، بخش صنعت، بخش صادرات و واردات و .... نیازمند تغییر بنیادی در رویکرد مدیریتی می‌باشد.

قطعاً این چنین تغییرات بنیادی قبل از هر اقدامی تغییر فرهنگ و سپس نهادینه سازی فرهنگ جدید در چنین موسساتی را ضروری می‌سازد.

از آنجایی که سازمان‌های نهادمحور در سال‌های اوایل انقلاب اسلامی با داشتن ویژگی‌های استمرار، ثبات، انعطاف پذیری، انحلال پذیری، الزام و اجبار در دستیابی به اهداف دولت/سازمان و همچنین کسب رضایت مردم و دیگر زمینه‌ها، عملکرد بهینه‌ای را نشان داده، بنظر می‌رسد با الگوبرداری از سازمان‌های موفق و شناخت شاخص‌های مختص به بنگاه‌های اقتصادی دولتی از قبیل بانک‌ها و موسسات مالی دولتی در این زمینه و در نهایت نهادینه سازی شاخص‌های مذکور در سازمان، بتوان خلاهای موجود در سطح ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای را تا حدودی حل کرد.

در این راستا، پژوهشگران با بررسی مبانی نظری و جستجو در بنگاه‌های اقتصادی و بطور خاص بنگاه‌های اقتصادی دولتی و مصاحبه با خبرگان این بخش، ضرورت ارائه مدلی جهت «نهادینه کردن فرهنگ مدیریت جهادی در بخش اقتصادی دولتی» را احساس کرد. در واقع، مسئله اساسی پژوهشگر در این تحقیق، شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های فرهنگ مدیریت جهادی در بخش مذکور به منظور ارائه الگویی متناسب جهت نهادینه کردن فرهنگ مورد اشاره در بنگاه‌های اقتصادی دولتی است.

### پیشینه تحقیق

در زمینه موضوع مورد بررسی، تحقیق کاملاً منطقی صورت نگرفته اما تحقیقاتی که به منظور طراحی الگوی فرهنگ و مدیریت جهادی در کشور در سال‌های اخیر انجام شده است، عبارتند از:

مطالعه‌ای که از سوی فرهی سنجقی، سلطانی و محمدیان در سال ۱۳۹۵ با عنوان «طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی» انجام شد که منجر به شناسایی ۴ مولفه (معنویت محوری، ورزیدگی، مجاهدت محوری و انطباق محوری) و ۱۷ شاخص (معرفت و ایمان، دین محوری، ولایت محوری، شهادت طلبی، ساختار انعطاف پذیر، سرعت عمل، کاهش دیوانسالاری، نظم و آراستگی، کرامت انسانی، ایثارگری و فداکاری، سختکوشی، ظلم ستیزی، شایسته سالاری، کمال گرایی، رشد گرایی، خطرپذیری و پیشتازی) جهت طراحی الگوی مورد نظر گردید. تحقیقی با عنوان «طراحی مدل سازمان جهادی» توسط حسینی، موغلی، سرلک و دلجو (۱۳۹۵) انجام شد که در نهایت، مدل سازمان جهادی در قالب سه بعد اصلی: بعد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت،

تمرکز و)، بعد رفتاری (راهبرد، فناوری، محیط، اندازه، قدرت کنترل و منابع انسانی) و بعد زمینه‌ای (رهبر، اخلاق و معنویت) در قالب ۱۲ رکن سازمانی و ۳۶ شاخص طراحی شد. پژوهش سوم از سوی خصاص مفرد و باقری نصرآبادی (۱۳۹۵) با عنوان «الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)» انجام شد، محققین در این نوشتار با الگوبرداری از مدل ادگار شاین به الگویی از فرهنگ سازمانی مطلوب برای سازمان‌های ایرانی رسیدند. در نهایت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سه سطح عقاید، ارزش‌ها و نمودها تعیین و ۲۱ شاخص تدوین گردید. مطالعه چهارم، پژوهشی است از سوی دانایی فرد، باقری کنی و حجازی فر (۱۳۹۴) که سعی شده مؤلفه‌ها و ویژگی‌های سازمان فضیلت محور، در انقلاب اسلامی با توجه به دو نهاد انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی و کمیته انقلاب اسلامی مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت، ۱۰ مؤلفه (همرشدی، تقوای سازمانی، اخوت سازمانی، حکمت، ایثار همه گیر، شجاعت، اخلاص، مجاهدت مستمر، آسوگی مدیر و انعطاف پذیری) و ۳۹ شاخص برای سازمان فضیلت محور شناسایی گردید. در تحقیق پنجم، با عنوان «طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی» که توسط تولایی و صباغی (۱۳۹۴) انجام شد. در این مطالعه، الگوی سه وجهی شامل ابعاد سه شاخکی زمینه‌ای، محتوایی و ساختاری مبنا قرار گرفت. بعد زمینه‌ای متشکل از مؤلفه‌های تکلیف‌گرایی، الگوبرداری، کاربردی بودن، بعد ساختاری شامل مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری، ایجاد ساختارهای جدید و بعد محتوایی شامل: انطباق با موازین شرعی، انطباق با قوانین و مقررات، انطباق با دیدگاه‌های مقام معظم رهبری می‌باشد. در نهایت ۸ مؤلفه و ۲۵ شاخص مشخص شد. مطالعه دیگری با هدف «شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC – Balance Score) Card که توسط تولایی و شکوهیار (۱۳۹۳) در شهرداری تهران انجام شد نیز محقق به دنبال شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های موثر بود. در این مطالعه محققین ابعاد مالی، مشتری، فرایندهای کلیدی و رشد و یادگیری را مبنای بررسی قرار داد. در خصوص مؤلفه‌های شناسایی شده در این تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت جهادی که در بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار خواهند بود به ترتیب اولویت عبارتند از: قناعت، خدمت بی‌منت به مردم، اهمیت دادن به بیت‌المال، پرهیز از فساد مالی، رعایت آداب اسلامی، رعایت تقوای

الهی، توجه به محرومین و مستضعفین، همدلی و مشارکت، ایثار و از خود گذشتگی، تکلیف مداری.

تمامی تحقیقات اشاره شده از طریق شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های منطبق با سازمان مدنظرشان به دنبال دستیابی به الگویی متناسب اسلامی - ایرانی می‌باشند، اما روش رسیدن به الگوی مدنظر هر کدام متفاوت است. یکی از تفاوت‌های پژوهش حاضر با تحقیقات انجام شده در روش‌های آماری استفاده شده است؛ در تحقیق حاضر از معادلات ساختاری - تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی در شناسایی و تأیید عاملها و نهایتاً، تأیید مدل بهره گرفته شده که ترکیبی از آزمونهای آماری می‌باشد؛ در حالیکه در تحقیقات اشاره شده به یک یا دو آزمون بسنده شده است. همچنین هیچکدام از تحقیقات انجام شده مرتبط با صنعت مالی و اقتصادی دولتی کشور نبوده در حالیکه این تحقیق گویه‌ها، عاملها و نهایتاً الگویی را ارائه داده که خاص بنگاههای اقتصادی دولتی می‌باشد.

### روش تحقیق

نوع تحقیق اکتشافی - توسعه‌ای می‌باشد؛ این نوع تحقیق منجر به تدوین یا ساخت یک الگو می‌شود که می‌تواند به طرز گسترده و کارآمد مورد استفاده قرار گیرد. در مطالعه حاضر روش کیفی و نیز روش کمی طی دو مرحله به کار رفته است. در این تحقیق، ابتدا بر اساس بررسی مبانی نظری و استخراج اولیه از طریق فن دلفی، گویه‌ها شناسایی و پس از بازبینی در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت تا ضریب اهمیت هر عامل مشخص شود. پس از اجرا، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، عامل‌ها شناسایی و بر اساس بارگیری عامل‌ها، نام آنها انتخاب و پس از اعتباریابی بر اساس آلفای کرونباخ، با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری به تأیید مدل پرداخته شد.

### روش‌های جمع آوری اطلاعات

این تحقیق در دو مرحله انجام شد:

در مرحله اول، شاخص‌های فرهنگ مدیریت جهادی از طریق بررسی مبانی نظری، اسناد بالادستی و مصاحبه با خبرگان بنگاه‌های اقتصادی دولتی تعیین گردید. ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه از بین ۴۲۰ نفر جامعه آماری مدیران ارشد بر اساس فرمول کوکران به عنوان خبرگان (جامعه آماری) در نظر گرفته شد. سپس از طریق مصاحبه کتبی شاخص‌های اولیه شناسایی و بعد از بررسی و حذف موارد تکراری یا غیرمرتبط، پرسشنامه با ۲۱۷ گویه تهیه گردید. در مرحله دوم، نظر مدیران میانی (مدیران اجرایی) در مورد شاخص‌های مدنظر

خبرگان از طریق توزیع همان شاخص‌ها در قالب پرسشنامه بین ایشان دریافت گردید. پرسشنامه از طریق توزیع طبقه‌ای تصادفی بین نمونه آماری (۳۶۱ نفر) در سه بنگاه اقتصادی دولتی توزیع شد. این تعداد نمونه از جامعه آماری به تعداد ۶۰۵۹ نفر از مدیران اجرایی بر اساس فرمول کوکران مشخص شد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

فرمول کوکران جهت تعیین حجم نمونه

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{6059} \times \left[ \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right]} \cong 361$$

محاسبات بر مبنای فرمول کوکران جهت تعیین حجم نمونه

انتخاب طبقه‌ای بر اساس سه بنگاه اقتصادی خدماتی استان تهران شامل: بنگاه اقتصادی الف (۴۲۵ نفر)، بنگاه اقتصادی ب (۴۸۶ نفر) و بنگاه اقتصادی ج (۳۸۵ نفر پایور) به شرح ذیل صورت گرفت:

$$تعداد\ نمونه\ بنگاه\ اقتصادی\ الف = 118 = 361 * 428 / 6059$$

$$تعداد\ بنگاه\ اقتصادی\ ب = 135 = 361 * 486 / 6059$$

$$تعداد\ بنگاه\ اقتصادی\ ج = 107 = 361 * 385 / 6059$$

### روایی ابزار پژوهش

روایی یک ابزار اشاره به این موضوع دارد که ابزار اندازه‌گیری یا به عبارتی مجموعه‌ای از پرسش‌ها واقعا همان مفهومی را اندازه می‌گیرد که محقق قصد دارد بسنجد (سکاران، ۱۳۹۲). یکی از موارد مهم در روایی ابزارهای پرسشنامه‌ای، روایی سازه‌ای است. روایی سازه‌ای خود شامل دو بخش مهم روایی همگرایی و روایی افتراقی می‌باشد. روایی همگرایی با استفاده تحلیل عاملی تأییدی هر یک سازه‌های تحقیق بررسی می‌شود و روایی واگرایی با استفاده از مدل تحلیل عاملی تأییدی کل سازه‌ها در کنار یکدیگر صورت می‌پذیرد.



جدول شماره ۱: روایی سازه‌ای ابزار تحقیق

مولفه ها	پایایی سازه‌ای (CR)	میانگین وار یانس استخراجی (AVE)	حداکثر مجذور وار یانس مشترک (MSV)	میانگین مجذور وار یانس مشترک (ASV)
عدالت محوری	۰/۸۳	۰/۵۰	۰/۳۴	۰/۳۰
مدیر پروری	۰/۹۲	۰/۵۲	۰/۳۵	۰/۳۰
شرایط محیط کار	۰/۸۷	۰/۵۳	۰/۳۵	۰/۳۱
اعتماد سازمانی	۰/۸۴	۰/۵۲	۰/۳۷	۰/۲۹
نظام مدیریت عملکرد	۰/۸۳	۰/۵۱	۰/۴۰	۰/۳۵
طراحی صحیح مشاغل	۰/۸۸	۰/۵۱	۰/۴۰	۰/۳۳
سبک مدیریتی	۰/۸۸	۰/۵۱	۰/۳۷	۰/۳۱
حمایت از کارکنان	۰/۹۲	۰/۵۵	۰/۳۵	۰/۳۲
توانمندسازی	۰/۹۱	۰/۵۶	۰/۴۱	۰/۳۲
گذشت و ایثار	۰/۸۹	۰/۵۴	۰/۳۵	۰/۳۲
پویایی	۰/۸۹	۰/۵۳	۰/۳۷	۰/۳۱
اعتماد به نفس	۰/۹۱	۰/۵۴	۰/۴۱	۰/۳۲
اخلاق محوری	۰/۸۷	۰/۵۲	۰/۳۴	۰/۲۹
ساختار منعطف	۰/۸۸	۰/۵۵	۰/۳۵	۰/۳۰

با توجه به نتایج جدول فوق، مقدار پایایی سازه‌ای (CR)، برای این سازه بیشتر از ۰/۷ است. همه بارهای عاملی معنی دارند و  $p\text{-value} < 0.05$ . همه بارهای عاملی استاندارد بزرگتر از ۰/۵ هستند و لذا وجود هر یک از پرسش‌ها (گویه‌ها) در این سازه‌ها تایید می‌شوند. مقدار AVE بزرگتر از ۰/۵ شده است. همچنین مقدار CR بزرگتر از AVE است. برای هر پنج سازه، میانگین وار یانس استخراجی (AVE) بزرگتر از حداکثر مجذور وار یانس مشترک (MSV) است. به عبارتی  $AVE > MSV$  می‌باشد. برای هر پنج سازه میانگین وار یانس استخراجی (AVE) بزرگتر از میانگین مجذور وار یانس مشترک (ASV) است. به عبارتی  $AVE > ASV$  می‌باشد. با توجه به موارد بالا می‌توان نتیجه گرفت این سازه دارای روایی همگرایی و روایی افتراقی می‌باشد.

### بررسی سازگاری درونی (پایایی) هر یک از سازه‌ها

با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ به بررسی پایایی سازه‌های مدل مفهومی پرداخته شد. نتایج این تحلیل در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۲- بررسی سازگاری درونی (پایایی) سازه‌های مقیاس

نام سازه	نماد سازه	تعداد سوالات	مقدار آلفای کرونباخ
عدالت محوری	EM	۱۱	۰/۹۲
مدیرپروری	MP	۶	۰/۸۷
شرایط محیط کار	SHM	۵	۰/۸۴
اعتماد سازمانی	ES	۵	۰/۸۳
نظام مدیریت عملکرد	NMA	۷	۰/۸۷
طراحی صحیح مشاغل	TSM	۷	۰/۸۸
سبک مدیریتی	SMOD	۹	۰/۹۱
حمایت سازمان از کارکنان	HMSK	۸	۰/۹۰
توانمندسازی	TA	۷	۰/۸۹
گذشت و ایثار	GHE	۷	۰/۸۸
پویایی	PO	۹	۰/۹۱
اعتماد به نفس	EBN	۶	۰/۸۶
اخلاق محوری	AM	۵	۰/۸۳
ساختار منعطف	SMON	۶	۰/۸۷
سازه کل	۱۰۱	۰/۹۷	۰/۸۷

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### الف: یافته‌های تحقیق

برای شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های اقتصادی دولتی، پس از مطالعات مقدماتی در خصوص موضوع و بررسی اسناد بالادستی از قبیل چشم انداز کشور، بیانات رهبری، هشت گام تحول نظام اداری و دستورالعمل‌های ذیربط، برنامه‌های اقتصاد مقاومتی و ... متنی با مضمون نام و نام خانوادگی و سمت/پست خبرنگاران بنگاه‌ها، هدف از تحقیق، دلایل انتخاب افراد به عنوان خبره و درنهایت، یک پرسش تحت عنوان "بنظر شما شاخص‌های موثر بر فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های اقتصادی-خدماتی چه می‌باشد؟" تهیه شده و در قالب یک مصاحبه کتبی برای خبرنگاران ارسال شد. در این مرحله خبرنگاران شامل مدیران ارشد موسسات مالی دولتی بوده که بعد از هماهنگی تلفنی با تک تک ایشان نامه مذکور ارسال و سپس با پیگیری‌های مکرر و مراجعه حضوری یا تلفنی، پاسخ‌ها جمع آوری و در یک فایل اکسل در قالب ۱۰۰۰ گویه (شاخص) جمع آوری شد. مواردی که مرتبط با موضوع نبود و همچنین موارد تکراری، حذف و در نهایت ۱۰۰۰ گویه به ۲۱۷ گویه تقلیل یافت.

در مرحله دوم شاخص‌های شناسایی شده از سوی خبرگان، به صورت پرسشنامه‌ای با یک متن آغازین شامل هدف از انجام این تحقیق، اطمینان بخشی به پاسخگویان بابت محرمانه بودن پاسخ‌ها و همچنین تقاضای همکاری ایشان به انضمام سوالات جمعیت شناختی شامل: جنس، سن، تحصیلات، محل خدمت، سابقه کار و پست/سمت تهیه شد. پرسشنامه با ۵ گزینه خیلی موافقم تا خیلی مخالفم برای نمونه اصلی ارسال شد. جامعه آماری در این مرحله، شامل مدیران رده اجرایی سه بنگاه اقتصادی بوده که به صورت قضاوتی بر اساس سهولت دسترسی به اطلاعات انتخاب شده که شامل ۶۰۵۹ نفر بوده اند و بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه ۳۶۰ نفر تعیین شد. به دلیل اینکه این سه بنگاه، در بخش مالی و اقتصادی کشور ارائه خدمت می‌نمایند از ذکر نام خودداری گردیده است. بعد از ارسال ۵۰۰ پرسشنامه و بازگشت ۳۹۱ پرسشنامه، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بر روی داده‌ها انجام گرفت.

محقق بعد از جمع آوری داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS۲۴ و AMOS۲۴ و با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به استخراج نهایی گویه‌ها و عوامل به شرح زیر پرداخت:

ابتدا امکان تقلیل گویه‌ها (شاخص‌های مستخرج از نظر خبرگان) را بررسی کردیم. و اینکه، آیا حجم نمونه برای این هدف کفایت لازم را دارد؟ همچنین در این فرآیند به حذف سوالاتی که بی‌ارزش بوده یا جایگاه آنها در خروجی تحلیل عاملی اکتشافی نامشخص بود، پرداخته شد؛ این کار با استفاده از شاخص KMO و آزمون بارتلت صورت پذیرفت.

جدول شماره ۳ - آزمون بارتلت و شاخص KMO

شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۹۶	۱۲۳۳۰/۴۹	۲۷۶	<۰/۰۵

با توجه به استاندارد موجود در مورد شاخص KMO (مقدار ۰/۶۰ به بالا) و مقدار بدست آمده (برابر با ۰/۹۶)، امکان کاهش گویه‌ها به تعداد عوامل کمتر وجود داشته و حجم نمونه برای این هدف کافی بود. با آزمون بارتلت نیز این موضوع تأیید شد. یعنی، با توجه به معنی‌داری آزمون، در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ ماتریس همبستگی بین ۲۱۷ گویه مربوط به

<sup>8</sup> Bartlett's Test

<sup>9</sup> Kaiser-Meyer-Olkin

این مقیاس به طور معنی داری با ماتریس همبستگی همبستگی داشت ( $p < 0/05$ ). یعنی، بین گویه‌های داخل هر عاملی که استخراج شده همبستگی معنی داری وجود داشته و بین گویه‌های عامل‌ها و عوامل دیگر همبستگی معنی داری وجود نداشت؛ بنابراین، تقلیل گویه‌ها میسر گردید.

سپس، محقق بر آن شد تا بدانند چند درصد واریانس هر متغیر (گویه) توسط مجموعه عامل‌های موردنظر تبیین می‌شود (واریانس اشتراکی). نتایج نشان داد حداقل واریانس اشتراکی، ۵۵٪ و حداکثر برابر ۹۶٪ می‌باشد که اگر میزان واریانس اشتراکی هر متغیر کمتر از ۵۰٪ بود باید از روند تحلیل عاملی اکتشافی خارج می‌شد. و از آنجایی که میزان واریانس استخراجی همه متغیرها بالاتر از ۵۰٪ بود، بنابراین، هیچ‌یک از سوالات از روند تحلیل در این مرحله حذف نشد. زیرا واریانس اشتراکی عوامل موردنظر را به میزان کافی دارا بودند.

جدول شماره ۴ - حداقل و حداکثر واریانس اشتراکی

گویه‌ها	
حداقل واریانس اشتراکی (۵۸٪)	Q185- تشویق به تبادل اطلاعات و افزایش ارتباطات سالم
حداکثر واریانس اشتراکی (۸۵٪)	Q180- ایجاد گردش شغلی مناسب

همچنین، از سه روش معیار کیزر (روش مقادیر ویژه یا Eigen values)، میزان واریانس تجمعی و روش EFA سهم هر مولفه (عامل) برای تبیین مجموع واریانس گویه‌ها استفاده کردیم. بر اساس روش کیزر، تنها عامل‌هایی انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه آنها بیشتر از یک باشد. بنابراین، با روش EFA بر اساس داده‌ها چهارده عامل (مولفه) استخراج شد. همچنین، بر اساس روش واریانس تجمعی با انتخاب ۱۴ عامل حدود ۶۱٪ واریانس متغیرها قابل تبیین شد.

جدول شماره ۵- تعیین سهم هر عامل در تبیین مجموع واریانس تمامی گویه‌ها

مولفه‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	۳۱/۲۳	۳۱/۸۷	۳۱/۸۷
۲	۳/۳	۳/۳۷	۳۵/۲۴
۳	۳/۰۴	۳/۱۱	۳۸/۳۴
۴	۲/۵۷	۲/۶۳	۴۰/۹۷
۵	۲/۵۱	۲/۵۶	۴۳/۵۳
۶	۲/۴	۲/۴۵	۴۵/۹۷
۷	۲/۲۱	۲/۲۵	۴۸/۲۲

مؤلفه ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۸	۲/۱۶	۲/۲۱	۵۰/۴۳
۹	۲/۰۴	۲/۰۸	۵۲/۵۱
۱۰	۲/۰۲	۲/۰۶	۵۴/۵۷
۱۱	۱/۸۹	۱/۹۲	۵۶/۴۹
۱۲	۱/۶۹	۱/۷۲	۵۸/۲۱
۱۳	۱/۶۳	۱/۶۷	۵۹/۸۸
۱۴	۱/۵۱	۱/۵۴	۶۱/۴۲

بعد از این مرحله، بر اساس ضرایب همبستگی مشخص شد کدام گویه بر روی کدام عامل بارگذاری می‌شود و توسط آنها عوامل مورد نظر محقق تعیین شد. برای دسته بندی مؤلفه ها، محقق از ضرایب همبستگی بارهای عاملی استفاده کرده است. بر اساس جدول بارهای عاملی قبل از چرخش همه گویه‌های پرسشنامه در یک عامل قرار می‌گیرند که این نتیجه با نظر پیشین محقق و ساختار پرسشنامه اصلی این مقیاس هماهنگ نبود؛ لذا برای تمییز بهتر سوالات از هم و برای دسته بندی به چهارده عامل مورد نظر، آنها را دوران دادیم. برای دوران عوامل از روش دوران متعامد واریماکس استفاده شده و ۱۱۹ شاخص به علت نامشخص بودن حذف گردید. در نهایت، گویه‌ها به شرح زیر دسته بندی و سپس نامگذاری شدند:

جدول شماره ۶- نام گذاری عوامل استخراجی بعد از چرخش واریماکس

شماره عامل	نام در نظر گرفته شده (مؤلفه)	تعداد گویه های عامل	علامت عامل در مدل - بندی
عامل ۱	عدالت محوری	۱۱	EM
عامل ۲	مدیر پروری	۶	MP
عامل ۳	شرایط محیط کار	۵	SHM
عامل ۴	اعتماد سازمانی	۵	ES
عامل ۵	نظام مدیریت عملکرد	۷	NMA
عامل ۶	طراحی صحیح مشاغل	۷	TSM
عامل ۷	سبک مدیریتی	۹	SMOD
عامل ۸	حمایت از کارکنان	۸	HMSK
عامل ۹	توانمندسازی	۷	TA
عامل ۱۰	گذشت و ایثار	۷	GHE
عامل ۱۱	پویایی	۹	PO
عامل ۱۲	اعتماد به نفس	۶	EBN

شماره عامل	نام در نظر گرفته شده (مؤلفه)	تعداد گو به های عامل	علامت عامل در مدل - بندی
عامل ۱۳	اخلاق محوری	۵	AM
عامل ۱۴	ساختار منعطف	۶	SMON

### تحلیل عاملی تأییدی

برای آنکه بفهمیم عوامل شناسایی شده تا چه اندازه قابلیت اندازه گیری متغیر «فرهنگ مدیریت جهادی» را دارند؟ با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به تأیید هر یک از عوامل استخراج شده پرداخته شد. با توجه به مقادیر مربوط به شاخص های نیکویی برازش  $X^2$ ، RMSEA، CFI، NNFI، GFI، AGFI این مدل از لحاظ همه شاخص های نیکویی برازش و با توجه به داده های این پژوهش در سطح خوب و حداقل قابل قبولی قرار دارد. تنها شاخصی که نشان می دهد این مدل دارای برازش خوبی نیست، p-value آزمون کای دو است که دلیل آن می تواند حجم نمونه بالا باشد.

جدول شماره ۷- شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی کل سازه

نوع شاخص نیکویی برازش	حدود شاخص برای برازش مورد قبول	حدود شاخص برای برازش خوب	شاخص نیکویی برای برازش مشاهده شده	نتیجه
مقدار آماره $X^2$ (df)	به نسبت آماره $X^2$	به نسبت آماره $X^2$	۴۹۰۵/۲۳ (۴۵۶۴)	برازش خوب
درجه آزادی آزمون $X^2$	درجه آزادی کمتر از ۵	درجه آزادی ۳	< ۰/۰۵	برازش نامناسب
به نسبت آماره $X^2$ درجه آزادی			۱/۰۷	برازش خوب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۲	برازش خوب
P(RMSEA<0.05)	بیشتر از ۰/۰۵	بیشتر از ۰/۱	۰/۹۹	برازش خوب
CFI	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۵	۰/۹۸	برازش خوب
NNFI	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۵	۰/۹۸	برازش خوب
GFI	بیشتر از ۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۹	برازش مورد قبول

AGFI	بیشتر از ۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۶	بزرگش مورد قبول
------	---------------	---------------	------	--------------------

### تجزیه و تحلیل یافته ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها خود از سه قسمت تشکیل می‌شود. در ابتدا تحلیل مقدماتی متغیرهای مورد مطالعه با استفاده از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، همبستگی) صورت می‌گیرد. سپس آماده سازی و سرند کردن داده‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. به ویژه در این مرحله مفروضه‌های اصلی مدل یابی معادلات ساختاری شامل مقادیر گم شده، نرمال بودن، خطی بودن، همخطی بودن و یکسانی پراکندگی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت برای بررسی پرسشهای پژوهش، تحلیل چند متغیری با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری انجام خواهد شد. SEM به عنوان یک مدل خطی کلی بسط یافته، می‌تواند به مثابه یک جایگزین قوی برای رگرسیون چند گانه مورد استفاده قرار گیرد. در مقایسه با رگرسیون چند گانه، SEM از قابلیت‌های زیر برخوردار است: با داشتن چندین نشانگر برای هر متغیر مکنون، قادر است خطای اندازه‌گیری را کاهش دهد و در نهایت قادر است علاوه بر محاسبه ضرایب، شاخص‌های برازندگی مدل کلی را نیز برآورد کند. در نهایت، الگوی ساختاری فرهنگ مدیریت جهادی (مدل شماره ۱) بر اساس گویه‌ها و عامل‌های استخراج شده به شرح ذیل و تأیید شده بر اساس تکنیک تحلیل عاملی طراحی گردید:

گویه‌ها: مبارزه جدی علیه تبعیض، رانت، رشوه، باندبازی، مبارزه با باندبازی و گروه‌گرایی، جلوگیری و مبارزه با تبعیض‌های سازمانی، حمایت از زیردستان، اجتناب از برخورد سلیقه‌ای، ایجاد شفافیت در قوانین و مقررات، فعالیت‌ها، فرایندها، شفاف سازی امور، فرصت‌های یادگیری برابر، عدالت محوری، دور بودن از عقاید و رفتارهای جانبدارانه، کاهش فاصله قدرت در سازمان در عامل عدالت محوری قرار گرفتند.

گویه‌های عینیت بخشیدن به شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، عینیت بخشیدن به شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، شایسته‌یابی و شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی، افزایش قابلیت‌های مدیریتی و مهارت‌های رهبری، تغییر نگرش مدیران، تربیت مدیران جهادی در مولفه مدیرپروری قرار گرفتند.

گویه‌های: اهمیت دادن به سلامت جسم، روان و فکر کارکنان، کاهش زمینه‌ها و عوامل استرس‌زای اداری و محیطی، تقویت ارزش‌های اجتماعی در بین کارکنان، ایجاد

شرایط محیط کاری مطلوب، ترویج روحیه شادی در خدمت رسانی در مولفه شرایط محیط کار قرار گرفتند.

گویه‌های ترویج حس اعتماد در بین کارکنان، تشویق صداقت و درستکاری، ترویج حس وفاق و همدلی، یکسان سازی گفتار و عمل، شوق به کار و خدمت در عامل اعتماد سازمانی قرار گرفتند.

گویه‌های مدیریت عملکرد کارکنان، هدف گذاری موثر، استقرار نظام پاداش و تنبیه عادلانه، قدردانی از زحمات کارکنان، تقویت سیستم پرداخت پاداش بر اساس عملکرد، اجر نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، کاهش عوامل هدر رفتن زمان در مولفه نظام مدیریت عملکرد قرار گرفتند.

گویه‌های هویت دادن به شغل، ایجاد گردش شغلی مناسب، تقسیم کار صحیح بر اساس توانمندی‌ها و علائق کارکنان، طراحی صحیح مشاغل، معنی دار کردن شغل، اعطای استقلال نسبی در شغل، آموزش در جهت شناخت شغل در عامل طراحی صحیح مشاغل قرار گرفت.

گویه‌های تقویت فرهنگ مشارکت بین کارکنان، استقرار نظام تعامل و همفکری، اشاعه سبک مدیریت مشارکتی، اتخاذ تدبیر به موقع، مدیریت بهینه منابع انسانی، ثبات در تصمیم گیری، توسعه تصمیم گیری بر مبنای مشارکت، توسعه اجرا بر مبنای مشارکت، تفسیر و همانند سازی الگوهای فرهنگ جهادی در عامل سبک مدیریتی قرار گرفت.

گویه‌های حمایت مدیریتی، حمایت از افراد خلاق و نوآور، حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار، تقویت روحیه همکاری، عدم استفاده ابزاری از منابع انسانی، حفظ حقوق فردی، ایجاد امنیت شغلی، حمایت سازمانی، در مولفه حمایت مدیریت و سازمان از کارکنان قرار گرفت.

گویه‌های توانمند سازی کارکنان، تقویت روحیه کارگروهی در مقابل کار فردی، تدوین مدیریت دانش، ارتقای سطح آگاهی پرسنل، آموزش فرهنگ جهادی، ترویج پژوهش و توسعه در سازمان، افزایش مهارت و دانش و آگاهی نیروی کار در عامل توانمندسازی قرار گرفت.

گویه‌های ترویج گذشت و فداکاری، تقویت باور وفای به عهد، سعه صدر، دلسوزی، ترویج باور بی ادعایی، اعتقاد به خستگی ناپذیری، پذیرش فرهنگ جهادی در مولفه گذشت و ایثار قرار گرفت.



گویه‌های ترویج و تقویت فرهنگ تغییرپذیری، همسویی با سیاست‌های سازمان، تقویت روحیه انتقاد پذیری، ایجاد انگیزه و تقویت روحیه سازمانی، اعتقاد به مشارکت، نوگرایی در برخورد با مشکلات، ترویج ریسک پذیری، اقدام و عمل در جهت شعار "کار مضاعف، همت مضاعف"، پویاسازی در عامل پویایی قرار گرفت.

گویه‌های تقویت خودساماندهی، تقویت خودانگیزشی، تقویت خودمدیریتی، تقویت عزت نفس، ایجاد روحیه خودباوری در کارکنان، نهادینه سازی فرهنگ خودکنترلی در عامل تقویت اعتماد به نفس قرار گرفت.

گویه‌های ولایت محوری، داشتن روحیه انقلابی، دین محوری، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، تقویت رفتار شهروندی سازمانی در مولفه رعایت ارزش‌های دینی و اخلاقی (اخلاق محوری) قرار گرفت.

گویه‌های کاهش حجم ارتباطات رسمی، جلوگیری از عملکردهای موازی، بازنگری در قوانین دست و پاگیر، تمرکز زدایی، بهبود مستمر امور، اصلاح و حذف فرایندهای زائد در عامل ساختار منعطف قرار گرفت.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی فرهنگ مدیریت جهادی

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با بررسی مبانی نظری و جستجو در بنگاه‌های اقتصادی و به طور خاص بنگاه‌های اقتصادی-خدماتی دولتی و مصاحبه با خبرگان اینگونه سازمان‌ها بویژه معضلات ناشی از اعمال الگوهای مدیریت غربی در دستگاه‌های دولتی و همچنین تاکید مقام معظم رهبری در استفاده از مدیریت جهادی در سازمان‌های کشور، ضرورت ارائه مدلی جهت «نهاده» کردن فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های اقتصادی-خدماتی دولتی «احساس شد. بر این مبنای از طریق فن دلفی و نظر خبرگان و مطالعات اسناد بالادستی و مرتبط با موضوع، شاخص‌های اولیه طراحی و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. داده‌ها از طریق نرم افزارهای SPSS24 و AMOS24 و روش تحلیل عاملی و تأییدی مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت، الگوی ساختاری فرهنگ مدیریت جهادی در بنگاه‌های اقتصادی-خدماتی دولتی با ۱۴ مولفه و ۹۸ گویه ارائه گردید.

با مقایسه مطالعه حاضر با تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ و مدیریت جهادی در سال‌های اخیر در کشور انجام و در پیشینه تحقیق به برخی از آنها اشاره شده می‌توان گفت: وجه تشابه تحقیقات مذکور در استفاده از ابزارهای کیفی برای جمع آوری داده‌ها می‌باشد، در حالیکه در تحقیق حاضر و تحقیق فرهی از هر دو نوع ابزار کیفی (مصاحبه کتبی) و ابزار کمی (پرسشنامه) برای جمع آوری و تایید داده‌ها استفاده شده و برای سنجش روایی و تحلیل داده‌ها تحلیل عاملی بکار رفته است. اما در تحقیقات دیگر تحلیل مضمون استفاده شده و در تحقیقی که از سوی تولایی و شکوهیار انجام شد از رویکرد AHP بهره گرفته شد. در تحقیقی که از سوی مرتضوی و زارعیور نصیرآبادی صورت گرفت، سعی شده با ارائه یک مدل نظری از فرهنگ جهادی براساس ادبیات فرهنگ سازمانی و بهره‌گیری از مدل سنجش فرهنگ رابینز، به تبیین فرهنگ جهادی به عنوان عامل کلیدی مدیریت جهادی پرداخته شود. در تحقیق حاجی احمدی و حاجی میرحیمی که از مدل دنیسون در این زمینه بهره‌جسته‌اند، در حالیکه محقق سعی کرده برای تعیین مولفه‌ها علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، از نظر خبرگان استفاده نماید.

با توجه به لزوم توجه به تغییر روش‌های مدیریتی در کشور و اهمیتی که فرهنگ به عنوان اولین قدم در هر تغییری دارد، به نظر می‌رسد باید کلیه سازمان‌ها از طریق تشکیل کمیته/شورای مدیریت جهادی به بررسی موضوع در سازمان پرداخته و زمینه‌های فرهنگی برای

این سبک مدیریتی را فراهم آورند. از جمله کارهای فرهنگی که می‌توان در این زمینه انجام داد عبارتند از:

دوره‌های آموزشی در خصوص آشنایی با موضوع مدیریت جهادی و اهمیت آن برای تمامی مدیران ارشد، میانی و اجرایی سازمان برگزار گردد. منشور شهروندی در جهت حفاظت از حقوق ذینفعان با در نظر گرفتن فرهنگ جهادی تبیین گردد. منشور اخلاقی سازمان بر اساس سبک مدیریت جهادی و نگرش تغییر در این زمینه مجدداً بازنگری شود. در سازمان سالی یکبار همایش فرهنگ مدیریت جهادی برگزار شده و کارکنانی که پیشنهادات و مقالات کاربردی ارائه می‌دهند مورد تشویق مادی و معنوی قرار گیرند. تمهیدات لازم جهت انجام تحقیقاتی مشابه در سازمان‌های دیگر دیده شود. مصادیق مدیریت جهادی در هر سازمان تعریف و به صورت کتابچه در اختیار پرسنل قرار گیرد و متعاقباً در ارزشیابی کارکنان و مدیران، شاخص‌های مدیریت جهادی نیز گنجانده شود، بنحوی که در هر شش ماه پرسنل در خصوص رعایت این شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. سیستم بازخورد ارزیابی عملکرد طراحی شود تا بعد از ارزیابی کارکنان و مدیران، توصیه‌های لازم به همراه نحوه اصلاح آن به ایشان گوشزد شود.

شایان ذکر است، علی‌رغم اینکه روایی و اعتبار ابزار مورد استفاده در این تحقیق سنجیده و تایید شده، اما، به هر حال امکان خطا در اندازه‌گیری متغیرها وجود داشته که ممکن است در تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد. همچنین، عدم آشنایی بسیاری از کارکنان با موضوع تحقیق منجر به صرف وقت زیاد جهت آموزش و توجیه ایشان شد که امید است با برگزاری کلاس‌های آموزشی مرتبط، بستر فرهنگی جهت تغییر سبک مدیریت کم‌کم فراهم شود.

## منابع و مأخذ:

- الماسی، محسن. (۱۳۸۶). «آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی». **مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی**. کرج: نشر آموزش کشاورزی. دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی، چاپ اول.
- بیانات رهبر انقلاب اسلامی (۱۳۸۹/۰۸/۲۶)**. «دیدار با مردم اصفهان در عید قربان».
- تسلیمی، محمد سعید. میرزایی اهرنجان، حسن. محسنی، منوچهر و قلی پور، آرزین. (۱۳۸۲). «طراحی و تبیین مدل دیالکتیکی نهادی شدن سازمان». **مجله دانش مدیریت**. ش ۶۳. صص ۳۸-۳.
- تولایی، روح‌اله، و شکوهیار، سجاد. (۱۳۹۳). «ارزیابی مولفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن». **فصلنامه علمی-پژوهشی چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۱۹، پاییز. صص ۴۰-۱۵.
- تولایی، روح‌اله و صباغی، زهرا. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی». **نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت**. سال نهم. شماره ۲. پیاپی ۲۸. صص ۱۴۵-۱۲۱.
- حسینی، مهدی، موعلی، علیرضا، سرلک، محمدعلی، و دلجو، غلامحسین. (۱۳۹۵). «طراحی مدل سازمان جهادی». **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**. سال سوم. شماره ۱۹. تابستان ۹۵. صص ۷-۲۶.
- خصاف فرد، حسین و باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۵). «الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)». **فصلنامه مدیریت اسلامی**. دوره ۱۴. شماره یک. صص ۴۶-۲۷.
- دانایی فرد، حسن. باقری کنی، مصباح‌الهدی. حجازی فر، سعید. (۱۳۹۴). «شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت محور و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی)». **فصلنامه مدیریت اسلامی**. سال ۲۳. شماره ۴. زمستان ۱۳۹۴. صص ۷۱-۴۵.
- سپهر، محمدحسین. (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی». قم: زمزم هدایت. چاپ اول.
- سکاران، اوما. (۱۳۹۲). «روشهای تحقیق در مدیریت». ترجمه محمد صائنی و محمود شیرازی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری. چاپ دوازدهم.
- سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۳). «مدیریت جهادی، چالشها و الزامات». **فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی**. سال ۲۲. شماره ۲. پاییز و زمستان. صص ۳۹-۹.
- فرهی، علی، سنجقی، محمدابراهیم، سلطانی، محمدرضا، و محمدیان، یدالله. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی». **فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**. سال هشتم. شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۴). تابستان. صص ۵۳-۸۳.
- قربانی زاده، وجه‌اله، و اصغرزاده، حسین علی. (۱۳۹۴). «تحلیل مدیریت جهادی با رویکرد پویایی شناسی سیستم». **فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی**. سال سوم، شماره ۱، بهار. صص ۲۴-۱۱.
- قلی پور، آرزین. (۱۳۸۴). «**نهادهای سازمان‌ها: اکولوژی نهادی سازمان‌ها**». تهران: سمت.
- مرتضوی، مهدی، زارعپورنصیرآبادی، فضل‌اله. (۱۳۹۱). «فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی». **فصلنامه مهندسی فرهنگی**. سال هفتم. شماره ۷۱. آذر و دی. صص ۹۹-۱۱۴.
- Guy Peters, B. (1999). **International theory in political science**. London and New York Continuum.
- Scott W. Richard (2008). **Approaching adulthood: the Maturin of institutional theory**. Theor soc. No. 37, pp.427-442.
- Van Getel Nicolette and Teelken Christine (2006). «Neo institutional perspective on public management reform». **International management t**. 99-109.