

شناسایی عوامل کلیدی نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران

توحید رحیمی ^{id}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

جعفر بیگزاد* ^{id}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

فرهاد نژاد ایرانی ^{id}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

یحیی داداش کریمی ^{id}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.95807.1764>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل کلیدی نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران انجام شد. بر اساس پارادایم تفسیری - برساختی و با رویکرد استقرایی، از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان خبره بانک ملی ایران که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری و با نرم‌افزار MAXQDA2020 تحلیل شد. یافته‌ها حاکی از آن است که نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران در قالب چهار مضمون فراگیر «حق‌محوری»، «پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی»، «بصیرت انقلابی» و «رفتار جهادی» صورت می‌گیرد. هر یک از این مضامین فراگیر دربرگیرنده مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه است که ابعاد اعتقادی، ارزشی، شناختی و رفتاری فرهنگ جهادی را در سطح سازمانی تبیین می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که از یک‌سو این ابعاد می‌توانند به‌عنوان چارچوبی برای طراحی سازوکارهای منابع انسانی، نظام رهبری و فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی در بانک به‌کار گرفته شوند و از سوی دیگر، در عمل با چالش‌هایی مانند تعارض میان جهادمحوری و الزامات قانونی و نظارتی، خطر فرسودگی شغلی و شکاف میان گفت‌وگو رسمی و رفتارهای روزمره مواجه‌اند. این پژوهش با تمرکز بر صنعت بانکداری، شکاف موجود در ادبیات فرهنگ جهادی را که عمدتاً معطوف به نهادهای

* نویسنده مسئول: beikzad.jafar@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

صفحات: ۲۰۰-۲۳۲

انقلابی و آموزشی بوده است، تا حدی پوشش می‌دهد و الگویی بومی برای نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در سازمان‌های مالی ارائه می‌کند.

کلیدواژه: فرهنگ سازمانی، فرهنگ جهادی، بانک ملی ایران

مقدمه

در دهه‌های اخیر، از «تهاجم فرهنگی» و «جنگ نرم» به‌عنوان فرایندی یاد می‌شود که می‌تواند جهت‌گیری‌ها و سرنوشت ملت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (Iskamto, 2023, p.48). در چنین وضعیتی، توان کشورها بیش از گذشته به ظرفیت آن‌ها در تولید و ترویج فرهنگ مطلوب خود وابسته است و شناخت فرهنگ و عوامل شکل‌دهنده آن، بخشی اساسی از دانش سیاست‌گذاری به شمار می‌آید؛ غفلت از این حوزه زمینه‌ساز نفوذ و سوءاستفاده دشمنان است (Ogbu et al., 2024, p.189; Siswadi et al., 2023, p.74). این اهمیت در سطح سازمانی نیز بازتاب می‌یابد؛ سازمان‌ها یکی از اصلی‌ترین میدان‌های تولید و بازتولید فرهنگ‌اند و فرهنگ سازمانی، به‌عنوان منبعی نامشهود، می‌تواند جهت‌گیری راهبردی و الگوهای تصمیم‌گیری و رفتار کارکنان را شکل دهد و بر عملکرد، نوآوری و پاسخ‌گویی اثر بگذارد (Yadegari et al., 2022, p.217; Farahi & Qasim, 2025, p.172; al., 2025, p.141). در چنین بستری، «فرهنگ جهادی» صرفاً یک برجسب ارزشی نیست، بلکه بالقوه می‌تواند به‌مثابه یک الگوی فرهنگی و سازمانی با پیامدهای مدیریتی مشخص در نظر گرفته شود.

در عین حال، نظریه‌ها و مدل‌هایی که در بستر فرهنگی و نهادی جهان صنعتی غرب شکل گرفته‌اند، هنگامی که بدون بومی‌سازی در سازمان‌های جوامع در حال توسعه به کار می‌روند، با محدودیت‌های جدی مواجه می‌شوند و حتی می‌توانند به ناکارآمدی و عدم تطابق با واقعیت‌های اجتماعی بینجامند (Sumardjo, 2023, p.2; Zhang et al., 2023, p.377; Supriadi, 2023, p.377). پس از پیروزی انقلاب اسلامی، همین دغدغه در سطح کلان به صورت نیاز به سازوکارها و روش‌های مدیریتی متناسب با ارزش‌های اسلامی-ایرانی صورت‌بندی شد (Rajabi Dehbarzoui et al., 2025, p.10; Bakhtiarzadeh et al., 2025, p.23). در این چارچوب، از «نرم‌افزارهای ویژه» به‌عنوان الگوهای فکری و فرهنگی‌ای یاد شده که جهت‌گیری‌ها و نگرش‌ها را دگرگون و در سطح نهادی نهاده‌سازی می‌کنند (Shokri, 2025, p.25). یکی از مهم‌ترین تجلی‌های این نرم‌افزارها، نهادهای مردمی پس از انقلاب بودند که به‌سرعت با فرهنگ عمومی پیوند خوردند و خود به‌عنوان موضوع مطالعه فرهنگی مطرح شدند (Ebrahimi, 2024, p.10).

این بستر، زمینه ظهور «فرهنگ جهادی» را فراهم کرد؛ فرهنگی که مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و کنش‌ها را دربر می‌گیرد و بر ایثار، تلاش مضاعف، مبارزه، مقاومت و امید تأکید دارد (Nezamabadi et al., 2021, p.21; Hamzeh et al., 2025, p.42; al., 2024). فرهنگ جهادی از یک سو شبکه‌ای از باورها، اعتقادات و آداب و رسوم است که حرکت جمعی را در مسیری مشخص سازمان‌دهی می‌کند و از سوی دیگر، با تکیه بر ارزش متعالی «جهاد»، در بستر اجتماعی و سازمانی فعلیت می‌یابد. از آن‌جا که این فرهنگ مبتنی بر کار و تلاش همراه با ایمان است و به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ و نظام اسلامی درک می‌شود، می‌توان آن را متشکل از خرده‌فرهنگ‌هایی دانست که شامل رویه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها و کنش‌های ویژه‌اند (Rashidi Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025, p.213). این ویژگی‌ها، که ریشه در جهان‌بینی توحیدی دارند، فرهنگ جهادی را از بسیاری از الگوهای رایج در جهان معاصر متمایز می‌سازند (Ebrahimi et al., 2025, p.133). در رهنمودهای رهبر معظم انقلاب نیز، فرهنگ جهادی به‌عنوان یکی از مبانی پیشرفت و استمرار حرکت انقلاب اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است (Almasifar et al., 2025, p.179).

در تجربه جمهوری اسلامی ایران، این فرهنگ در ابتدا بیش از همه در نهادهایی چون جهاد سازندگی عینیت یافت؛ نهادی که به‌عنوان نمونه‌ای از تلفیق ارزش‌های دینی، روحیه خدمت‌گزاری، ساده‌زیستی و کار فشرده شناخته می‌شد. با ادغام جهاد سازندگی در وزارت کشاورزی، بخشی از این خصیصه‌ها در ساختار بوروکراتیک جذب شد، اما در سال‌های اخیر اصطلاحاتی نظیر «مدیریت جهادی» و «فرهنگ جهادی» دوباره به‌طور گسترده در گفتمان سیاست‌گذاری و مدیریت سازمانی به کار می‌روند. پرسش اصلی این است که در سازمان‌های امروز، این اصطلاح‌ها دقیقاً به چه نوع فرهنگ سازمانی اشاره دارند و چه عواملی باید مهیا شود تا چنین فرهنگی به‌طور پایدار نهادینه گردد. در عین حال، بخش مهمی از ادبیات موجود همچنان معطوف به تبیین‌های ارزشی کلی یا تجربه نهادهای انقلابی و آموزشی است و کمتر در چارچوب سازمان‌های اقتصادی و مالی تحلیل شده است (Hamzeh et al., 2025; Nezamabadi et al., 2024; Rashidi Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025). این در حالی است که ادبیات مدیریت تأکید می‌کند هر الگوی فرهنگی، برای اثرگذاری بر عملکرد، باید در قالب سازوکارهای مشخص در سطوح فردی، گروهی و ساختاری ترجمه و نهادینه شود؛ از جمله در نظام‌های انتخاب و انتصاب، آموزش و توسعه، پاداش و تنبیه، تصمیم‌گیری و نظارت (Farahi & Qasim, 2025; Zabardast et al., 2022). نبود

این ترجمه سازمانی سبب می‌شود مفاهیمی مانند «فرهنگ جهادی» در سطح شعار باقی بمانند و به تغییر قابل‌سنجش در رفتار و عملکرد سازمانی منجر نشوند.

صنعت بانکداری در ایران، به‌ویژه در دهه‌های اخیر، با چالش‌های پیچیده‌ای همچون تحریم‌های بین‌المللی، محدودیت‌های نقل و انتقال مالی، فشارهای نظارتی و انتظارات فزاینده افکار عمومی در قبال شفافیت، عدالت و کارآمدی مواجه بوده است. در چنین محیطی، بانک‌ها تنها با اصلاح ابزارها و مقررات مالی قادر به حفظ کارآمدی و پاسخ‌گویی نیستند و نیازمند فرهنگ سازمانی‌ای هستند که در کارکنان روحیه مسئولیت‌پذیری، نوآوری، تحمل فشار و جهت‌گیری ارزشی نسبت به منافع عمومی ایجاد کند. در گفتمان سیاست‌گذاری و برخی اسناد رسمی، از «فرهنگ جهادی در نظام بانکی» به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌های عبور از شرایط دشوار اقتصادی یاد شده است؛ اما هنوز به‌روشنی معلوم نیست این فرهنگ در سطح یک بانک بزرگ دولتی مانند بانک ملی ایران چه مؤلفه‌هایی دارد و چگونه می‌تواند به‌صورت پایدار نهاده‌ی نه شود.

بانک ملی ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور، هم از نظر سهم بازار و گستره جغرافیایی و هم از نظر جایگاه نمادین در نظام بانکی، اهمیت ویژه‌ای دارد. ماهیت دولتی، مأموریت‌های حاکمیتی، تنوع ذی‌نفعان و در عین حال حضور در محیط رقابتی، این بانک را به نمونه‌ای مناسب برای مطالعه پیوند میان فرهنگ جهادی و الزامات مدیریت نوین بانکی تبدیل کرده است. تجربه‌های پراکنده‌ای از تأکید بر «مدیریت جهادی» و «رفتار جهادی» در این بانک وجود دارد، اما این تجربه‌ها غالباً به‌صورت توصیفی و شخص‌محور گزارش شده‌اند و کمتر در قالب الگویی نظام‌مند از عوامل فرهنگی و سازمانی تبیین شده‌اند. مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد بخش عمده مطالعات مرتبط با فرهنگ جهادی، یا به سطح کلان تمدنی و اجتماعی پرداخته‌اند، یا این فرهنگ را در نهادهای آموزشی، نظامی و عمومی بررسی کرده‌اند و به سازمان‌های مالی و بانکی کمتر توجه شده است. همچنین بسیاری از این مطالعات ماهیتی هنجاری و تجویزی دارند و کمتر به شناسایی «پیشایندها» و «عوامل کلیدی نهاده‌سازی» فرهنگ جهادی در سطح سازوکارهای سازمانی مانند نظام گزینش، ساختار قدرت، رویه‌های منابع انسانی و نظام نظارت پرداخته‌اند. این خلأ نظری و تجربی باعث می‌شود مدیران بانک‌ها، در عین تأکید بر فرهنگ جهادی، در عمل با ابهام مواجه باشند که دقیقاً چه مؤلفه‌هایی باید در سازمان تقویت یا اصلاح شود تا این فرهنگ از سطح شعار فراتر رود و در رفتار روزمره مدیران و کارکنان منعکس شود.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که با وجود گسترش کاربرد واژه «جهادی» در گفتمان مدیریتی کشور و تأکید رسمی بر ضرورت حاکمیت فرهنگ جهادی در سازمان‌ها، هنوز عوامل مشخص و قابل عملیاتی که نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی را در یک سازمان مالی بزرگ مانند بانک ملی ایران امکان‌پذیر می‌سازند، به صورت نظام‌مند شناسایی و تبیین نشده‌اند. به طور مشخص، روشن نیست چه نوع ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی، در چه سطوحی از سازمان و از طریق چه سازوکارهایی باید تقویت شوند تا بتوان از «فرهنگ سازمانی جهادی» در معنایی دقیق، قابل سنجش و مرتبط با عملکرد سازمانی سخن گفت.

در پاسخ به این خلأ، پژوهش حاضر با اتخاذ راهبرد کیفی و بهره‌گیری از تحلیل مضمون، می‌کوشد بر اساس دیدگاه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران ارشد بانک ملی ایران، عوامل کلیدی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران را شناسایی و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت‌بندی کند. به این ترتیب، پژوهش ضمن پرکردن بخشی از شکاف موجود در ادبیات، می‌تواند تصویری روشن‌تر از چگونگی ترجمه مفهوم «فرهنگ جهادی» به سازوکارهای عینی و قابل مدیریت در یک بانک بزرگ دولتی ارائه دهد و مبنایی برای طراحی مداخلات مدیریتی و برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی در نظام بانکی کشور فراهم آورد.

مبانی نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات محوری در حوزه مدیریت منابع انسانی و پژوهش‌های سازمانی محسوب می‌شود. در محیط‌های سازمانی، فرهنگ بیانگر ویژگی‌های منحصر به فرد یک سازمان است و از طریق باورها و ارزش‌های مشترکی که توسط بنیانگذاران ایجاد شده و در طول زمان منتقل می‌شود، شکل می‌گیرد و به اعضای سازمان القا می‌گردد ([Yadegari et al., 2025, p.141](#)). فرهنگ سازمانی نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در تدوین راهبردها و طراحی ساختارهای مختلف سازمان‌ها و مؤسسات دارد. علاوه بر این، این فرهنگ رفتار و نگرش کارکنان را جهت‌دهی می‌کند و هویت و دیدگاه آن‌ها نسبت به کار و سازمان را شکل می‌دهد، به گونه‌ای که پایداری به اهداف و منافع سازمان، فراتر از منافع شخصی، تقویت می‌شود ([Farahi & Qasim, 2025, p.172](#)).

شاین معتقد است که واژه فرهنگ باید به سطوح عمیق‌تر اعتقادات و مفروضات بنیادی اعضای سازمان محدود شود. این مفروضات اغلب نیمه‌آگاه هستند و به صورت عادی رایج در سازمان نسبت به خود و

محیط پیرامونش ظاهر می‌شوند ([Alateeg & Alhammadi, 2024, p.844](#)). از نظر رابینز، فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های اساسی است که در ترکیب با یکدیگر، فلسفه وجودی سازمان را شکل می‌دهند. این ویژگی‌ها عبارتند از: نوآوری، پذیرش مخاطره، یکپارچگی و وحدت، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض و الگوی ارتباطات. به گفته رابینز، تمامی سازمان‌ها دارای درجاتی از این ویژگی‌ها در فرهنگ خود هستند ([Bagga; Gera, & Haque, 2023, p.121](#)).

پیترسون و دیل (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها، اعتقادات، آداب و رسوم، نمادها و داستان‌ها می‌دانند که شخصیت و هویت سازمان را تشکیل می‌دهند ([Taslimi & Farasatkah, 2021, p.22](#)). همچنین رابینز و جاج (۲۰۱۳) سه ویژگی مهم برای فرهنگ سازمانی برمی‌شمارند: اولاً فرهنگ سازمانی یک ادراک است؛ یعنی چیزی فیزیکی نیست، اما بر اساس تجربه اعضای سازمان قابل درک است. ثانیاً، فرهنگ توصیفی است و چگونگی درک و توصیف آن توسط اعضا را بیان می‌کند. ثالثاً، فرهنگ سازمانی جنبه‌های مشترکی دارد که اعضای مختلف با پیشینه‌ها و سطوح گوناگون سازمانی آن را مشابه توصیف می‌کنند ([Shahriari et al., 2023, p.181](#)).

به طور کلی، فرهنگ سازمانی نقش سه‌گانه‌ای ایفا می‌کند: ارائه هویت برای اعضا، افزایش تعهد نسبت به مأموریت و چشم‌انداز سازمان و تقویت استانداردهای رفتاری در سازمان ([Zabardast et al., 2022, p.217](#)). فرهنگ سازمانی، در واقع، درک مشترکی است که اعضای سازمان نسبت به ویژگی‌ها و ارزش‌های سازمان دارند و همین تفاوت‌هاست که دو سازمان را از یکدیگر متمایز می‌سازد ([Colabi, 2022, p.175](#)).

فرهنگ جهادی

جهاد در لغت به معنی تلاش و بکارگیری نیرو و توان خویش برای تحقق بخشیدن یک هدف است. فرهنگ جهادی که از دهه ۱۳۸۰ به صورت جدی در ایران مورد توجه و مطالعه قرار گرفت، یک مفهوم کلی است که ارائه تعریفی جامع و مانع مشتمل بر همه شاخص‌های آن به سختی امکان‌پذیر است. برخی آن را فرهنگ تحول و آینده‌ساز معرفی می‌کنند؛ فرهنگی که در آن کار عبادت است و فداکاری و خدمت‌گزاری به مردم سرلوحه امور قرار دارد ([Almasifar et al., 2025, p.182](#)). فرهنگ جهادی یعنی مجموعه‌ای از شناخت‌ها، باورها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و کردارها و روش‌های رسیدن به اهداف والا که باعث آبادی دنیا و آخرت انسان می‌شود. از این‌رو، فرهنگ جهادی، دارای عناصر متعددی می‌باشد که نتیجه آن ایجاد آرمان شهر اسلامی و مدینه فاضله قرآنی است ([Hamzeh et al., 2025, p.22](#)). فرهنگ جهادی و مجموعه خرده فرهنگ‌هایش، اعم از رویه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها و گُش‌های مخصوص

به خود، ناشی از جهان‌بینی و نگرشی خاص به مسائل است که ریشه در جهان‌بینی توحیدی داشته و از این نظر با دیگر نظام‌های مطرح در دنیای حاضر تفاوت اساسی دارد ([Arvin Asl et al., 2024, p.139](#)). بدون تردید فرهنگ و تفکر جهادی همان فرهنگ دین و مکتب اسلام است. فرهنگ جهادی یک نهاد است که با مدیریت متعهد با هویت مشخص و هدف معین در خدمت تلاش فردی مشارکت‌کنندگان اداره می‌شود ([Nezamabadi et al., 2023, p.153](#)). فرهنگ جهادی به عنوان فرهنگ کار و تلاش توأم با ایمان شناخته شده است، در حقیقت، جزئی از فرهنگ اسلامی به شمار می‌رود که در آن کار در حکم عبادت است ([Qasempour & Viseh, 2020, p. 9](#)). فرهنگ جهادی عبارت است از برخورداری از معنویت و آرمان‌گرایی، داشتن هدف‌های بلند و مقدس، کنار گذاشتن گرایش‌های مادی و مادی‌گرایی و در نهایت خدمت به مردم و فعالیت مستمر در راستای تحقق این اهداف ([Rashidi Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025, p. 213](#)).

در محیط‌های سازمانی که فرهنگ جهادی بر آنها حاکم است، به واسطه افزایش انعطاف‌پذیری شغلی و توجه به اهداف و مأموریت‌های سازمانی و اجتناب از هرگونه کاغذبازی‌های زائد و در عین حال تلاش‌های بسیاری که به منظور یادگیری در بسترهای سازمانی صورت می‌گیرد و بهای زیادی به استعداد و خلاقیت‌های انسانی داده می‌شود، عملکرد شغلی کارکنان بهبود یافته و میزان بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد ([Fani et al., 2022, p.209](#)). در فرهنگ جهادی، فرد تنها به خود نمی‌اندیشد، بلکه به عنوان یک انسان مؤمن و بنده خدا وظیفه دارد تا آنجا که می‌تواند به دیگران خدمت کند و در پی تحقق بخشیدن به اهداف اسلام و گستراندن ایمان باشد و در این خدمت‌رسانی، ایمان‌خواهی و استوارسازی آرمان‌ها چنان غرق شود که دیگر خود را نبیند و فردیت خود را به دست فراموشی بسپارد ([Karimfar et al., 2024, p.208](#)). به طور کلی، فرهنگ جهادی یعنی تلاش بی‌وقفه در بکارگیری مؤثر و کنترل فعالیت‌های افراد، مبتنی بر مبارزه در تمام عرصه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی با نیت الهی جهت نیل به اهداف والای جامعه و رفع موانع موجود می‌باشد ([Mousazadeh et al., 2021, p.149](#)).

با تکیه بر این ادبیات و متناسب با هدف پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی جهادی در این مقاله به صورت زیر تعریف می‌شود: فرهنگ سازمانی جهادی مجموعه مفروضات، ارزش‌های مشترک و هنجارهای رفتاری در یک سازمان است که بر حق‌محوری، پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، بصیرت نسبت به شرایط محیطی و رفتارهای سخت‌کوشانه و خدمت‌محور تأکید دارد و از طریق سازوکارهای رسمی و

غیررسمی در ساختار، فرایندها و روابط سازمانی نهادینه می‌شود؛ به گونه‌ای که جهت‌گیری تصمیم‌ها و کنش‌های سازمانی را در راستای اهداف الهی، عدالت‌محور و خدمت‌رسانی اثربخش تنظیم می‌کند. بر اساس این تعریف، روشن می‌شود که فرهنگ جهادی صرفاً مجموعه‌ای از فضایل فردی نیست، بلکه یک «الگوی فرهنگی سازمانی» است که در سطح مفروضات، ارزش‌ها و هنجارها عمل می‌کند ([Rashidi, Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025, p. 206](#)).

تأکید آن بر حق‌محوری، عدالت، خدمت و جهاد در کار است، اما این عناصر هنگامی به «فرهنگ سازمانی» تبدیل می‌شوند که در نظام‌های انتخاب و انتصاب، آموزش، ارزیابی، پاداش، تصمیم‌گیری و کنترل سازمان ترجمه شوند ([Fani et al., 2022, p.209; Mousazadeh et al., 2021, p.149](#)). به علاوه، این تعریف تأکید دارد که پیامد مورد انتظار از فرهنگ سازمانی جهادی صرفاً «رضایت ارزشی» نیست، بلکه ارتقای عملکرد شغلی، بهره‌وری، هم‌افزایی، کاهش بوروکراسی زائد و افزایش ظرفیت سازمان برای مواجهه با تحریم‌ها و فشارهای محیطی است ([Fani et al., 2022, p.209](#)). به این ترتیب، فرهنگ سازمانی جهادی در این پژوهش، نسخه‌ای بومی از فرهنگ سازمانی است که بر مبنای جهان‌بینی توحیدی، ارزش‌های انقلاب اسلامی و تجربه نهادهای جهادی شکل گرفته، اما در سطح تحلیلی با منطق کلی نظریه‌های فرهنگ سازمانی (مانند دنیسون و شاین) هم‌خوان است؛ یعنی: مجموعه‌ای از مفروضات و ارزش‌ها که به صورت الگوی نسبتاً پایدار رفتار سازمانی در می‌آیند و با سازوکارهای نهادی تقویت می‌شوند ([Zabardast et al., 2022, p.217](#)).

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی درباره فرهنگ و مدیریت جهادی عمدتاً بر تبیین ابعاد ارزشی، نگرشی و رفتاری این مفهوم متمرکز بوده‌اند. سیاری و عسگری (۲۰۲۵) در الگوپردازی فرهنگ جهاد و مقاومت در اندیشه رهبر معظم انقلاب، چهار رکن اعتقادی، ارزشی، نگرشی و رفتاری را شناسایی کردند و نشان دادند این ارکان به صورت سلسله‌مراتبی بر هم اثر می‌گذارند. رشیدی آل هاشم و صبوری کزج (۲۰۲۵) با تمرکز بر معلمان، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ جهادی و اخلاق کار اسلامی، نگرش به ایجاد تمدن نوین اسلامی را تقویت می‌کند و اخلاق کار اسلامی در این رابطه نقش میانجی مثبت دارد. حمزه و همکاران (۲۰۲۴) در بررسی شاخص‌های مبتنی بر فرهنگ جهادی در نهادهای انقلابی، بر پویایی فرهنگ جهادی و نقش آن در رفع موانع پیش‌روی انقلاب تأکید کرده و شاخص‌هایی مانند بصیرت، اقدام به موقع، اخلاص، استقامت، تکلیف‌مداری و تبعیت از رهبری را برجسته کردند. شکری (۲۰۲۴) در تبیین مؤلفه‌های فرهنگ جهادی در

نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها، این مؤلفه‌ها را در سه دسته بینشی، ارزشی و رفتاری (از جمله تقوا، ایمان، اخلاص، آرمان‌گرایی، توکل و امید، وظیفه‌گرایی، کار و تلاش بی‌وقفه و ایثار) دسته‌بندی کرد. همچنین، نظام‌آبادی و همکاران (۲۰۲۳) مدیریت جهادی را به‌عنوان مدلی برگرفته از مضامین اسلامی و پارادایم تفکر ارزشی صورت‌بندی کردند که هدف آن قرب الهی، خدمت‌گزاری و تحقق اهداف همه‌جانبه انقلاب اسلامی از طریق روش‌های اخلاقی، مردم‌دارانه و عدالت‌محور است.

در ادبیات بین‌المللی نیز پیوند میان ارزش‌های اسلامی، فرهنگ سازمانی و عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. عبدالواحد و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند رهبری اسلامی از طریق تقویت ارزش‌های اسلامی، بر فرهنگ سازمانی، انگیزش کاری و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. القرآن (۲۰۲۵) با تحلیل نقش فرهنگ اسلامی در تصمیم‌گیری مدیریتی، بر اهمیت تصمیم‌گیری رفتاری، مشورت متقابل و مشارکت مبتنی بر دانش و اخلاق اسلامی در تصمیمات راهبردی تأکید کرد. رباد و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که فرهنگ سازمانی، رهبری اسلامی، انگیزش، محیط کار و رضایت شغلی همگی بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنادار دارند. سولستیورینی (۲۰۲۴) در زمینه مؤسسات آموزشی اسلامی، فرهنگی متکی بر دین، سخت‌کوشی و انضباط را عامل توسعه دانشگاه اسلامی دانست و ارزش‌هایی مانند «فاستبقوا الخیرات»، جهاد، الگو بودن و همبستگی را برجسته کرد. راتنانیروم و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان دادند بین اخلاق کار اسلامی، فرهنگ کاری اسلامی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان روابط مثبت معناداری وجود دارد.

به طور کلی، مرور پیشینه نشان می‌دهد فرهنگ جهادی و مفاهیم نزدیک به آن (فرهنگ سازمانی اسلامی، اخلاق کار اسلامی و رهبری اسلامی)، هم در سطح نظری و هم در سطح کاربردی، در تقویت ارزش‌ها، انسجام سازمانی و بهبود عملکرد نقش آفرین‌اند. پژوهش‌های داخلی بیشتر ابعاد اعتقادی، ارزشی، نگرشی و رفتاری فرهنگ جهادی را تبیین کرده و به تأثیر آن بر تعهد، اخلاص، استقامت و تکلیف‌مداری پرداخته‌اند؛ در حالی که مطالعات خارجی، بر پیوند رهبری و فرهنگ اسلامی با عملکرد، رضایت شغلی، انگیزش و کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی تأکید دارند. با این حال، اغلب این پژوهش‌ها یا در سطح مفهومی و هنجاری باقی مانده‌اند، یا در چارچوب نهادهای عمومی، آموزشی و انقلابی انجام شده و کمتر به سازمان‌های مالی و بانکی پرداخته‌اند. افزون بر این، تمرکز آن‌ها عمدتاً بر «ویژگی‌ها و پیامدهای» فرهنگ جهادی است و پیشایندها و عوامل نهاده‌ساز این فرهنگ در سطح سازوکارهای سازمانی (مانند ساختار، نظام منابع انسانی، سبک رهبری و رویه‌های نظارتی) به‌طور نظام‌مند استخراج نشده است.

روش شناسی پژوهش

بر اساس مدل «پياز پژوهش» ساندرز، طراحی این پژوهش در چند لایه قابل توضیح است. در لایه فلسفه پژوهش، این مطالعه در پارادایم تفسیری-برساختی قرار می‌گیرد؛ به این معنا که واقعیت سازمانی و فرهنگی، امری چندلایه و وابسته به تفسیر کنشگران دانسته شده و هدف، فهم معانی و برداشت‌های آنان از «فرهنگ سازمانی جهادی» است. در لایه رویکرد توسعه نظری، پژوهش حاضر از رویکرد استقرایی پیروی می‌کند؛ به این صورت که از داده‌های کیفی و روایت‌های خبرگان آغاز کرده و بر پایه تحلیل آن‌ها به شناسایی مضامین و الگوی مفهومی می‌رسد، نه آزمون پیشینی یک مدل کمی.

در لایه «انتخاب روش»، پژوهش به صورت تک‌روشی کیفی^۱ طراحی شده است. در لایه «راهبرد»، از راهبرد تحلیل مضمون برای استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی استفاده شده است. این راهبرد، امکان ترکیب دیدگاه‌های چند گروه خبره و صورت‌بندی آن‌ها در قالب یک شبکه مفهومی را فراهم می‌کند. از نظر افق زمانی، پژوهش حاضر مقطعی است و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند. لایه درونی پياز، یعنی «فن‌ها و رویه‌های گردآوری و تحلیل داده»، در ادامه تشریح می‌شود.

جامعه پژوهش شامل سه گروه بود: خبرگان دانشگاهی در حوزه‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، کارشناسان خبره و مدیران ارشد بانک ملی ایران. نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به معیارهایی مانند سابقه، آشنایی با مفهوم فرهنگ جهادی و تجربه مدیریتی انتخاب شد و فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، ۱۶ نفر به عنوان مشارکت‌کننده در پژوهش انتخاب شدند. مشخصات دموگرافیک و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول (۱): مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه
۱	مرد	۴۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۴
۲	مرد	۵۴	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۲۱
۳	مرد	۵۶	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	کارشناس	۱۷
۴	مرد	۴۵	دکتری مدیریت دولتی	استاد دانشگاه	۲۲
۵	مرد	۵۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار دانشگاه	۲۶
۶	مرد	۵۳	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	دانشیار دانشگاه	۱۹

^۱ Mono-Method Qualitative

۷	مرد	۴۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۶
۸	مرد	۶۰	دکتری مدیریت دولتی	استاد دانشگاه	۲۹
۹	مرد	۵۸	دکتری مدیریت منابع انسانی	استادیار دانشگاه	۱۵
۱۰	مرد	۵۱	دکتری مدیریت منابع انسانی	استادیار دانشگاه	۱۳
۱۱	مرد	۵۴	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۲۳
۱۲	مرد	۵۹	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد دانشگاه	۲۷
۱۳	مرد	۶۴	دکتری مدیریت دولتی	کارشناس	۳۳
۱۴	مرد	۵۵	دکتری مدیریت دولتی	کارشناس	۲۵
۱۵	مرد	۵۷	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۲۰
۱۶	مرد	۵۹	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	مدیر اجرایی	۲۷

در این پژوهش، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌ها به صورت قیاسی و بر پایه مرور ادبیات فرهنگ سازمانی و فرهنگ جهادی و نیز چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شدند. در آغاز هر مصاحبه، یک سؤال کلی در ارتباط با «فرهنگ سازمانی جهادی» مطرح می‌شد و سپس بر اساس پاسخ‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های پیگیر در مورد ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران و عوامل اثرگذار بر نهاده‌سازی آن طرح می‌گردید. به این ترتیب، ساختار راهنمای مصاحبه از یک محور کلی آغاز و به سمت کاوش عمیق‌تر در زمینه مصادیق، موانع و سازوکارهای تقویت این فرهنگ در سطح فردی و سازمانی هدایت می‌شد.

جدول (۲): تعداد گویه‌های سوالات مصاحبه

عنوان	تعداد گویه‌ها	توزیع سوالات
حق محوری	۲۶	۱-۲۶
پایبندی به ارزش‌های اسلامی	۱۳	۲۷-۳۹
بصیرت انقلابی	۲۱	۴۰-۶۱
رفتار جهادی	۱۷	۶۲-۷۷
جمع	۷۷	

در بخش تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و بر اساس رهیافت شبکه مضامین در سه گام «تحویل متن»، «تبدیل مضامین» و «کشف و توصیف شبکه مضامین» تحلیل شدند. در گام نخست، واحدهای معنایی از متن مصاحبه‌ها استخراج و برای هر واحد، کد اولیه تعیین شد؛ در مجموع ۴۲۷ کد

اولیه شناسایی و در قالب مضامین پایه سامان‌دهی گردید. نمونه‌ای از این فرایند در جدول ۳ نشان داده شده است که در آن، گزاره‌های مربوط به موضوعاتی مانند «رعایت انصاف و عدالت در تراکنش‌ها» یا «پاسخ‌گویی در برابر خدا و خلق» به‌عنوان واحدهای معنایی انتخاب شده و ذیل مضامین پایه‌ای چون «شفافیت و صداقت» و «مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی» کدگذاری شده‌اند. در گام دوم، مضامین پایه بر اساس شباهت مفهومی ادغام و در قالب مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند و در نهایت، این مضامین سازمان‌دهنده در چهار مضمون فراگیر «حق‌محوری»، «پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی»، «بصیرت انقلابی» و «رفتار جهادی» جمع‌گردد.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقدامات زیر انجام گردید: برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، فرایند پژوهش از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها به صورت کامل شرح داده شد. به منظور اعتبار بخشیدن به نتایج، مصاحبه‌ها چندین بار بررسی می‌شد و به دلیل اینکه فرایند تحلیل مضمون، شامل یک روند رفت و برگشتی در تحلیل داده‌ها می‌باشد با کمک اساتید راهنما و مشاور و با استفاده از مرور مقالات و تحقیقات متعدد، نتایج تجزیه و تحلیل‌ها تایید می‌شدند. و در انتها نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مضمون در اختیار ۸ نفر از خبرگان که آشنایی کامل به حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی داشتند، قرار گرفت و به تایید ایشان رسید.

برای تعیین پایایی از فرمول هولستی استفاده شده است. هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» ارائه کرده است:

$$PAO = \frac{2M}{(N_1 + N_2)}$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد.

$$PAO = \frac{2(126)}{(136+148)} = 0/887$$

تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم به ترتیب ۱۴۸ و ۱۳۳ کد بوده است. همچنین مجموع کدهای موافق بین دو کدگذار ۱۲۶ کد بود که با جایگذاری این مقادیر در فرمول فوق، ضریب پایایی ۸۸٪ به دست آمد که حاکی از پایایی نتایج است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین و مربوط به سؤال یک بیشتر از ۰/۷ صدم و برابر با ۰/۸۸ صدم قرار دارد، بنابراین به لحاظ پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

به این ترتیب، طراحی پژوهش در همه لایه‌های مدل ساندروز (فلسفه، رویکرد، انتخاب روش، راهبرد، افق زمانی و فنون گردآوری و تحلیل داده) با هدف شناسایی عمیق و نظام‌مند عوامل کلیدی نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران سامان یافته است.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت به یافته‌های حاصل از پژوهش که مربوط به مصاحبه و تحلیل آن می‌باشد، پرداخته شده است. سه گام اصلی تحلیل شبکه مضامین شامل تجزیه متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه کردن اکتشاف‌ها است به تفصیل در ادامه توضیح داده شده است:

۱. **تحویل متن:** در گام نخست، پس از مرور دوباره ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن مشخص شده و مصاحبه‌ها بررسی شدند. تمام مصاحبه‌ها به صورت مکتوب نوشته و تکمیل شدند. پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هریک از آنها یک کد اختصاص داده شده و یک دسته مفهومی (مضمون پایه) برای آن در نظر گرفته شد. این کار به صورت مجزا برای تمامی مصاحبه‌ها انجام شد که در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای پیشین به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در این پژوهش ۴۲۷ کد اولیه به دست آمد که در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌های انجام شده آورده شده است.

جدول (۳): نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	کار جهادی مورد تأکید و توصیه است. بنده عرض می‌کنم که با روحیه جهادی می‌توان کوه‌های مشکلات را از جا کند و مسیرهای سخت را هموار ساخت. کار جهادی یعنی چه؟ یعنی خستگی‌ناپذیری، بی‌مزد و بی‌منت کار کردن، قرار دادن هدف در چارچوب وظیفه انسانی و الهی و حرکت پیوسته در این مسیر. این همان روحیه جهادی است. البته چارچوب‌های قانونی و اداری باید رعایت شود، اما آنچه کار جهادی را متمایز می‌سازد، کیفیت و عمق عمل است. تجربه‌های کشور نشان داده‌اند که با کار جهادی می‌توان دستاوردهای بزرگی رقم زد؛ امروز نیز در بانک ملی ایران با تکیه بر همین روحیه، می‌توان بر چالش‌های اقتصادی و اداری غلبه کرد، خدمت‌رسانی به مردم را ارتقا داد و گام‌های بلندی در مسیر تحول نظام بانکی برداشت.	کار جهادی، روحیه جهادی، خستگی‌ناپذیری، انجام وظیفه انسانی، کار و تلاش با نیت الهی
۲	امروز وظیفه ما در بانک ملی ایران، مراقبت دائمی از ارزش‌های انقلاب و	وحدت ملی، مشارکت دادن، حمایت و

همدردی، کار جهادی، خستگی‌ناپذیری در کار، عدم‌ناامیدی در شرایط دشوار، روحیه جهادی، اعتماد، انتقاد همراه اعتماد، کار با نیت الهی	خدمت‌رسانی صادقانه به مردم است. مهم‌ترین رسالت ما تقویت وحدت ملی، جلب مشارکت مردمی و یاری‌رساندن به همه اقشار به‌ویژه طبقات ضعیف جامعه از مسیر خدمات بانکی عادلانه و گسترده است. در چنین شرایطی، وظیفه اصلی مدیران و کارکنان بانک، کار جهادی است؛ یعنی شبانه‌روزی کار کردن، خستگی‌ناپذیری و از خودگذشتگی در خدمت به مردم. ما مسیر دشواری را پشت سر گذاشته‌ایم و امروز در آستانه تحولات بزرگ نظام بانکی قرار داریم. اکنون زمان خستگی و توقف نیست، بلکه روز امید، روز حرکت و روز شوق خدمت‌رسانی بیشتر به مردم است. مسئولان و کارکنان در تمام بخش‌های بانک باید با همین روحیه جهادی گام بردارند. اعتماد متقابل میان مردم و بانک ضرورتی حیاتی است؛ انتقاد سازنده پذیرفته و ارزشمند است، اما باید در کنار آن، اعتماد و اطمینان به بانک هم تقویت شود تا بتوانیم با همدلی، مسیر تحول و پیشرفت را ادامه دهیم.	
مدیریت باکفایت، مدیریت دانایی‌محور، بکارگیری توانمندی‌های آشکار و نهفته کارکنان، مانع‌زدایی از تولید، تقویت پول ملی، حمایت از قشرهای متوسط و پایین جامعه، تقویت فرهنگ خردمندانه، اعتلای مادی و معنوی کارکنان، ارتقاء جایگاه بانک‌ها	امروز کشور عزیزمان نیازمند مدیریتی باکفایت، جهادی، دانا و شجاع است که بتواند توانمندی‌های آشکار و نهفته کارکنان بانک ملی ایران را به خدمت درآورد و آنان را در مسیر کار و تلاش سازنده بسیج کند. چنین مدیریتی موانع پیش روی تولید و خدمت‌رسانی اقتصادی را برمی‌دارد، سیاست تقویت پول ملی را با جدیت دنبال می‌کند و اقشار متوسط و پایین جامعه را که فشار مشکلات اقتصادی را تحمل می‌کنند، توانمند می‌سازد. مدیریت جهادی و خردمندانه با مشی فرهنگی و برنامه‌ریزی هدفمند مسیر اعتلای مادی و معنوی کارکنان را هموار کرده و حرکت بانک را به سوی جایگاه شایسته و پیشتاز در نظام مالی کشور شتاب می‌بخشد.	۳
اصلاح ساختارها، مدیریت شجاعانه، مدیریت امیدوارانه، اشراف میدانی بر مشکلات، حضور فیزیکی در محیط کار، عدم انفعال در برابر مسئولیت‌ها، شرطی نکردن اقتصاد کشور	بانک ملی ایران می‌تواند در مسیر اصلاح ساختارها و ارتقای عملکرد، اقدام کند. این مهم نیازمند مدیریت شجاعانه، جهادی و امیدوارانه است؛ مدیریتی که با اشراف میدانی بر مشکلات، در صحنه حضور داشته باشد و مسائل را از نزدیک لمس کند، نه صرفاً پشت میز اداره. عدم انفعال در برابر مسئولیت‌ها و تمرکز بر حل واقعی چالش‌ها، شرط اساسی برای پیشبرد اهداف بانک و تقویت اقتصاد کشور است.	۴
کشف توانایی‌های جدید، بکارگیری نیروی جوان، اقتصاد مقاومتی، درون‌زایی و برون‌گرایی، حمایت از	باید در بانک ملی ایران به کشف و بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه کارکنان توجه کنیم و از نیروهای جوان در پیشبرد اهداف بهره ببریم. با تکیه بر درون‌زایی و برون‌گرایی اقتصاد مقاومتی، می‌توانیم از ظرفیت‌های	۵

	داخلی و فرصت‌های بین‌المللی استفاده کنیم. این مسیر نیازمند مدیریت جهادی، تدبیر هوشمندانه و تلاش مستمر است تا ظرفیت‌های موجود به حداکثر برسد و فرصت‌های جدید کشف شوند.	امکانات داخلی، پیشرفت بین‌المللی، مجاهدت، توجه به ظرفیت‌های جدید، تدبیر واقعی در کارها و تصمیم‌گیری‌ها
۶	برای شکوفایی اقتصادی و ارتقای عملکرد بانک ملی ایران، نیازمند فعالیتی هستیم که هم جهادی و خستگی‌ناپذیر باشد و هم عقلانی و علمی. کار جهادی یعنی تلاش صادقانه با اخلاص، برای خدمت به مردم و تحقق اهداف سازمانی، نه برای منفعت شخصی. این کار باید با مدیریت علمی، کارآمد و آگاهانه همراه باشد تا بانک بتواند با بهره‌گیری از منابع و ظرفیت‌ها، نقش مؤثری در تقویت اقتصاد ملی ایفا کند.	کار مجاهدانه و عالمانه، دوری از تنبلی و کم‌انگیزگی، کار جهادی، مدیریت جهادی مسائل اقتصادی، کار با اخلاص، مدیریت علمی، مدیریت کارآمد، شکوفایی اقتصاد
۷	رفتار کارکنان و مدیران بانک‌ها باید رفتار انقلابی باشد؛ برخورد باید برخورد انقلابی باشد. رفتار انقلابی به معنای رفتار غیرمدبرانه نیست، به معنای رفتار عاقلانه و مدبرانه و مجاهدانه است؛ حرکت جهادی. اینکه ما به مدیران مرتب توصیه می‌کنیم «مدیریت جهادی»، این در مورد بانک‌ها، رفتار جهادی است، سخن گفتن جهادی است، اقدام کردن مجاهدانه و جهادی است، انقلابی‌گری است.	انقلابی‌گری، رفتار انقلابی، رفتار عاقلانه و مدبرانه و مجاهدانه، حرکت جهادی، رفتار جهادی، سخن گفتن جهادی، تقویت روحیه ایمان و انگیزه انقلابی
۸	باید مدیریت جهادی را بر دیوان‌سالاری‌های فرسوده ترجیح بدهیم؛ این یکی از اولویت‌های ما است؛ اصرار بر مدیریت جهادی. بانک‌ها در بخش‌های مختلف، مدیریت جهادی را دنبال نکنند. مدیریت جهادی به معنای بی‌انضباطی نیست؛ پرکاری، با تدبیر حرکت کردن، شب و روز شناختن و دنبال کار را گرفتن، این معنای مدیریت جهادی است.	مدیریت جهادی به جای دیوان‌سالاری فرسوده، نبود بی‌انضباطی در کار، پرکاری، با تدبیر حرکت کردن، پیگیری کارها
۹	در نظر گرفتن کارآمدی، تدین، انقلابی بودن، پرکاری و جهادی عمل کردن در انتخاب همکاران و مدیران زیرمجموعه. اگر همکاران و مدیران ما افرادی با این خصوصیات نباشند، اهداف و مقاصد به سرانجام نخواهد رسید.	کارآمدی، تدین، انقلابی بودن، جهادی عمل کردن در انتخاب همکاران و مدیران زیرمجموعه
۱۰	ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعال‌پرتحرک داشتیم چه در بانک چه در سازمان‌های دیگر، کار پیش رفته است؛ هر جا مدیریت‌های ضعیف، بی‌حال، ناامید، غیرانقلابی و بی‌تحرک داشتیم؛ کارها یا متوقف مانده است، یا انحراف پیدا کرده است. این مسئله‌ای است که وجود دارد؛ یک اشکالی و یک ضعفی است که وجود دارد؛ باید مدیرانمان ان شاء الله پُرانگیزه‌تر باشند، کارآمدتر باشند، تلاش بیشتری را انجام بدهند و به حول و قوه الهی همین جور هم خواهد شد.	مدیریت انقلابی، مدیریت‌های ضعیف، مدیریت‌های غیرانقلابی، مدیران پُرانگیزه، مدیران کارآمد، مدیریت متدین

۲. **تبدیل مضامین:** در این مرحله پس از استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده طی کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. در این مرحله تلاش شد با سازمان‌دهی مجدد مضامین پایه به مضامین انتزاعی‌تری دست یابیم که ما را به مضامین اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد. در واقع، در این مرحله نام برخی از دسته‌های مفهومی (مضامین پایه) به روزرسانی شد و همچنین برخی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده در پاسخ به سؤالات بیان کردند در کنار هم چیده شده و دسته‌بندی گردید. در این مرحله ۷۸ مضمون پایه و ۱۸ مضمون سازنده استخراج شد که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۴): نحوه شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
الگوپذیری اخلاقی و دینی	احترام به اعتقادات کارکنان
	پایبندی به اصول و ارزش‌های دینی در بانک
	پذیرش مسئولیت اجتماعی مطابق با آموزه‌های دینی
	تقویت اصول اسلامی در امور بانکی
اعتقادمحوری	خدا ترس بودن
	کار با نیت الهی انجام دادن
	تکلیف‌مداری
	رفتار مؤمنانه
	تعصب روی هویت بانک
	معنویت‌محوری
جهادمحوری	شجاعت در مواجهه با چالش‌ها
	آینده‌نگری و دوراندیشی
	تلاش بی‌وقفه در کار
	دفاع از بانکداری اسلامی
	دوری از نظاره‌گری و تنبلی
شفافیت و صداقت	رعایت انصاف و عدالت در تراکنش‌ها
	پذیرش اشتباهات و تصحیح آن‌ها
	شفاف‌سازی فرآیندهای بانکی

گزارش دهی به روز از عملکرد بانک	
وجدان کاری	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
نوع دوستی (انسان گرایی)	
عمل به وعده های خود	
انجام وظایف در راستای تعالی فردی و اجتماعی	
مردم محوری	
پاسخگویی در برابر خدا و خلق	
تقویت روحیه اخلاص در انجام وظایف	
انطباق سیاست ها و تصمیمات با آرمان های انقلاب	تعهد به آرمان های انقلاب اسلامی
توجه به اهداف انقلابی در تعیین استراتژی بانک	
پشتیبانی از طرح های جهادی بانک	
التزام عملی به ارزش ها و اصول دینی در بانک	وفاداری به اصول دینی و اسلامی
ارتقای فرهنگ کار بر مبنای اصول اسلامی	
ایجاد واحد مشاوره اسلامی برای تصمیم گیری های مالی	
تقویت روحیه ایثار در کارکنان	ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی
تشویق به فعالیت های داوطلبانه و خیریه	
ترویج روحیه کار تیمی و جهادی بین کارکنان	
ایجاد برابری و عدالت در جامعه	مشارکت در عدالت اجتماعی
ایجاد دسترسی برابر به خدمات بانکی	
حمایت از مشتریان کم بضاعت و نیازمند	
طراحی و ارائه طرح های ویژه برای اقشار محروم	
خود کارآمدی و خود کفایی	خود اتکایی
ایجاد روحیه خودباوری در کارکنان	
تقویت عزت نفس کارکنان	
دین محوری	نگرش جهادی
تقوای سیاسی	
تقویت روحیه وحدت گرایی	
انتقاد پذیری	
داشتن انگیزه جهادی	
داشتن نگاه عمیق و راهبردی به مسائل	
ارزیابی سریع شرایط بحرانی و اقدام سریع	عقلانیت و خردورزی

حمایت از مدیران و کارکنان برای گرفتن تصمیمات قاطع	
عقلانیت مؤمنانه در تصمیم‌گیری‌ها	
واقع‌گرایی	
تصمیم‌گیری سریع و قاطعانه	
تصمیم‌گیری بر مبنای مأموریت‌های جهادی	
خودکنترلی بر مبنای نظارت الهی	نظارت و کنترل ارزشی
شفافیت و صداقت در نظارت	
تعهد به رعایت عدالت در ارزیابی‌ها	
ارتقای فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر	
پیشگیری از انحرافات ارزشی و اخلاقی	
استفاده از بازخورد برای اصلاح مستمر	
فداکاری در انجام وظایف بدون انتظار پاداش	روحیه اخلاص و تعهد
تمرکز بر رفع نیازهای جامعه و رضایت مردم	
پرهیز از خودنمایی	
تلاش خالصانه برای خدمت به مردم	
استقامت در برابر سختی‌ها	پشتکار و سخت‌کوشی
پذیرش مسئولیت‌های دشوار	
خستگی‌ناپذیری	
پرهیز از تجمل‌گرایی	قناعت و ساده‌زیستی
صرفه‌جویی و جلوگیری از هدررفت منابع بانک	
همدلی با جامعه	
روحیه تیمی	همکاری و تعامل مثبت
رفتار محترمانه با دیگر اعضای بانک	
تقویت روحیه هم‌افزایی	
رعایت صداقت و حفظ امانات در انجام وظایف	اخلاق‌مداری و تقوا
رعایت ارزش‌های اخلاقی در همه امور	
دوری از انگیزه‌های خودخواهانه	
برخورد منصفانه با دیگران	
حفظ عزت و شأن انسانی	

مطابق با جدول ۴ بعد از این که مضامین سازمان دهنده مشخص شدند وارد گام سوم و توصیف مضامین خواهیم شد.

۳. **کشف و توصیف شبکه مضامین:** در این مرحله پس از پالایش مضامین، تمامی مضامین پایه در قالب مضامین سازمان دهنده و فراگیر جای گرفتند و برخی مضامین پایه غیرمرتبط با اهداف و سؤالات پژوهش حذف گردیدند. مضامین سازمان دهنده شامل مقولات استخراج شده از مضامین پایه و مضامین فراگیر یا مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل می باشد. با بررسی و تحلیل مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر، این مضامین به صورت شبکه مضامین ترسیم می شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از سه سطح نام برده شده است که در جدول ۵ قابل مشاهده است.

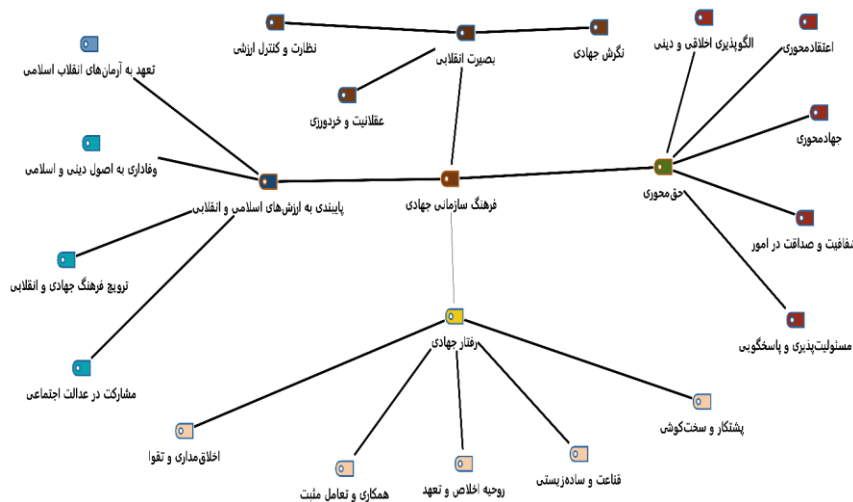
جدول (۵): نحوه شکل گیری مضامین فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
احترام به اعتقادات کارکنان	الگوپذیری اخلاقی و دینی	حق محوری
پایبندی به اصول و ارزش های دینی در بانک		
پذیرش مسئولیت اجتماعی مطابق با آموزه های دینی		
تقویت اصول اسلامی در امور بانکی		
خدا ترس بودن	اعتقادمحوری	
کار با نیت الهی انجام دادن		
تکلیف مداری		
رفتار مؤمنانه		
تعصب روی هویت بانک		
معنویت محوری		
شجاعت در مواجهه با چالش ها	جهادمحوری	
آینده نگری و دوراندیشی		
تلاش بی وقفه در کار		
دفاع از بانکداری اسلامی		
دوری از نظاره گری و تنبلی		
رعایت انصاف و عدالت در تراکنش ها	شفافیت و صداقت	
پذیرش اشتباهات و تصحیح آن ها		
شفاف سازی فرآیندهای بانکی		
گزارش دهی به روز از عملکرد بانک		

وجدان کاری	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	
نوع دوستی (انسان گرایی)		
عمل به وعده های خود		
انجام وظایف در راستای تعالی فردی و اجتماعی		
مردم محوری		
پاسخگویی در برابر خدا و خلق		
تقویت روحیه اخلاص در انجام وظایف		
انطباق سیاست ها و تصمیمات با آرمان های انقلاب	تعهد به آرمان های انقلاب اسلامی	پایبندی به ارزش های اسلامی و انقلابی
توجه به اهداف انقلابی در تعیین استراتژی بانک		
پشتیبانی از طرح های جهادی بانک		
التزام عملی به ارزش ها و اصول دینی در بانک	وفاداری به اصول دینی و اسلامی	
ارتقای فرهنگ کار بر مبنای اصول اسلامی		
ایجاد واحد مشاوره اسلامی برای تصمیم گیری های مالی		
تقویت روحیه ایثار در کارکنان	ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی	
تشویق به فعالیت های داوطلبانه و خیریه		
ترویج روحیه کار تیمی و جهادی بین کارکنان		
ایجاد برابری و عدالت در جامعه	مشارکت در عدالت اجتماعی	
ایجاد دسترسی برابر به خدمات بانکی		
حمایت از مشتریان کم بضاعت و نیازمند		
طراحی و ارائه طرح های ویژه برای اقشار محروم		
خود کارآمدی و خود کفایی	خود اتکایی	بصیرت انقلابی
ایجاد روحیه خود باوری در کارکنان		
تقویت عزت نفس کارکنان		
دین محوری	نگرش جهادی	
تقوای سیاسی		
تقویت روحیه وحدت گرایی		
انتقاد پذیری		
داشتن انگیزه جهادی		
داشتن نگاه عمیق و راهبردی به مسائل		
ارزیابی سریع شرایط بحرانی و اقدام سریع		
حمایت از مدیران و کارکنان برای گرفتن تصمیمات قاطع	عقلانیت و خردورزی	

عقلانیت مؤمنانه در تصمیم گیری ها		نظارت و کنترل ارزشی	
واقع گرایی			
تصمیم گیری سریع و قاطعانه			
تصمیم گیری بر مبنای مأموریت های جهادی			
خود کنترلی بر مبنای نظارت الهی			روحیه اخلاص و تعهد
شفافیت و صداقت در نظارت			
تعهد به رعایت عدالت در ارزیابی ها			
ارتقای فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر			
پیشگیری از انحرافات ارزشی و اخلاقی			
استفاده از بازخورد برای اصلاح مستمر			
فداکاری در انجام وظایف بدون انتظار پاداش		پشتکار و سخت کوشی	
تمرکز بر رفع نیازهای جامعه و رضایت مردم			
پرهیز از خودنمایی			
تلاش خالصانه برای خدمت به مردم		قناعت و ساده زیستی	
استقامت در برابر سختی ها			
پذیرش مسئولیت های دشوار			
خستگی ناپذیری		همکاری و تعامل مثبت	
پرهیز از تجمل گرایی			
صرفه جویی و جلوگیری از هدررفت منابع بانک			
همدلی با جامعه		اخلاق مداری و تقوا	
روحیه تیمی			
رفتار محترمانه با دیگر اعضای بانک			
تقویت روحیه هم افزایی			
رعایت صداقت و حفظ امانات در انجام وظایف			
رعایت ارزش های اخلاقی در همه امور			
دوری از انگیزه های خودخواهانه			
برخورد منصفانه با دیگران			
حفظ عزت و شأن انسانی			

مطابق با جدول ۵ نتایج دسته‌بندی مفاهیم و کدها نشان داد که عوامل کلیدی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران شامل ۷۸ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر می‌باشد. در شکل ۱ شبکه مضامین نشان داده شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین (مستخرج از یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل کلیدی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران انجام شد. تحلیل مضمون مصاحبه‌ها نشان داد که این عوامل در چهار مضمون فراگیر «حق‌محوری»، «پابندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی»، «بصیرت انقلابی» و «رفتار جهادی» قابل صورت‌بندی‌اند. این چهار بُعد محتوای بومی فرهنگ جهادی را در قالبی نزدیک به ادبیات فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی بازنمایی می‌کنند و با یافته‌های مطالعات پیشین در حوزه فرهنگ جهادی، اخلاق کار اسلامی و رهبری اسلامی هم‌خوان‌اند (Rashidi Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025; Sayari & Askari, 2025; Hamzeh et al., 2024; Shokri, 2024; Abdelwahed et al., 2025; Rabbad et al., 2024; Ratnaningrum et al., 2024).

نخست، «حق‌محوری» به‌عنوان یکی از مضامین فراگیر، در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده الگوپذیری اخلاقی و دینی، اعتقادمحوری، جهادمحوری، شفافیت و صداقت و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی شکل گرفته است. این مجموعه نشان می‌دهد هسته ارزشی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک حول ترکیبی از

عدالت، شفافیت و پاسخ‌گویی می‌چرخد. هم‌سویی این یافته با پژوهش‌هایی که بر نقش ارزش‌های الهی، صداقت، عدالت و مسئولیت‌پذیری در تقویت تعهد و عملکرد تأکید کرده‌اند (Rashidi Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025; Abdelwahed et al., 2025; Ratnaningrum et al., 2024)، حاکی از آن است که حق‌محوری می‌تواند حلقه اتصال میان فرهنگ جهادی و سازوکارهای نظارت، ارزیابی و اعتماد در سازمان‌های مالی باشد. در زمینه بانک ملی ایران، این بعد با کیفیت تصمیم‌گیری‌های اعتباری، نحوه برخورد با ذی‌نفعان و برداشت عمومی از عدالت و امانت‌داری بانکی ارتباط مستقیم دارد.

دوم، مضمون «پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی» شامل تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی، وفاداری به اصول دینی و اسلامی، ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی و مشارکت در عدالت اجتماعی است. این نتایج با بخشی از یافته‌های سیاری و عسگری (۲۰۲۵)، حمزه و همکاران (۲۰۲۴)، نظام‌آبادی و همکاران (۲۰۲۴)، القران (۲۰۲۵)، سولیستیورینی (۲۰۲۴) و راتنانیروم و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوان است و نشان می‌دهد این پایبندی صرفاً یک پس‌زمینه ارزشی نیست، بلکه در شکل‌دهی به هنجارهای رفتاری، انگیزش درونی و هم‌سوسازی اهداف فردی و سازمانی نقش دارد. زمانی که این ارزش‌ها در فرایندهای منابع انسانی، آموزش و نظام پاداش ترجمه شوند، می‌توانند به منبعی برای تعهد حرفه‌ای، احساس رسالت و مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های عمومی و مالی تبدیل شوند و رفتار کارکنان را از سطح «انجام حداقلی وظایف» به سطح خلق ارزش و خدمت مؤثر به جامعه ارتقا دهند.

سوم، «بصیرت انقلابی» در قالب خوداتکایی، نگرش جهادی، عقلانیت و خردورزی و نظارت و کنترل ارزشی، بُعد شناختی و تحلیلی فرهنگ جهادی را برجسته می‌کند. این یافته‌ها با تأکید پژوهش‌های سیاری و عسگری (۲۰۲۵)، رشیدی آل‌هاشم و صبوری کزج (۲۰۲۵)، شکری (۲۰۲۴)، عبدالواحد و همکاران (۲۰۲۵) و القران (۲۰۲۵) بر ضرورت ترکیب ارزش‌محوری با تحلیل عقلانی و تصمیم‌گیری مشارکتی هم‌سو است. در بانک ملی، بصیرت انقلابی به معنای توانایی فهم پیچیدگی‌های محیطی (از جمله تحریم‌ها، مقررات بین‌المللی و انتظارات جامعه)، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها و اتخاذ تصمیم‌هایی است که هم از نظر فنی قابل دفاع باشد و هم از نظر ارزشی با اصول اسلامی و انقلابی تعارض نداشته باشد. توجه مداوم به نظارت و کنترل ارزشی نیز کمک می‌کند تا تصمیم‌ها و اقدامات در چارچوب معیارهای اخلاقی و انقلابی باقی بماند و از انحرافات احتمالی جلوگیری شود.

چهارم، «رفتار جهادی» بُعد رفتاری و عملی فرهنگ جهادی را نشان می‌دهد و در قالب روحیه اخلاص و تعهد، پشتکار و سخت‌کوشی، قناعت و ساده‌زیستی، همکاری و تعامل مثبت و اخلاق‌مداری و تقوا تعریف

شده است. این مضمون سطح خرد تبلور فرهنگ جهادی است و با نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی درباره رابطه مثبت اخلاق کار اسلامی، فرهنگ کاری اسلامی، رضایت شغلی و عملکرد هم‌خوانی دارد (Hamzeh et al., 2024; Nezamabadi et al., 2024; Abdelwahed et al., 2025; Rabbad et al., 2024; Sulistyorini, 2024; Ratnaningrum et al., 2024). در عمل، رفتار جهادی همان جایی است که حق‌محوری، ارزش‌های اسلامی و بصیرت انقلابی به الگوهای قابل مشاهده کار روزمره تبدیل می‌شود و بر بهره‌وری، کیفیت خدمات، همکاری تیمی و تاب‌آوری سازمانی اثر می‌گذارد.

در عین حال، یافته‌ها نشان می‌دهد نهاده‌سازی این چهار بُعد در سازمانی بزرگ و مقررات‌محور مانند بانک ملی ایران با چالش‌های جدی همراه است. جهادمحوری و روحیه اقدام سریع، که در چارچوب فرهنگ جهادی ارزشمند تلقی می‌شود، می‌تواند با الزامات قانونی، کنترل‌های نظارتی و رویه‌های تثبیت‌شده بانکی در تعارض قرار گیرد. در عمل این خطر وجود دارد که برخی مدیران و کارکنان، «عمل جهادی» را به معنای دور زدن فرایندهای رسمی، تساهل در کنترل ریسک یا نادیده گرفتن ضوابط تطبیق تعبیر کنند؛ در حالی که بر اساس مضامین استخراج‌شده، حق‌محوری، شفافیت و نظارت ارزشی باید مرز روشن میان ابتکار جهادی و تخطی از قانون را تعریف کند. از سوی دیگر، تأکید بر اخلاص، ایثار، قناعت و ساده‌زیستی، اگر بدون سازوکارهای حمایتی و تعادل‌بخش در نظام منابع انسانی به کار رود، می‌تواند به فرسودگی شغلی، نادیده گرفتن حقوق فردی یا تحمل بیش از حد فشار کاری منجر شود. بخشی از مشارکت‌کنندگان به این تنش اشاره کرده‌اند که از یک‌سو فرهنگ جهادی، تلاش مضاعف و فداکاری را می‌طلبد و از سوی دیگر، توان و انگیزش بلندمدت نیروی انسانی در شرایط فشارهای اقتصادی و سازمانی محدود است. این نکته نشان می‌دهد نهاده‌سازی رفتار جهادی نیازمند تلفیق معنویت و انگیزش درونی با جبران خدمات عادلانه، حمایت روانی و طراحی واقع‌بینانه اهداف است.

پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی نیز در عمل می‌تواند با ملاحظات سیاسی، فشارهای بیرونی و منطق کوتاه‌مدت برخی تصمیم‌ها در تعارض قرار گیرد. اگر حق‌محوری و عدالت‌محوری در سطح سازمانی جدی گرفته شود، ناگزیر با رویه‌های غیررسمی مانند توصیه‌پذیری، اعمال نفوذ یا ترجیح ملاحظات غیرحرفه‌ای بر اصول تخصصی در تضاد قرار می‌گیرد. این شکاف میان «گفت‌وگو رسمی» و «عمل روزمره» یکی از نقاط حساس نهاده‌سازی فرهنگ جهادی در سازمان‌های بزرگ دولتی است و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بخشی از خبرگان آن را به‌طور عینی تجربه کرده‌اند. بر این اساس، یکی از پیام‌های انتقادی

پژوهش آن است که فرهنگ جهادی بدون اصلاح ساختارها و سازوکارهای تصمیم‌گیری و نظارت، در خطر تبدیل شدن به شعاری خنثی قرار دارد.

مرور پیشینه نیز نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات فرهنگ جهادی در بستر نهادهای انقلابی، آموزشی و عمومی انجام شده است ([Sayari & Askari, 2025](#); [Rashidi Al-Hashem & Sabouri Kazaj, 2025](#))؛

([Shokri, 2024](#); [Hamzeh et al., 2024](#)). در این نوع سازمان‌ها، مواجهه مستقیم با مقررات پیچیده مالی،

الزامات بین‌المللی و ریسک‌های سیستماتیک به اندازه نظام بانکی پررنگ نیست. یافته‌های این پژوهش

نشان می‌دهد که وقتی الگوی فرهنگ جهادی به سازمان‌های مالی و بانکی منتقل می‌شود، صورت‌بندی آن

ناگزیر تغییر می‌کند و باید با منطق ریسک، تطبیق، شفافیت و اعتماد عمومی خوانده شود. بانک‌ها در

ساختاری نظارت‌محور و قانون‌مند فعالیت می‌کنند؛ بنابراین جهادمحوری و سرعت عمل، اگر قرار است

نقطه قوت باشد، باید در چارچوب کنترل ریسک، انضباط مالی و الزامات نظارتی بازتعریف شود، نه در

تعارض با آن. افزون بر این، نظام بانکی ایران به‌طور مستقیم تحت تأثیر تحریم‌ها، محدودیت‌های

نقل و انتقال مالی و تصمیم‌های کلان اقتصادی قرار دارد. در چنین شرایطی، مفاهیمی مانند بصیرت انقلابی و

خوداتکایی فقط برچسب‌های ارزشی نیستند، بلکه به ظرفیت‌های تحلیلی و راهبردی لازم برای مدیریت

عدم قطعیت و فشارهای بیرونی تبدیل می‌شوند. در نتیجه می‌توان گفت در سازمان‌های مالی، چهار بُعد

حق‌محوری، پابندی به ارزش‌ها، بصیرت انقلابی و رفتار جهادی تنها زمانی معنا و کارکرد واقعی پیدا

می‌کنند که هم‌زمان با منطق ریسک، تطبیق، شفافیت و حساسیت به اعتماد عمومی دیده شوند؛ نکته‌ای که

بر پیچیدگی نهادینه‌سازی فرهنگ جهادی در نظام بانکی می‌افزاید.

از منظر مدیریتی، این نتایج چند پیام مشخص برای بانک ملی و به‌طور کلی برای نظام بانکی به همراه دارد.

نخست، همین چهار بُعد می‌تواند مبنای بازنگری در نظام منابع انسانی قرار گیرد. فرآیندهای جذب و

گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی، اگر قرار است حامل فرهنگ جهادی باشند، باید

شاخص‌هایی مانند حق‌محوری، شفافیت، وفاداری به ارزش‌های اسلامی و رفتار جهادی را به‌طور صریح و

قابل سنجش در معیارهای خود وارد کنند، نه این که این مفاهیم صرفاً در اسناد بالادستی باقی بمانند. دوم،

الگوی به‌دست آمده تصویری نسبتاً روشن از رهبری جهادی در بانک ارائه می‌کند: رهبری‌ای که در عمل

پایبند به حق‌محوری و پاسخ‌گویی است، توان خواندن محیط پیچیده بانکی و بین‌المللی را دارد و در سطح

رفتار فردی، اخلاص، ساده‌زیستی و همکاری را الگو می‌کند. چنین برداشتی می‌تواند مبنای طراحی

برنامه‌های توسعه رهبری و معیارهای ارزیابی مدیران قرار گیرد. سوم، چهار بُعد شناسایی شده قابلیت آن را

دارند که به‌عنوان مجموعه‌ای از فیلترها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی به کار گرفته شوند؛ به این معنا که تصمیم‌هایی مانند تخصیص منابع، ورود به پروژه‌های جدید، طراحی محصولات مالی یا شیوه حمایت از بخش‌های مختلف اقتصادی، از منظر عدالت در دسترسی و توزیع منابع، عدم تعارض با اصول شرعی و عدالت اجتماعی، تناسب با شرایط تحریم و ضرورت خوداتکایی و تأثیر بر انگیزش و رفتار کارکنان ارزیابی شوند. در سطح کلان‌تر، نتایج پژوهش محدود به بانک ملی نیست و می‌تواند نقطه شروعی برای بحث درباره الگوی مطلوب فرهنگ جهادی در سایر بانک‌ها و نهادهای مالی باشد. استفاده از این الگو برای تدوین نوعی منشور فرهنگ جهادی در نظام بانکی و طراحی برنامه‌های اجرایی متناسب با شرایط هر بانک، می‌تواند یکی از مسیرهای سیاست‌گذاری در این حوزه باشد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت این پژوهش با شناسایی چهار مضمون فراگیر حق‌محوری، پابندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، بصیرت انقلابی و رفتار جهادی، تصویری نسبتاً منسجم از محتوای فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران ارائه کرده است. نهاده‌سازی این فرهنگ، برآیند تعامل یک هسته ارزشی، هویت اسلامی و انقلابی، ظرفیت تحلیلی و مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است و همین ترکیب آن را از بسیاری از صورت‌بندی‌های صرفاً هنجاری در ادبیات پیشین متمایز می‌کند. تمرکز بر بستر نظام بانکی و استخراج عوامل نهاده‌ساز در قالب شبکه مضامین، مهم‌ترین سهم این مطالعه در مقایسه با پژوهش‌هایی است که بیشتر در زمینه نهادهای آموزشی و انقلابی انجام شده‌اند یا در سطح مفهومی باقی مانده‌اند. با این حال، محدود بودن میدان تحقیق به یک بانک و اتکا به داده‌های کیفی، دامنه تعمیم نتایج را محدود می‌کند و انجام مطالعات تکمیلی در سایر بانک‌ها و نیز پژوهش‌های ترکیبی برای سنجش رابطه این ابعاد با شاخص‌هایی همچون عملکرد مالی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد عمومی را ضروری می‌سازد. چنین پژوهش‌هایی می‌تواند تصویر به‌دست‌آمده را تکمیل کند و زمینه را برای طراحی سیاست‌های اجرایی دقیق‌تر در جهت تقویت فرهنگ جهادی در نظام بانکی کشور فراهم آورد.

پیشنهادهای

در این بخش پیشنهادهای کاربردی و عملی در راستای یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود سامانه‌ای شفاف برای ثبت و گزارش‌دهی تمامی تراکنش‌ها و تصمیمات مالی و اداری تدوین و اجرا شود. این سامانه می‌تواند امکان نظارت لحظه‌ای بر عملکرد کارکنان و مدیران را فراهم کرده و تصمیمات سازمانی را قابل رصد و ارزیابی کند. هدف از این اقدام، ارتقای شفافیت، افزایش پاسخگویی و ایجاد اعتماد بیشتر بین کارکنان و مشتریان است.

- پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی منظم در زمینه اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و صداقت برای تمامی کارکنان برگزار شود. این دوره‌ها باید شامل مثال‌های عملی از شرایط واقعی بانک و چالش‌های تصمیم‌گیری باشند تا ارزش‌های حق‌محوری در رفتار روزمره کارکنان نهادینه شود. هدف نهایی، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر صداقت و مسئولیت‌پذیری است.

- پیشنهاد می‌شود برنامه‌های فرهنگی و تربیتی ویژه کارکنان طراحی و اجرا شود تا آگاهی آنان نسبت به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، عدالت اجتماعی و اهمیت مشارکت در اهداف سازمانی افزایش یابد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل جلسات آموزشی، سخنرانی‌ها و فعالیت‌های گروهی با محوریت ارزش‌ها باشند. با این اقدام، تعهد اخلاقی و انگیزه کارکنان در راستای تحقق اهداف بانک تقویت خواهد شد.

- پیشنهاد می‌شود سازوکارهای تشویقی و نظام پاداش‌دهی مبتنی بر رعایت ارزش‌های اسلامی و انقلابی تدوین شود. کارکنانی که رفتارها و عملکردشان مطابق با این ارزش‌ها باشد، مورد تقدیر و تشویق قرار گیرند تا انگیزه بیشتری برای عمل به ارزش‌ها ایجاد شود. هدف این اقدام، نهادینه‌سازی ارزش‌های اسلامی و انقلابی در فرهنگ سازمانی بانک است.

- پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی برای مدیران و کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک، تحلیل ریسک و تصمیم‌گیری خردورزانه برگزار شود. این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا در مواجهه با مسائل پیچیده، تصمیمات آگاهانه و هوشمندانه بگیرند. هدف، افزایش ظرفیت خوداتکایی، خردورزی و بینش استراتژیک در سازمان است.

- پیشنهاد می‌شود نظام بازخورد و پایش عملکرد بر اساس معیارهای اخلاقی و ارزش‌های اسلامی طراحی و اجرایی شود. این نظام به مدیران و کارکنان امکان می‌دهد عملکرد خود را ارزیابی کنند و اصلاحات لازم را انجام دهند. هدف از این اقدام، ارتقای شفافیت، بهبود کیفیت تصمیمات و تقویت نظارت ارزشی در سازمان است.

- پیشنهاد می‌شود کارگاه‌ها و دوره‌های مهارتی با محوریت اخلاق، تقوا و همکاری تیمی برگزار شود تا کارکنان مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای انجام فعالیت‌های جهادی در محیط کار را کسب کنند. این دوره‌ها باید شامل تمرین‌های عملی و پروژه‌های گروهی باشند تا رفتار جهادی به صورت عملی در سازمان پیاده‌سازی شود. هدف، پرورش کارکنان توانمند و متعهد در راستای اهداف بانک است.

منابع

- Abdelwahed, N. A. A.; Al Doghan, M. A.; Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture, and work motivation, *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165-190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Al Qur'an, M. N. (2025). An Islamic cultural analysis of managerial decision-making, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 16(5), 937-949. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2022-0307>
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with the mediating role of strategic leadership in Saudi Arabia, *Journal of Statistics Applications and Probability*, 13(2), 843-858. <https://doi.org/10.18576/jsap/130220>
- Almasifar, F.; Poursadegh, N., & Haghighi, M. (2025). A jihadist management model based on experiences of IRGC commanders during the sacred defense era, *Basij Strategic Studies Quarterly*, 28(106), 177-207. https://ds.sndu.ac.ir/article_3613.html?lang=en [In Persian]
- Arvin Asl, T. S.; Soltani, H., & Razaghi, S. (2024). More effective strategies for developing desirable organizational culture based on jihadist management indicators, *Islamic Management Quarterly*, 31(3), 179-207. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516980.1402.31.3.6.6> [In Persian]
- Bagga, S. K.; Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams, *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bakhtiarzadeh, M.; Khodabakhshi, N., & Begzadeh, S. (2025). Presenting a jihadist management model and its impact on the development of public organizations, *Journal of New Approaches to Jihadist Management and Islamic Governance*, 5(17), 22-47. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmig/Article/1205935> [In Persian]
- Colabi, A. M. (2022). Organizational commitment model with emphasis on organizational innovation, organizational culture, CSR, and shared value creation, *Public Management Research Quarterly*, 15(56), 165-194. <https://www.sid.ir/paper/1047153/en> [In Persian]
- Ebrahimi, A.; Mirzaei, M. S., & Nikbakht, A. (2025). Phenomenological analysis of jihadist management using business management concepts and theories, *Strategic Management Studies Quarterly*, 15(57), 129-156. <http://noo.rs/4Xoo7> [In Persian]

Ebrahimi, R. (2024). *Designing a jihadist culture model and its impact on budgeting in the resistance economy of municipalities in Isfahan province*. Master's thesis, Payame Noor University, Shahinshahr. [In Persian]

Fani, A.; Mehtari Arani, M.; Meshbaki Esfahani, A., & Assari Arani, A. (2022). Examining the effect of jihadist culture on job performance considering the mediating role of organizational justice and social capital, *Human Resource Management in Law Enforcement Quarterly*, 10(1), 203-224. <https://www.magiran.com/p2422212> [In Persian]

Farahi, A., & Qasim, Q. S. (2025). Measuring the current status of organizational culture: A case study of a public organization in Iraq, *Strategic Management Studies of National Defense Quarterly*, 8(32), 171-200. <https://www.magiran.com/p2835288> [In Persian]

Hamzeh, M.; Hemtian, H., & Soltanifar, M. (2024). Effective indicators for the development of revolutionary institutions based on jihadist culture with emphasis on contemporary Iranian revolutionary history, *Journal of Contemporary Political-Social Transformations of Iran*, 3(3), 19-42. <https://doi.org/10.30510/pssci.2024.489202.1132> [In Persian]

Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance, *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>

Karimfar, M. R.; Kamali, M. J., & Salari, Y. (2024). Examining strategic agility models with a jihadist management approach, *Social-Cultural Strategy Quarterly*, 12(1), 201-228. https://journals.iau.ir/article_687165.html [In Persian]

Mousazadeh, M.; Bagherzadeh, M. R.; Tabari, M., & Balouei Jamkhaneh, E. (2021). Presenting a native management model in subsidiary companies of the Ministry of Energy with a jihadist approach, *Executive Management Research Quarterly*, 13(26), 143-165. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.20796.3475> [In Persian]

Nezamabadi, D.; Fazlollahi, S., & Veysi, G. (2024). Jihadist management as an efficient management based on Islamic culture, *Political-Social Studies of Iranian History and Culture Quarterly*, 2(2), 148-170. <https://doi.org/10.61838/kman.jspsich.2.2.8> [In Persian]

Ogbu, A. D.; Ozowe, W., & Ikevuje, A. H. (2024). Remote work in the oil and gas sector: An organizational culture perspective, *GSC Advanced Research and Reviews*, 20(1), 188-207. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.1.0261>

Qasempour, H., & Viseh, S. M. (2020). The effect of jihadist culture and Islamic work ethics on human resource productivity, *Ilam Culture Quarterly*, 21(66-67), 7-33. <https://www.magiran.com/p2195197> [In Persian]

Rabbad, R.; Astuti, H. J.; Tubastuvi, N., & Pratama, B. C. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance, *International Journal of Research*

in *Business and Social Science*, 13(3), 1-19.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>

Rajabi Dehborzoui, A.; Araghi, A.; Bidgoli, M., & Kadari, A. (2025). The role and influence of the sacred defense on jihadist management with emphasis on the intellectual system of Imam Khamenei, *Sacred Defense Studies Quarterly*, 10(2), 9-26. https://hds.sndu.ac.ir/article_3253.html [in Persian]

Rashidi Al-Hashem, S. M. R., & Sabouri Kazaj, P. (2025). Examining the role of jihadist culture in creating the new Islamic civilization with emphasis on Islamic ethics among teachers, *Fundamental Studies of the New Islamic Civilization Quarterly*, 8(1), 205-230.
<https://doi.org/10.22070/nic.2025.19423.1330> [In Persian]

Ratnaningrum, R.; Rahmadani, W. S.; Kusumajaya, R. A.; Zusrony, E., & Hidayat, E. (2024). Correlation analysis of Islamic work ethic, Islamic organizational culture, job satisfaction, and employee performance, *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 7(2), 23-33.
<https://doi.org/10.35478/jime.2024.2.03>

Sayari, H., & Askari, N. (2025). Modeling the culture of jihad and resistance in the thoughts of the supreme leader: A thematic analysis approach, *Strategic Management Studies of National Defense Quarterly*, 34(9), 1-20.
https://journals.sndu.ac.ir/article_3496.html [In Persian]

Shahriari, M.; Tajmir Riahi, M.; Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>

Shokri, M. (2024). *Components of jihadist culture from the supreme leader's perspective and institutionalization strategies in universities*. Master's thesis, University of Islamic Sciences, Qom. [In Persian]

Siswadi, Y.; Jufrizen, J.; Saripuddin, J.; Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational culture and organizational citizenship behavior: The mediating role of learning organizations and organizational commitment, *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>

Sulistiyorini, S. (2024). The urgency of organizational culture for the development of Islamic educational institutions, *Proceedings of the International Conference on Education, Society and Humanity*, 2(1), 1434-1447.
<https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8022>

Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior, *Calitatea*, 24(192), 376-384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>

Taslimi, M., & Farasatkah, M. (2021). Analyzing organizational culture components in public schools, *Behavioral Studies in Management Quarterly*, 12(26), 21-32. https://journals.iau.ir/article_684413.html [in Persian]

Yadegari, K.; Naser, I., & Jabbari Khuzani, A. (2025). The effect of auditors' workload and audit quality on organizational disclosure with mediating role of organizational culture, *Journal of Organizational Culture Management*, 23(2), 139-152. <https://www.magiran.com/p2865715> [In Persian]

Zabardast, M. A.; Azizi, N.; Rahimi, A., & Ahmadi, H. (2022). The mediating effect of organizational culture on structural relationships between transformational leadership and faculty effectiveness, *Karafan Quarterly*, 19(Special Issue), 209-230. <https://www.magiran.com/p2536320> [in Persian]

Zhang, W.; Zeng, X.; Liang, H.; Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective, *Sustainability*, 15(8), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su15086644>