



شبهه استناددهی: رحیمی، توحید، بیکزاد، جعفر، نژاد ایرانی، فرهاد، و داداش کریمی، یحیی. (۱۴۰۴). سنجش و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۴)، ۱-۱۸.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

سنجش و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران

توحید رحیمی^۱، جعفر بیکزاد^{۱*}، فرهاد نژاد ایرانی^۱، یحیی داداش کریمی^۱

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

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

چکیده

هدف این پژوهش سنجش و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران و تبیین ابعاد مؤثر آن بر ارتقای عملکرد سازمانی است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، کمی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان امور شعب و رؤسای حوزه‌های بانک ملی ایران به تعداد ۳۳۷ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۸۰ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود که روایی آن به تأیید خبرگان رسید و پایایی آن با آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای PLS^۳ و SPSS و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقوله‌های اصلی شامل حق‌محوری، پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، بصیرت انقلابی و رفتار جهادی، همگی از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردار بودند. نتایج آزمون GOF (۰.۶۶) و SRMR (۰.۰۰۴) نشان داد که مدل از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است. در این میان، بصیرت انقلابی، رفتار جهادی و حق‌محوری بیشترین اثر مستقیم را بر تحقق فرهنگ سازمانی جهادی داشتند. نتایج نشان می‌دهد که الگوی اعتبارسنجی‌شده فرهنگ سازمانی جهادی می‌تواند به عنوان الگویی بومی و اثربخش برای هدایت و توانمندسازی سرمایه انسانی در راستای تحقق اهداف کلان بانک و ارتقای نقش بانک ملی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور مورد استفاده قرار گیرد. این الگو با نهادینه‌سازی ارزش‌های جهادی در ساختار و فرآیندهای سازمانی، زمینه‌ساز تحول فرهنگی پایدار در نظام بانکی اسلامی خواهد بود.

کلیدواژه‌گان: فرهنگ سازمانی جهادی، فرهنگ جهادی، بانک ملی ایران.

تاریخ ارسال: ۱۷ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۹ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۴



How to cite: Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2025). Measuring and Validating the Pattern of Jihadi Organizational Culture in Bank Melli Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(4), 1-18.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Measuring and Validating the Pattern of Jihadi Organizational Culture in Bank Melli Iran

Tohid Rahimi¹, Jafar Beikzad^{1*}, Farhad Nezhadmirani¹, Yahya Dadashkarimi¹

1. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email: beikzad.jafar@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to measure and validate the model of jihadi organizational culture in Bank Melli Iran and identify its key components influencing organizational performance. The research was applied in purpose, quantitative in nature, and descriptive–survey in method. The statistical population consisted of 337 managers, deputy branch affairs managers, and heads of departments of Bank Melli Iran, from which a sample of 180 was selected using Cochran's formula and stratified random sampling. Data were collected through a researcher-made questionnaire validated by experts, with reliability confirmed via Cronbach's alpha values above 0.7. Data analysis was conducted using PLS3 and SPSS software based on structural equation modeling (SEM). Results revealed a positive and significant relationship among the components and indicators of jihadi organizational culture in Bank Melli Iran at the 99% confidence level. The main dimensions—truth orientation, commitment to Islamic and revolutionary values, revolutionary insight, and jihadi behavior—showed strong explanatory power. Model fit indices ($GOF = 0.66$, $SRMR = 0.004$) indicated excellent model adequacy. Revolutionary insight, jihadi behavior, and truth orientation demonstrated the strongest direct effects on the development of jihadi organizational culture. The validated model of jihadi organizational culture serves as an indigenous and effective framework for guiding and empowering human capital toward achieving the bank's strategic objectives, improving productivity, and enhancing Bank Melli's role in national economic and social development. Institutionalizing jihadi values within organizational structures and processes can promote sustainable cultural transformation within the Islamic banking system.

Keywords: *Jihadi Organizational Culture, Jihadi Culture, Bank Melli Iran.*

Submit Date: 08 July 2025

Revise Date: 22 November 2025

Accept Date: 29 November 2025

Initial Publish: 30 November 2025

Final Publish: 22 December 2025

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در سراسر جهان بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار در گروی عوامل فرهنگی و انسانی است، نه صرفاً منابع فیزیکی و مالی. فرهنگ سازمانی، به‌عنوان نظامی از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک، نقشی کلیدی در هدایت تصمیم‌گیری‌ها، تعاملات درون‌سازمانی و عملکرد کلی سازمان ایفا می‌کند (Tadesse Bogale & Debela, 2024). این مفهوم نه تنها هویت یک سازمان را شکل می‌دهد، بلکه چارچوبی برای تفسیر رویدادها و جهت‌دهی رفتار کارکنان فراهم می‌آورد (Abawa & Obse, 2024). از دیدگاه مدیریتی، فرهنگ سازمانی نوعی سرمایه اجتماعی است که می‌تواند بر بهره‌وری، خلاقیت، تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی اثر بگذارد (Siswadi et al., 2023).

فرهنگ سازمانی از طریق تعامل مداوم میان ارزش‌های بنیادی، باورهای مشترک و رفتارهای قابل مشاهده شکل می‌گیرد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با فرهنگ قوی و منسجم، توانایی بالاتری در انطباق با تغییرات محیطی، حفظ انگیزه کارکنان و دستیابی به اهداف راهبردی دارند (Jaganjac et al., 2025). به‌ویژه در جوامعی که ارزش‌های دینی و اخلاقی در بنیان اجتماعی آن‌ها ریشه دارد، شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایمان و مسئولیت‌پذیری می‌تواند به‌عنوان عامل انسجام و جهت‌دهی مؤثر عمل کند (Ratnaningrum et al., 2024).

در این چارچوب، فرهنگ سازمانی جهادی به‌عنوان یکی از مفاهیم بومی و اصیل در نظام فکری جمهوری اسلامی ایران، جایگاه ویژه‌ای یافته است. فرهنگ جهادی، ترکیبی از روحیه ایثار، تعهد، تلاش، ایمان و خودباوری است که در تاریخ انقلاب اسلامی ایران به‌عنوان یکی از پایه‌های توسعه و پیشرفت شناخته می‌شود (Rashidi Al Hashem & Sabouri Kazaj, 2025). این فرهنگ بر مبنای آموزه‌های اسلامی و تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس شکل گرفته و به‌تدریج به‌عنوان الگویی بومی در مدیریت اسلامی و رفتار سازمانی معرفی شده است (Almasi Fard et al., 2025).

در نگاه اسلامی، کار و تلاش نه تنها وظیفه‌ای اجتماعی، بلکه عبادتی الهی است. از این رو، فرهنگ جهادی را می‌توان به‌منزله‌ی تجلی ایمان در عمل و اخلاق در مدیریت دانست (Mostarhami & Hamidi, 2024). این فرهنگ با تکیه بر اصولی چون ایمان، تقوا، صداقت، خوداتکایی، شجاعت، نظم و بصیرت، چارچوبی اخلاقی و عملکردی برای اداره‌ی مؤسسات و سازمان‌های اسلامی فراهم می‌آورد (Farsijani, 2025). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران جهادی با اتکا به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، توانسته‌اند با وجود محدودیت‌ها، روحیه‌ی خلاقیت، همدلی و بهره‌وری را در سازمان‌های خود تقویت کنند (Bakhtiarzadeh et al., 2025).

بررسی تاریخی نشان می‌دهد که مفهوم مدیریت و فرهنگ جهادی پس از تأکید مقام معظم رهبری بر «مدیریت جهادی» در سال ۱۳۹۲ و نام‌گذاری سال ۱۳۹۳ به‌عنوان «اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی»، به یکی از مباحث اصلی در ادبیات مدیریتی کشور تبدیل شد (Nizamabadi et al., 2023). از این زمان، پژوهشگران بسیاری به شناسایی مؤلفه‌ها، اصول و شاخص‌های فرهنگ جهادی در سازمان‌ها پرداخته‌اند (Hamzeh et al., 2024). نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ جهادی، با ارتقای تعهد سازمانی، انگیزش درونی و روحیه مسئولیت‌پذیری، می‌تواند به‌صورت مستقیم بر عملکرد کارکنان و تحقق اهداف سازمانی تأثیر بگذارد (Qasempour & Viseh, 2020).

از سوی دیگر، در فضای رقابتی و پویای امروز، سازمان‌ها برای حفظ کارایی خود نیازمند الگوهای مدیریتی بومی هستند که بتوانند ارزش‌های فرهنگی و اعتقادی جامعه را با اهداف اقتصادی و سازمانی پیوند دهند. در این میان، فرهنگ جهادی به‌عنوان مدلی بومی، ظرفیت بالایی در ایجاد انگیزه و همبستگی درونی دارد و می‌تواند مکمل مؤثری برای نظریه‌های نوین مدیریت باشد (Arvin Asl et al., 2023). پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی بر اهمیت پیوند میان فرهنگ سازمانی، انگیزش کاری و عملکرد کارکنان تأکید کرده‌اند و بیان می‌کنند که رهبری ارزش‌های اسلامی نقش واسطه‌ای در این ارتباط ایفا می‌کنند (Abdelwahed et al., 2025; Rabbad et al., 2024).

به‌ویژه در نظام بانکی ایران، که یکی از ارکان اصلی اقتصاد کشور محسوب می‌شود، نهادینه‌سازی فرهنگ جهادی می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، ارتقای پاسخگویی، کاهش فساد اداری و ایجاد فضای همکاری مؤثر گردد (Yadgari et al., 2025). بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی که در خط مقدم تعامل با بخش‌های مختلف اقتصادی قرار دارند، نه تنها وظیفه واسطه‌گری مالی، بلکه مسئولیتی اجتماعی در جهت تحقق عدالت اقتصادی و توسعه پایدار برعهده دارند. در چنین بستری، استقرار فرهنگ جهادی می‌تواند مسیر رشد سازمانی را با ارزش‌های اسلامی هم‌راستا سازد و انگیزش کارکنان را در راستای اهداف جمعی تقویت کند (Zeynali et al., 2025).

در بعد نظری، پژوهش‌های جهانی درباره فرهنگ سازمانی تأکید دارند که یک فرهنگ قوی و هماهنگ، عامل اصلی موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی، نوآوری و پایداری است (Karami et al., 2024). ساختار فرهنگی منسجم می‌تواند روابط بین فردی را بهبود دهد و بستر لازم برای یادگیری سازمانی و توسعه مهارت‌های جمعی را فراهم آورد (Siswadi et al., 2023). به‌ویژه در شرایط تحریم‌ها و چالش‌های اقتصادی، الگوی فرهنگ جهادی می‌تواند با تأکید بر «ایمان به هدف»، «جسارت در تصمیم‌گیری» و «پشتکار در عمل» از فروپاشی انگیزش در سازمان‌ها جلوگیری کند (Al Qur'an, 2025).

از منظر جامعه‌شناختی، فرهنگ جهادی نوعی جهان‌بینی است که با ترکیب ارزش‌های دینی و اخلاقی با اهداف اقتصادی، بر انسجام اجتماعی، عدالت‌محوری و همبستگی ملی تأکید دارد (Hamzeh et al., 2024). این فرهنگ کارکنان را از نگرش فردگرایانه به سمت نگرش جمع‌گرایانه سوق می‌دهد و موجب می‌شود که وظایف شغلی نه به‌عنوان تکلیفی اداری، بلکه به‌مثابه خدمتی اجتماعی و الهی تلقی شود (Rashidi Al Hashem & Sabouri Kazaj, 2025).

در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌ها بیانگر آن‌اند که فرهنگ سازمانی اسلامی و اخلاق کاری دینی، تأثیری مثبت و مستقیم بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد (Ratnaningrum et al., 2024). برای نمونه، پژوهش (Rabbad et al., 2024) نشان داد که رهبری اسلامی، انگیزش و محیط کاری مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی، رابطه معناداری با بهره‌وری و تعهد کارکنان دارد. همچنین (Abdelwahed et al., 2025) اثبات کرد که رهبری اسلامی از طریق ارزش‌های فرهنگی و انگیزش کاری، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

از سوی دیگر، در مطالعات فرهنگی-سازمانی در حوزه آموزش، تأکید شده است که نهادهای آموزشی اسلامی برای دستیابی به کارایی پایدار نیازمند فرهنگی مبتنی بر ایمان، انضباط، جهاد و همبستگی هستند (Sulistyorini, 2024). چنین فرهنگی با ایجاد احساس تعلق و رسالت‌محوری، نیروی انسانی را به کار و تلاش مؤمنانه ترغیب می‌کند و این ویژگی‌ها می‌تواند به‌راحتی به سایر سازمان‌های دولتی و اقتصادی نیز تعمیم یابد (Tadesse Bogale & Debela, 2024).

در زمینه بومی، پژوهش (Jajarmizadeh et al., 2021) الگویی سه‌سطحی از فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران ارائه داد که شامل ابعاد جهان‌بینی، ایدئولوژیک و رفتاری است. این الگو بیانگر آن است که باورهای اعتقادی، نگرش‌ها و رفتارهای جهادی در پیوستاری از ارزش‌های اسلامی شکل می‌گیرند و می‌توانند مبنای طراحی مدل‌های سازمانی بومی قرار گیرند. همچنین، پژوهش (Siyari & Asgari, 2025) نشان داد که فرهنگ جهاد و مقاومت در اندیشه رهبری، از چهار رکن اعتقادی، ارزشی، نگرشی و رفتاری تشکیل شده و این ارکان در تعامل با یکدیگر هویت جهادی نظام مدیریتی کشور را می‌سازند.

فرهنگ سازمانی جهادی همچنین از نظر مدیریتی با مفهوم رهبری تحول‌آفرین هم‌پوشانی دارد، با این تفاوت که در فرهنگ جهادی، تغییر و تحول نه صرفاً به انگیزه رشد سازمانی بلکه به نیت خدمت الهی و تحقق عدالت اجتماعی صورت می‌گیرد (Bakhtiarzadeh et al., 2025). از این منظر، این فرهنگ می‌تواند راه‌حلی بومی برای چالش‌های مدیریتی در سازمان‌های ایرانی باشد که هم‌زمان با چالش‌های جهانی و اخلاقی مواجه‌اند (Jaganjac et al., 2025).

بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که میان فرهنگ سازمانی، ارزش‌های اسلامی و عملکرد سازمانی ارتباطی تنگاتنگ وجود دارد. سازمان‌هایی که بر پایه ایمان، عدالت، صداقت و مسئولیت‌پذیری عمل می‌کنند، دارای کارکنانی متعهدتر، محیطی سالم‌تر و ساختاری

کارآمدتر هستند (Abawa & Obse, 2024; Pourpaki et al., 2025). علاوه بر این، نهادهای سازنده فرهنگ جهادی در سازمان‌ها می‌تواند عاملی برای افزایش تاب‌آوری در برابر بحران‌ها و توسعه سرمایه انسانی با رویکرد معنوی باشد (Arvin Asl et al., 2023). در همین راستا، بانک ملی ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین نهاد مالی کشور، با مأموریت حمایت از توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی، نیازمند الگوی فرهنگی منسجم و بومی است که بتواند رفتار کارکنان را در راستای ارزش‌های اسلامی و اهداف سازمانی هدایت کند (Yadgari et al., 2025). استقرار فرهنگ سازمانی جهادی در این بانک می‌تواند ضمن افزایش بهره‌وری و کارایی، به ارتقای سرمایه انسانی، بهبود تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و افزایش اعتماد عمومی منجر شود (Zeynali et al., 2025). با توجه به ضرورت‌های مذکور، سنجش و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران می‌تواند گامی مؤثر در جهت شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این فرهنگ و تبیین رابطه آن با عملکرد سازمانی باشد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، سنجش و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران، معاونین امور شعب و رؤسای حوزه‌های بانک ملی ایران به تعداد ۳۳۷ نفر بود. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران، تعداد ۱۸۰ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. جامعه و نمونه آماری در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	اداره امور شعب	تعداد مدیران	تعداد معاونین	تعداد رؤسای حوزه	جامعه	نمونه
۱	مرکزی تهران	۱	۴	۳	۸	۴
۲	شمال تهران	۱	۴	۴	۹	۵
۳	جنوب تهران	۱	۴	۴	۹	۵
۴	شرق تهران	۱	۴	۴	۹	۵
۵	غرب تهران	۱	۴	۵	۱۰	۵
۶	سمنان	۱	۲	۳	۶	۳
۷	البرز	۱	۲	۴	۷	۴
۸	قزوین	۱	۲	۴	۷	۴
۹	قم	۱	۳	۲	۶	۳
۱۰	مرکزی	۱	۳	۵	۹	۵
۱۱	اصفهان	۱	۴	۱۴	۱۹	۱۰
۱۲	چهارمحال و بختیاری	۱	۲	۳	۶	۳
۱۳	یزد	۱	۳	۴	۸	۴
۱۴	گیلان	۱	۲	۹	۱۲	۶
۱۵	زنجان	۱	۲	۴	۷	۴
۱۶	آذربایجان غربی	۱	۲	۶	۹	۵
۱۷	آذربایجان شرقی	۱	۴	۱۲	۱۷	۹
۱۸	اردبیل	۱	۲	۴	۷	۴
۱۹	کردستان	۱	۲	۴	۷	۴
۲۰	کرمانشاه	۱	۲	۷	۱۰	۵
۲۱	ایلام	۱	۲	۳	۶	۳
۲۲	همدان	۱	۳	۴	۸	۴
۲۳	لرستان	۱	۲	۵	۸	۴

۲۴	خوزستان	۱	۴	۱۰	۱۵	۸
۲۵	کهگیلویه و بویراحمد	۱	۲	۳	۶	۳
۲۶	فارس	۱	۴	۱۴	۱۹	۱۰
۲۷	بوشهر	۱	۳	۴	۸	۴
۲۸	هرمزگان	۱	۳	۷	۱۱	۶
۲۹	کرمان	۱	۴	۹	۱۴	۷
۳۰	سیستان و بلوچستان	۱	۲	۷	۱۰	۵
۳۱	خراسان رضوی	۱	۴	۱۳	۱۸	۱۰
۳۲	خراسان شمالی	۱	۲	۲	۵	۴
۳۳	خراسان جنوبی	۱	۲	۴	۷	۴
۳۴	گلستان	۱	۲	۴	۷	۴
۳۵	مازندران	۱	۳	۹	۱۳	۷
جمع کل		۳۵	۹۹	۲۰۳	۳۳۷	۱۸۰

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق ساخته با احتساب روایی و پایایی آن است. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری استفاده شد که مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به منظور تحلیل پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۲ می‌باشد.

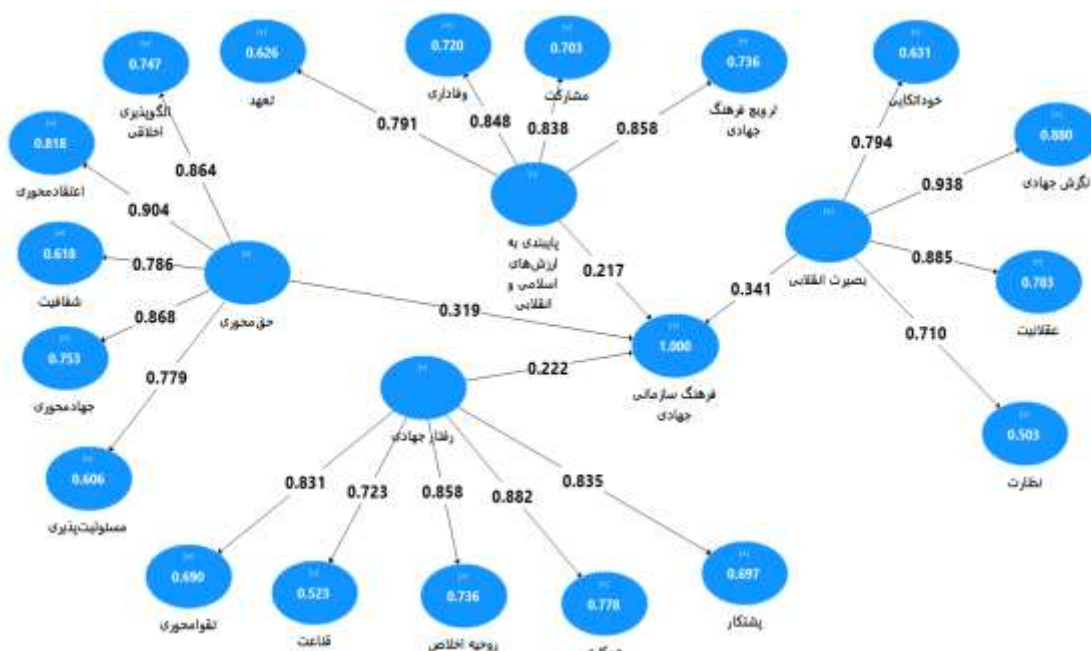
جدول ۲. نتایج آزمون ضریب آلفای کرونباخ

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha) > ۰.۷
حق محوری	الگوپذیری اخلاقی و دینی	۰/۷۸۸
	اعتقاد محوری	۰/۷۷۳
	جهاد محوری	۰/۷۸۵
	شفافیت و صداقت	۰/۷۳۲
	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۰/۷۱۶
	آماره کلی حق محوری	۰/۹۱۷
پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی	۰/۸۰۰
	وفاداری به اصول دینی و اسلامی	۰/۸۵۹
	ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی	۰/۸۱۰
	مشارکت در عدالت اجتماعی	۰/۷۶۶
	آماره کلی پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	۰/۹۰۹
بصیرت انقلابی	خوداتکایی	۰/۷۶۵
	نگرش جهادی	۰/۸۷۷
	عقلانیت و خردورزی	۰/۸۹۹
	نظارت و کنترل ارزشی	۰/۸۰۷
	آماره کلی بصیرت انقلابی	۰/۹۳۳
رفتار جهادی	روحیه اخلاص و تعهد	۰/۸۲۱
	پشتکار و سخت‌کوشی	۰/۸۰۵
	قناعت و ساده‌زیستی	۰/۷۴۳
	همکاری و تعامل مثبت	۰/۷۶۸
	تقوا محوری	۰/۷۹۰
	آماره کلی رفتار جهادی	۰/۸۷۶

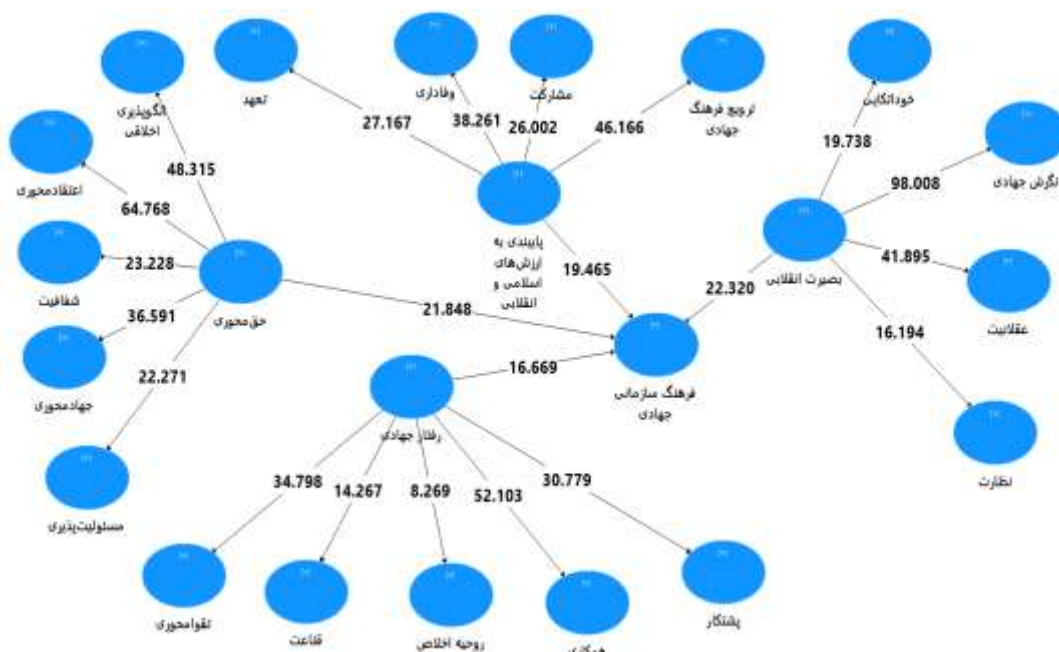
تحلیل داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار PLS3 انجام شد.

یافته‌ها

به منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با الگوی پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS3) استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار، بعد از آزمون الگوی پژوهش در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است. در ادامه نتایج بررسی دو بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و آزمون الگوی ساختاری به تفصیل ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲. الگوی ساختاری در حالت معناداری ضرایب

برای سنجش پایایی الگوی پژوهش، حداقل ۴ آزمون باید به حد مجاز و نتایج مورد قبول صاحب نظران برسند. نتایج آزمون‌های پایایی در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب کرونباخ (Cronbach's) (Alpha> ۰.۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>۰.۷)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho>۰.۷)	ضریب پایایی اشتراکی (COMUNALITY>۰.۵)
حق محوری	الگوپذیری اخلاقی و دینی	۰/۷۸۸	۰/۸۶۳	۰/۷۹۷	۰/۶۱۲
	اعتقادمحوری	۰/۷۷۳	۰/۸۴۲	۰/۷۸۷	۰/۵۷۶
	جهادمحوری	۰/۷۸۵	۰/۷۹۶	۰/۷۹۵	۰/۵۴۲
	شفافیت و صداقت	۰/۷۳۲	۰/۸۳۲	۰/۷۴۶	۰/۵۵۵
	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۰/۷۱۶	۰/۸۰۵	۰/۷۳۶	۰/۵۷۸
	آماره کلی حق محوری	۰/۹۱۷	۰/۹۲۷	۰/۹۲۶	۰/۵۳۶
	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	۰/۸۰۰	۰/۸۸۲	۰/۸۰۴	۰/۷۱۴
	وفاداری به اصول دینی و اسلامی	۰/۸۵۹	۰/۹۱۴	۰/۸۵۹	۰/۷۸۰
	ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی	۰/۸۱۰	۰/۸۸۷	۰/۸۲۵	۰/۷۲۴
	مشارکت در عدالت اجتماعی	۰/۷۶۶	۰/۸۵۱	۰/۷۶۸	۰/۵۸۷
بصیرت انقلابی	آماره کلی پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	۰/۹۰۹	۰/۹۲۳	۰/۹۱۳	۰/۵۸۱
	خوداتکایی	۰/۷۶۵	۰/۸۶۵	۰/۷۷۱	۰/۶۸۳
	نگرش جهادی	۰/۸۷۷	۰/۹۰۸	۰/۸۸۵	۰/۶۲۳
	عقلانیت و خردورزی	۰/۸۹۹	۰/۹۲۴	۰/۹۰۷	۰/۶۷۳
	نظارت و کنترل ارزشی	۰/۸۰۷	۰/۸۶۲	۰/۸۱۸	۰/۵۱۱
	آماره کلی بصیرت انقلابی	۰/۹۳۳	۰/۹۴۱	۰/۹۴۰	۰/۵۴۱
	روحیه اخلاص و تعهد	۰/۸۲۱	۰/۸۹۱	۰/۸۴۷	۰/۵۹۲
	پشتکار و سخت‌کوشی	۰/۸۰۵	۰/۸۷۲	۰/۸۱۶	۰/۵۴۵
	قناعت و ساده‌زیستی	۰/۷۴۳	۰/۸۸۶	۰/۷۴۶	۰/۷۹۶
	همکاری و تعامل مثبت	۰/۷۶۸	۰/۸۴۳	۰/۸۰۵	۰/۵۰۲
رفتار جهادی	تقوالمحوری	۰/۷۹۰	۰/۸۰۵	۰/۷۸۶	۰/۶۸۴
	آماره کلی رفتار جهادی	۰/۸۷۶	۰/۹۰۰	۰/۹۱۳	۰/۶۸۱

مطابق با یافته‌های جدول ۳ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، بر این اساس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

در این بخش روایی سازه از دو بُعد روایی همگرا و روایی واگرا باید مورد آزمون قرار گیرد.

جدول ۴. نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE
حق محوری	الگوپذیری اخلاقی و دینی	۰/۶۱۲
	اعتقادمحوری	۰/۵۷۶
	جهادمحوری	۰/۵۴۲
	شفافیت و صداقت	۰/۵۵۵
	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۰/۵۷۸
	آماره کلی حق محوری	۰/۵۳۶

پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی	۰/۷۱۴
	وفاداری به اصول دینی و اسلامی	۰/۷۸۰
	ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی	۰/۷۲۴
	مشارکت در عدالت اجتماعی	۰/۵۸۷
	آماره کلی پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	۰/۵۸۱
بصیرت انقلابی	خوداتکایی	۰/۶۸۳
	نگرش جهادی	۰/۶۲۳
	عقلانیت و خردورزی	۰/۶۷۳
	نظارت و کنترل ارزشی	۰/۵۱۱
	آماره کلی بصیرت انقلابی	۰/۵۴۱
رفتار جهادی	روحیه اخلاص و تعهد	۰/۵۹۲
	پشتکار و سخت‌کوشی	۰/۵۴۵
	قناعت و ساده‌زیستی	۰/۷۹۶
	همکاری و تعامل مثبت	۰/۵۰۲
	تقوamحوری	۰/۶۸۴
	آماره کلی رفتار جهادی	۰/۶۸۱

مطابق با جدول ۴ کلیه ضرایب میانگین واریانس استخراجی متغیرها از عدد ۰/۵ بالاتر است بنابراین شرط اول روایی همگرا وجود دارد.

جدول ۵. آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE	CR
حق‌محوری	الگوپذیری اخلاقی و دینی	۰/۶۱۲	۰/۸۶۳
	اعتقادمحوری	۰/۵۷۶	۰/۸۴۲
	جهادمحوری	۰/۵۴۲	۰/۷۹۶
	شفافیت و صداقت	۰/۵۵۵	۰/۸۳۲
	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۰/۵۷۸	۰/۸۰۵
	آماره کلی حق‌محوری	۰/۵۳۶	۰/۹۲۷
پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی	۰/۷۱۴	۰/۸۸۲
	وفاداری به اصول دینی و اسلامی	۰/۷۸۰	۰/۹۱۴
	ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی	۰/۷۲۴	۰/۸۸۷
	مشارکت در عدالت اجتماعی	۰/۵۸۷	۰/۸۵۱
	آماره کلی پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	۰/۵۸۱	۰/۹۲۳
بصیرت انقلابی	خوداتکایی	۰/۶۸۳	۰/۸۶۵
	نگرش جهادی	۰/۶۲۳	۰/۹۰۸
	عقلانیت و خردورزی	۰/۶۷۳	۰/۹۲۴
	نظارت و کنترل ارزشی	۰/۵۱۱	۰/۸۶۲
	آماره کلی بصیرت انقلابی	۰/۵۴۱	۰/۹۴۱
رفتار جهادی	روحیه اخلاص و تعهد	۰/۵۹۲	۰/۸۹۱
	پشتکار و سخت‌کوشی	۰/۵۴۵	۰/۸۷۲
	قناعت و ساده‌زیستی	۰/۷۹۶	۰/۸۸۶
	همکاری و تعامل مثبت	۰/۵۰۲	۰/۸۴۳
	تقوamحوری	۰/۶۸۴	۰/۸۰۵
	آماره کلی رفتار جهادی	۰/۶۸۱	۰/۹۰۰

با توجه به جدول ۵، مشاهده می‌شود که برای تمامی متغیر مکنون پژوهش $CR > AVE$ است و شرط دوم روایی همگرا نیز دارا است و می‌توان ادعا نمود که الگوی پژوهش روایی همگرا دارد.

در این بخش دو آزمون فورنل و لارکر و روش چند خصیصه و چند روش $HTMT$ روایی واگرایی شاخص‌ها را می‌سنجند.

جدول ۶. نتایج آزمون فورنل و لارکر

پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	رفتار جهادی	حق محوری	بصیرت انقلابی	
			۰/۷۳۵	بصیرت انقلابی
		۰/۷۳۲	۰/۷۱۲	حق محوری
	۰/۸۲۵	۰/۷۰۲	۰/۶۹۷	رفتار جهادی
۰/۷۶۲	۰/۷۵۱	۰/۶۷۴	۰/۶۴۱	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی

با توجه به جدول ۶، مشاهده می‌شود که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی واگرایی متغیرها نیز تأیید می‌شود.

جدول ۷. نتایج آزمون $HTMT$

پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	رفتار جهادی	حق محوری	بصیرت انقلابی	
			۰/۸۳۹	حق محوری
		۰/۸۶۶	۰/۸۴۷	رفتار جهادی
	۰/۷۵۳	۰/۸۴۵	۰/۸۰۴	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی

با توجه به جدول ۷، مشاهده می‌شود که علاوه بر پایایی، الگو از اعتبار یا روایی سازه که شامل همگرا و واگرا می‌باشد برخوردار است. این آزمون‌ها پس از ارزیابی اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج الگو در بخش اندازه‌گیری و همچنین اطمینان از کیفیت مناسب الگو در پیش‌بینی نتایج روی رابطه علی متغیرهای مکنون انجام می‌پذیرد.

در این آزمون محقق بر اساس الگویی که در طرح تحقیق خود براساس نتایج بخش کیفی استخراج کرده در بوته سنجش حداقل مربعات جزئی قرار دهد. در جدول ۸ نتایج آزمون معناداری قابل مشاهده است.

جدول ۸. نتایج آزمون معناداری و شدت و جهت روابط بین شاخص‌ها

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	ضریب معناداری (T-Value)	ضریب معناداری Value-P)	نتیجه آزمون
۱	بصیرت انقلابی ← خوداتکایی	۰/۷۹۴	۱۹/۷۳۸	۰/۰۰۰	تأیید
۲	بصیرت انقلابی ← عقلانیت و خردورزی	۰/۸۸۵	۴۱/۸۹۵	۰/۰۰۰	تأیید
۳	بصیرت انقلابی ← فرهنگ سازمانی جهادی	۰/۳۴۱	۲۲/۳۲۰	۰/۰۰۰	تأیید
۴	بصیرت انقلابی ← نظارت و کنترل ارزشی	۰/۷۱۰	۱۶/۱۹۴	۰/۰۰۰	تأیید
۴	بصیرت انقلابی ← نگرش جهادی	۰/۹۳۸	۹۸/۰۰۸	۰/۰۰۰	تأیید
۵	حق محوری ← اعتقاد محوری	۰/۹۰۴	۶۴/۷۶۸	۰/۰۰۰	تأیید
۶	حق محوری ← الگوپذیری اخلاقی و دینی	۰/۸۶۴	۴۸/۳۱۵	۰/۰۰۰	تأیید
۷	حق محوری ← جهاد محوری	۰/۸۶۸	۳۶/۵۹۱	۰/۰۰۰	تأیید
۸	حق محوری ← شفافیت و صداقت	۰/۷۸۶	۲۳/۲۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
۹	حق محوری ← فرهنگ سازمانی جهادی	۰/۳۱۹	۲۱/۸۴۸	۰/۰۰۰	تأیید
۱۰	حق محوری ← مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۰/۷۷۹	۲۲/۲۷۱	۰/۰۰۰	تأیید
۱۱	رفتار جهادی ← تقوای محوری	۰/۸۳۱	۳۴/۷۹۸	۰/۰۰۰	تأیید

۱۲	رفتار جهادی ← روحیه اخلاص و تعهد	۰/۸۵۸	۸/۲۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
۱۳	رفتار جهادی ← فرهنگ سازمانی جهادی	۰/۲۲۲	۱۶/۶۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
۱۴	رفتار جهادی ← قناعت و ساده‌زیستی	۰/۷۲۳	۱۴/۲۶۷	۰/۰۰۰	تأیید
۱۵	رفتار جهادی ← همکاری و تعامل مثبت	۰/۸۸۲	۵۲/۱۰۳	۰/۰۰۰	تأیید
۱۶	رفتار جهادی ← پشتکار و سخت‌کوشی	۰/۸۳۵	۳۰/۷۷۹	۰/۰۰۰	تأیید
۱۷	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی ← ترویج فرهنگ جهادی و انقلابی	۰/۸۵۸	۴۶/۱۶۶	۰/۰۰۰	تأیید
۱۸	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی ← تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی	۰/۷۹۱	۲۷/۱۶۷	۰/۰۰۰	تأیید
۱۹	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی ← فرهنگ سازمانی جهادی	۰/۲۱۷	۱۹/۴۶۵	۰/۰۰۰	تأیید
۲۰	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی ← مشارکت در عدالت اجتماعی	۰/۸۳۸	۲۶/۰۰۲	۰/۰۰۰	تأیید
۲۳	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی ← وفاداری به اصول دینی و اسلامی	۰/۸۴۸	۳۸/۲۶۱	۰/۰۰۰	تأیید

مطابق با جدول ۸ ضرایب مسیر مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم بزرگتر از مقدار ۰/۵ و ضرایب معناداری $T\text{-Value} > 1/96$ و $P\text{-Value} < 0/05$ می‌باشد که نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۹٪ بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و کلیه شاخص‌ها دارای قدرت تبیین‌کنندگی خوبی هستند.

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید که در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹. نتایج برازش مدل کلی

SRMR	GOF	R ²	COMUNALITY
۰/۰۰۴	۰/۶۶۰	۰/۶۹۷	۰/۶۲۶

با توجه به مقادیر *GOF* و *SRMR* طبق جدول ۹ می‌توان نتیجه گرفت که الگوی کلی پژوهش از برازش بسیار مناسبی برخوردار است. لذا کیفیت پیش‌بینی الگوی پژوهش به ۹۷٪ کوواریانس‌محورها می‌رسد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش سنجش و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در بانک ملی ایران بود. نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مؤلفه‌های اصلی شامل حق‌محوری، پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، بصیرت انقلابی و رفتار جهادی، همگی از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردار بودند. این یافته نشان می‌دهد که فرهنگ جهادی، به عنوان الگوی بومی و مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، نقش اساسی در هدایت، توانمندسازی و هم‌سوسازی سرمایه انسانی در جهت تحقق اهداف کلان سازمان ایفا می‌کند.

نتایج حاصل از پژوهش با مطالعات پیشین در زمینه نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای عملکرد و انسجام سازمانی همخوانی دارد. برای مثال، (Tadesse Bogale & Debela, 2024) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی ساختاری نظام‌مند از باورها و ارزش‌های مشترک است که موجب ایجاد همبستگی میان اعضای سازمان می‌شود و به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌ها عمل می‌کند. در همین راستا، یافته‌های این پژوهش نشان داد که حق‌محوری و مؤلفه‌های آن در الگوی نهایی از بالاترین میزان تبیین‌کنندگی برخوردارند. این یافته با نتایج (Abawa & Obse,)

2024) و (Siswadi et al., 2023) هم‌سو است که بر اهمیت عدالت، تعهد اخلاقی و صداقت به عنوان محورهای رفتار سازمانی تأکید کرده‌اند. از منظر نظری، حق‌محوری می‌تواند به عنوان سازوکاری برای تنظیم روابط درون‌سازمانی و جلوگیری از انحرافات اخلاقی و اداری تلقی شود، به‌گونه‌ای که ارزش‌های عدالت‌محور، صداقت و شفافیت را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نهادینه کند.

همچنین، نتایج نشان داد که پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی تأثیر قابل‌توجهی بر تقویت فرهنگ سازمانی جهادی دارد. این نتیجه با یافته‌های (Rashidi Al Hashem & Sabouri Kazaj, 2025) و (Siyari & Asgari, 2025) سازگار است که فرهنگ جهادی را به عنوان زیرساخت تمدن‌سازی اسلامی و موتور محرک پیشرفت جامعه معرفی کرده‌اند. این مؤلفه با تأکید بر ایمان، تعهد، آرمان‌گرایی و وفاداری به اصول دینی، کارکنان را از رویکرد فردگرایانه به سمت تعهد جمعی و مسئولیت اجتماعی سوق می‌دهد. (Hamzeh et al., 2024) نیز تأکید می‌کند که فرهنگ جهادی می‌تواند با ایجاد انگیزه الهی در کارکنان و تأکید بر وجدان کاری، سطح بهره‌وری و کارآمدی سازمانی را ارتقا دهد. از این منظر، ارزش‌های اسلامی نه تنها به عنوان اصول اخلاقی، بلکه به عنوان محرک‌های رفتاری در محیط کاری عمل می‌کنند و جهت‌گیری تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را از منافع شخصی به سمت اهداف الهی و عدالت‌محور تغییر می‌دهند.

بصیرت انقلابی نیز به عنوان یکی از ارکان بنیادین فرهنگ جهادی در نتایج پژوهش تأیید شد. این مؤلفه شامل عناصر خوداتکایی، عقلانیت، نگرش جهادی و نظارت ارزشی است که بر اساس نتایج پژوهش، تأثیر مستقیمی بر تحقق فرهنگ سازمانی جهادی دارد. این نتیجه با دیدگاه (Almasi Fard et al., 2025) و (Nizamabadi et al., 2023) همخوانی دارد که بصیرت انقلابی را نیروی فکری پشت رفتار جهادی معرفی کرده‌اند و آن را عامل تداوم پویایی در سازمان‌ها دانسته‌اند. کارکنانی که از بصیرت انقلابی برخوردارند، نه تنها در برابر فشارهای محیطی و مشکلات اقتصادی مقاومت نشان می‌دهند، بلکه توانایی درک و تحلیل موقعیت‌ها را برای اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه‌تر پیدا می‌کنند. این بعد از فرهنگ جهادی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به جای واکنش‌های مقطعی، رفتارهای راهبردی و مبتنی بر بینش اتخاذ کنند.

یافته‌ها نشان داد که رفتار جهادی، شامل اخلاص، پشتکار، ساده‌زیستی، همکاری و تقوا، نقش مهمی در انسجام و اثربخشی سازمان دارد. این نتیجه با پژوهش (Arvin Asl et al., 2023) هم‌راستا است که تأکید می‌کند فرهنگ جهادی از طریق ترویج رفتارهای خلاقانه و مبتنی بر ایمان، می‌تواند ظرفیت سازمانی را برای مواجهه با چالش‌ها افزایش دهد. همچنین، (Qasempour & Viseh, 2020) در مطالعه‌ای مشابه نشان داد که میان فرهنگ جهادی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و اخلاق کار اسلامی به عنوان میانجی این رابطه عمل می‌کند. رفتار جهادی در عمل، به معنای تلاش خستگی‌ناپذیر در مسیر اهداف سازمانی است که انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند و روحیه مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های بین‌المللی در حوزه فرهنگ سازمانی و رهبری اسلامی نیز هم‌پوشانی دارد. برای نمونه، (Abdelwahed et al., 2025) و (Rabbad et al., 2024) تأکید کرده‌اند که رهبری اسلامی با تکیه بر ارزش‌های فرهنگی و معنوی، عملکرد کارکنان را از طریق افزایش انگیزش و احساس تعلق سازمانی بهبود می‌بخشد. در این چارچوب، نقش مدیران در نهادینه‌سازی ارزش‌های جهادی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا رفتار و نگرش مدیران، الگوی ذهنی و رفتاری کارکنان را شکل می‌دهد.

همچنین، نتایج با یافته‌های (Ratnaningrum et al., 2024) هم‌راستا است که نشان داد اخلاق کار اسلامی و فرهنگ سازمانی اسلامی رابطه‌ای مستقیم با رضایت شغلی و عملکرد دارند. در پژوهش حاضر نیز رفتار جهادی با مؤلفه‌هایی چون اخلاص، ساده‌زیستی و همکاری مثبت، رابطه‌ای مستقیم با تقویت بهره‌وری و روحیه مشارکتی در بانک ملی ایران داشت. در واقع، این مؤلفه‌ها موجب ایجاد همدلی و وحدت در میان کارکنان شده و زمینه را برای تحقق اهداف کلان سازمان فراهم می‌کنند.

یافته‌های پژوهش همچنین بر اهمیت ساختار فرهنگی منسجم و هماهنگ در سازمان‌ها تأکید دارد. (Karami et al., 2024) در پژوهش خود اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی در دوران تحول دیجیتال، نقش حیاتی در هدایت سازمان‌ها به سمت نوآوری و پایداری دارد. نتایج حاضر نیز نشان داد که وجود فرهنگ جهادی، به‌ویژه در نظام بانکی که با تغییرات فناورانه و اقتصادی مواجه است، می‌تواند به عنوان عاملی

برای انطباق سریع‌تر با محیط عمل کند. (Jaganjac et al., 2025) نیز بیان می‌کند که سازمان‌هایی که از فرهنگ قوی برخوردارند، در پیاده‌سازی راهبردهای پایداری موفق‌تر عمل می‌کنند.

مطابق با یافته‌های (Sulistyorini, 2024)، سازمان‌های اسلامی زمانی به موفقیت دست می‌یابند که فرهنگ مبتنی بر ایمان، انضباط و جهاد در آن‌ها نهادینه شود. این امر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد که نشان داد بانک ملی ایران با پذیرش الگوی فرهنگ جهادی می‌تواند مسیر توسعه انسانی، بهره‌وری و پاسخگویی اجتماعی خود را هم‌راستا سازد. افزون بر آن، (Pourpaki et al., 2025) نشان داد که فرهنگ سازمانی قوی از طریق تاب‌آوری و تعهد، می‌تواند واسطه‌ای میان انگیزش کارکنان و عملکرد مؤثر آنان باشد؛ نتیجه‌ای که در تحلیل مدل حاضر نیز مشاهده شد.

از سوی دیگر، ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگی و تصمیم‌گیری مدیریتی نیز در پژوهش حاضر تأیید شد. (Al Qur'an, 2025) بیان می‌کند که فرهنگ اسلامی می‌تواند چارچوبی اخلاقی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم آورد و رفتارهای استراتژیک را در جهت اهداف جمعی هدایت کند. در بانک ملی ایران، چنین فرهنگی سبب می‌شود که مدیران و کارکنان تصمیمات خود را نه صرفاً براساس سود مادی، بلکه با در نظر گرفتن عدالت، رضایت الهی و مسئولیت اجتماعی اتخاذ کنند.

به طور کلی، نتایج این پژوهش مؤید آن است که فرهنگ جهادی، الگویی منسجم و چندبعدی است که از طریق ابعاد معرفتی (حق‌محوری)، ارزشی (پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی)، نگرشی (بصیرت انقلابی) و رفتاری (رفتار جهادی) شکل می‌گیرد. این الگو در صورت نهادینه‌سازی، می‌تواند به ارتقای سرمایه اجتماعی، بهبود تعاملات سازمانی، افزایش اعتماد درون‌سازمانی و تحقق بهره‌وری پایدار منجر شود. یافته‌های (Jajarmizadeh et al., 2021) نیز در این زمینه تأکید می‌کند که سطوح سه‌گانه‌ی جهان‌بینی، ایدئولوژی و رفتار در فرهنگ جهادی، موجب پیوند میان ارزش‌های فردی و اهداف کلان سازمانی می‌شود. بنابراین، نتایج این مطالعه ضمن تأیید مدل مفهومی طراحی‌شده، گامی مؤثر در جهت بومی‌سازی فرهنگ سازمانی اسلامی در نظام بانکی کشور به شمار می‌رود.

این پژوهش مانند سایر مطالعات انسانی با چند محدودیت مواجه بوده است. نخست، جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه و اتکا به پاسخ‌های خوداظهاری ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی و اجتماعی قرار گرفته باشد. دوم، جامعه آماری پژوهش محدود به مدیران و رؤسای حوزه‌های بانک ملی ایران بوده و ممکن است تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها یا سازمان‌های غیرمالی با احتیاط همراه باشد. سوم، با توجه به ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی تغییرات فرهنگی در طول زمان وجود نداشت. چهارم، برخی مؤلفه‌های کیفی مانند روحیه ایثار، تعهد معنوی و تقوای مدیریتی، به دلیل ماهیت انتزاعی، ممکن است در قالب شاخص‌های کمی به‌طور کامل اندازه‌گیری نشده باشند.

پیشنهاد می‌شود در آینده، پژوهش‌های مشابهی در سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی به‌منظور مقایسه الگوهای فرهنگ جهادی انجام شود. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند روند تغییر و نهادینه‌سازی فرهنگ جهادی را در گذر زمان نشان دهد. پیشنهاد دیگر، بهره‌گیری از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق و تحلیل تماتیک برای استخراج مفاهیم فرهنگی پنهان در رفتارهای مدیریتی است. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی یا هوش معنوی در ارتباط میان فرهنگ جهادی و عملکرد سازمانی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران بانک ملی ایران برنامه‌های آموزشی مستمر در زمینه نهادینه‌سازی فرهنگ جهادی طراحی و اجرا کنند. ایجاد نظام‌های انگیزشی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، تعریف شاخص‌های ارزیابی عملکرد اخلاقی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای ارتقای بصیرت انقلابی از اقدامات مؤثر خواهد بود. همچنین، توسعه نظام پاداش‌دهی غیرمادی برای رفتارهای جهادی و وفاداری سازمانی می‌تواند انگیزش کارکنان را افزایش دهد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود فرهنگ جهادی به‌عنوان یک محور کلیدی در سیاست‌های توسعه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد بانک لحاظ شود تا همسو با اهداف اسلامی، زمینه ارتقای کارایی، عدالت سازمانی و رضایت عمومی فراهم گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational culture has long been recognized as a fundamental determinant of performance, adaptability, and long-term sustainability within modern institutions (Tadesse Bogale & Debela, 2024). It reflects a system of shared beliefs, values, and assumptions that guide behavior and decision-making, shaping the identity and internal coherence of organizations (Abawa & Obse, 2024). In both theoretical and applied management, culture serves as a strategic resource that enhances commitment, innovation, and employee well-being (Siswadi et al., 2023). The strengthening of cultural alignment within organizations has been shown to improve motivation, creativity, and collective problem-solving capacities, particularly under conditions of uncertainty or structural transformation (Jaganjac et al., 2025).

In societies where religion and ethical norms are integral to collective life, organizational culture cannot be detached from moral and spiritual foundations. Within the Islamic framework, values such as justice, sincerity, sacrifice, and responsibility represent not only personal virtues but also managerial imperatives (Ratnaningrum et al., 2024). This realization has given rise to the concept of *Jihadi Organizational Culture* (JOC), a distinctive, indigenous model rooted in the ideological and moral heritage of the Islamic Revolution (Rashidi Al Hashem & Sabouri Kazaj, 2025). Emerging from wartime experiences and Islamic ethics, JOC integrates spiritual purpose with professional discipline, emphasizing diligence, humility, and faith-driven responsibility (Almasi Fard et al., 2025).

According to (Mostarhami & Hamidi, 2024), the Jihadi perspective treats labor as a form of worship and management as a moral duty. It views human beings not as economic tools but as stewards of divine responsibility whose motivation arises from belief and devotion rather than external rewards. This approach aligns closely with the principles of ethical and transformational leadership discussed in organizational studies

(Farsijani, 2025). Within this framework, commitment to truth, discipline, and self-reliance becomes the essence of organizational strength (Bakhtiarzadeh et al., 2025).

The rise of “Jihadi management” as a national discourse in Iran after 2013 marked a turning point in management thought, emphasizing moral leadership and collective motivation (Nizamabadi et al., 2023). This paradigm asserts that effectiveness in Islamic institutions depends not only on skills and resources but also on the internalization of values such as faith, perseverance, and service (Hamzeh et al., 2024). Numerous studies have since explored the components, mechanisms, and outcomes of JOC across public, educational, and military sectors (Qasempour & Viseh, 2020). These studies consistently demonstrate that JOC enhances organizational cohesion, employee satisfaction, and adaptive capacity in the face of complex challenges.

In the context of modern Iranian banking, which operates at the intersection of economic functionality and moral responsibility, the establishment of a Jihadi organizational culture appears both urgent and strategic. Banks, particularly *Bank Melli Iran*, play a pivotal role in financing production, supporting national development, and implementing social justice policies. However, their success depends not only on capital and infrastructure but on the dedication, honesty, and faith of their workforce (Yadgari et al., 2025). In this sense, embedding JOC within banking operations can improve efficiency, ethical decision-making, and customer trust (Zeynali et al., 2025).

Empirical evidence also suggests that a cohesive and ethically grounded culture fosters innovation, productivity, and resilience (Karami et al., 2024). According to (Al Qur'an, 2025), Islamic managerial culture provides a moral framework for decision-making, aligning strategic objectives with social responsibility. Similarly, (Abdelwahed et al., 2025) and (Rabbad et al., 2024) demonstrated that Islamic leadership enhances employee performance through the mediation of organizational culture and intrinsic motivation. In parallel, (Pourpaki et al., 2025) confirmed that resilient workplace culture acts as a bridge between organizational values and employee performance.

The broader global literature reinforces these findings. (Sulistyorini, 2024) concluded that faith-based organizational culture fosters discipline, cooperation, and moral engagement, essential for the success of Islamic institutions. Moreover, (Jaganjac et al., 2025) showed that organizations with strong cultural foundations outperform others in sustainability and adaptability. Consequently, measuring and validating the pattern of Jihadi organizational culture in *Bank Melli Iran* is not only of theoretical significance but also of vital managerial and strategic value. Therefore, the present study aims to measure and validate the model of Jihadi organizational culture in Bank Melli Iran.

Methods and Materials

The study was applied in purpose, quantitative in design, and descriptive–survey in nature. The statistical population included 337 individuals comprising managers, deputy branch affairs managers, and heads of departments of *Bank Melli Iran*. Using Cochran’s formula, a sample of 180 participants was selected through stratified random sampling. Data were gathered using a researcher-developed questionnaire, whose validity was confirmed by expert judgment and reliability verified via Cronbach’s alpha coefficients exceeding 0.7. Data analysis was conducted using SPSS and PLS3 software through structural equation modeling (SEM).

Findings

Data analysis indicated that all components and indicators of the proposed JOC model were positively and significantly correlated at the 99% confidence level. The main constructs—truth orientation, adherence to Islamic and revolutionary values, revolutionary insight, and Jihadi behavior—displayed strong explanatory power. Cronbach’s alpha values for all variables exceeded 0.70, and the model’s overall reliability indices (composite reliability and rho) confirmed internal consistency.

Convergent validity was verified through AVE scores higher than 0.5 for all latent variables, and discriminant validity was supported using Fornell–Larcker and HTMT criteria. Structural modeling revealed significant

path coefficients between all main constructs and subcomponents ($\beta > 0.5$, $t > 1.96$, $p < 0.05$). The global goodness-of-fit (GOF) index reached 0.66, and SRMR was 0.004, indicating a well-fitted model.

Among the constructs, revolutionary insight exerted the strongest effect on the overall JOC framework, followed by Jihadi behavior and truth orientation. The subdimensions of revolutionary insight—including self-reliance, rationality, and value-based supervision—showed the highest path coefficients, illustrating their critical role in shaping managerial ethics and collective motivation. Likewise, the subdimensions of Jihadi behavior—such as sincerity, perseverance, simplicity, cooperation, and piety—had strong correlations with organizational commitment and service quality.

The findings further revealed that adherence to Islamic and revolutionary values significantly predicts the internalization of moral principles in organizational decision-making. Participants demonstrated high levels of agreement regarding faith-driven responsibility, collective accountability, and dedication to national objectives. The results confirmed that all dimensions jointly explain a considerable proportion of variance in Jihadi organizational culture, validating the proposed indigenous model.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reaffirm that organizational success in Islamic contexts relies on the integration of moral values and professional discipline. The strong correlations among the components of JOC demonstrate that faith-based motivation and ethical conviction are not abstract ideals but measurable factors that directly influence organizational performance. The prominence of truth orientation in the model highlights that justice, transparency, and accountability constitute the ethical backbone of Jihadi organizations. When employees perceive fairness and honesty as institutional norms, trust and collaboration flourish, strengthening organizational legitimacy and moral cohesion.

Adherence to Islamic and revolutionary values emerged as another crucial determinant of organizational vitality. This dimension fosters a sense of belonging, identity, and moral duty among employees, motivating them to view their professional responsibilities as a form of social and divine service. By aligning personal beliefs with organizational goals, JOC transforms routine labor into purposeful action. This alignment bridges the gap between individual morality and collective productivity, generating intrinsic motivation and reducing tendencies toward corruption or negligence.

Revolutionary insight, identified as the most influential construct, reflects the intellectual and moral awareness necessary for strategic decision-making in dynamic environments. It equips managers and employees with the vision to recognize societal challenges, anticipate risks, and act proactively. Such insight promotes self-reliance and critical thinking while preventing moral deviation or organizational stagnation. In practical terms, revolutionary insight nurtures leaders who are both rational and spiritually grounded—capable of combining analytical reasoning with ethical responsibility.

Jihadi behavior represents the practical manifestation of these values in day-to-day operations. The emphasis on sincerity, persistence, simplicity, cooperation, and piety underscores the idea that cultural transformation is realized through consistent behavioral patterns rather than declarative slogans. This behavioral discipline enhances teamwork, reduces internal conflict, and fosters resilience under pressure. Employees who internalize Jihadi behavior perceive challenges not as obstacles but as opportunities for service and spiritual growth, leading to higher satisfaction and organizational citizenship.

The validation of the proposed JOC model in *Bank Melli Iran* contributes significantly to both theory and practice. Theoretically, it expands the understanding of organizational culture by introducing an indigenous framework that integrates Islamic epistemology with contemporary management science. Practically, it provides a roadmap for developing human capital policies aligned with national identity, religious ethics, and strategic efficiency. The model's robustness indicates that JOC can serve as a foundation for capacity building, performance improvement, and moral governance across Islamic institutions.

Overall, the study demonstrates that the institutionalization of Jihadi organizational culture can facilitate the creation of an ethical, productive, and resilient organizational environment. By embedding Islamic values into structures, processes, and leadership styles, organizations such as *Bank Melli Iran* can enhance their social responsibility, economic performance, and legitimacy. The model thus offers a viable approach to sustainable cultural transformation within the Islamic banking system, ensuring that organizational development proceeds in harmony with moral and spiritual advancement.

References

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational Culture and Organizational Performance: Does Job Satisfaction Mediate the Relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- 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>
- Almasi Fard, F., Pour Sadegh, N., & Haghighi, M. (2025). A Model of Jihadi Management Based on the Experiences of IRGC Commanders during the Sacred Defense. *Strategic Studies of Basij Quarterly*, 28(106), 177-207. https://bsrq.cuir.ac.ir/article_216276.html
- Arvin Asl, T. S., Soltani, H., & Razeghi, S. (2023). Strategies for Improving the Desired Organizational Culture Based on the Indicators of Jihadi Management. *Islamic Management Quarterly*, 31(3), 179-207. https://journals.ihu.ac.ir/article_208845.html
- Bakhtiarzadeh, M., Khodabakhshi, N., & Bagzadeh, S. (2025). Presenting a Model of Jihadi Management and Its Impact on the Development of Government Organizations. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance*, 5(17), 22-47. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jmig/Article/1205935>
- Farsijani, M. (2025). Characteristics of Jihadi Managers in the Islamic Republic of Iran. *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, 9(32), 1-10. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/3204>
- Hamzeh, M., Hametian, H., & Soltani Far, M. (2024). Effective Indicators on the Development of Revolutionary Institutions Based on Jihadi Culture, Focusing on the History of the Contemporary Revolution and the Islamic Revolution of Iran. *Contemporary Political and Social Changes in Iran Quarterly*, 3(3), 19-42. https://www.pscijouq.ir/article_214438.html
- Jaganjac, B., Hansen, K. W., Lunde, H., & Hunnes, J. A. (2025). The Role of Organizational Culture and Structure in Implementing Sustainability Initiatives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 1239-1254. <https://doi.org/10.1111/beer.12710>
- Jajarmizadeh, M., Rahnayi Kordshuli, H., Baqeri, M., Elahiyari, A., & Mobashari, A. A. (2021). Identifying the Model of Jihadi Culture in the Administrative System of Iran. *Organizational Culture Management Quarterly*, 19(1), 97-122. https://jomc.ut.ac.ir/article_77937.html
- Karami, P., Bastami, M., & Iran Doust, M. (2024). Meta-Synthesis of the Conceptual Expansion Model of Organizational Culture with a Digital Transformation Approach. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 13(4), 9-40. https://obs.sinaweb.net/article_719303.html
- Mostarhami, S. E., & Hamidi, R. (2024). Analyzing Quranic Documents on the Components of Jihadi Management in the Thought of Imam Khamenei. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance Quarterly*, 15(4), 64-85. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2240437/>
- Nizamabadi, D., Fazlollahi, S., & Viseh, G. (2023). Jihadi Management as an Effective Management Based on Islamic Culture (Concepts, Distinct Features, and Components). *Political-Social Studies of Iranian History and Culture Quarterly*, 2(2), 148-170. <https://doi.org/10.61838/kman.jspsich.2.2.8>
- Pourpaki, N., Nabizadeh, B., & Jahanshahi, A. (2025). Investigating the Mediating Role of Resilience in the Workplace in Relation to Organizational Culture and Employee Performance. *Police Organizational Development Quarterly*, 22(92), 77-98. <https://elmnet.ir/doc/2959874-52118>
- Qasempour, H., & Viseh, S. M. (2020). The Impact of Jihadi Culture and Islamic Work Ethics on Human Resource Productivity (Case Study: Employees of Ilam University). *Culture of Ilam Quarterly*, 21(66 & 67), 7-33. https://www.farhangeilam.ir/article_119360.html
- 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 & Social Science*, 13(3), 1-19. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>

- Rashidi Al Hashem, S. M. R., & Sabouri Kazaj, P. (2025). Examining the Role of Jihadi Culture in Creating a New Islamic Civilization with Emphasis on Islamic Ethics among Teachers. *Fundamental Studies of New Islamic Civilization Quarterly*, 8(1), 205-230. https://nic.shahed.ac.ir/article_4804.html
- Ratnaningrum, R., Rahmadani, W. S., Kusumajaya, R. A., Zusrony, E., & Hidayat, E. N. (2024). The 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>
- 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>
- Siyari, H., & Asgari, N. (2025). Modeling the Culture of Jihad and Resistance in the Thought of the Supreme Leader: A Thematic Analysis Approach. *Strategic Management Studies of National Defense Quarterly*, 34(9), 1-20. https://issk.sndu.ac.ir/article_3496.html
- Sulistiyorini, S. (2024). The Urgency of Organizational Culture for the Development of Islamic Educational Institutions. In Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity, <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8022>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Yadgari, K., Nasir, E., & Jabari Khuzani, A. (2025). The Impact of Auditors' Workload and Audit Quality on Organizational Disclosure with the Mediating Role of Organizational Culture. *Organizational Culture Management Quarterly*, 23(2), 139-152. https://jomc.ut.ac.ir/article_99970.html
- Zeynali, M. A., Pour Mousavi, S. M., & Sarvar, R. (2025). Analyzing the Dimensions of Organizational Culture and Its Role in Integrated Urban Management (Case Study: Tehran Metropolis). *Geographical Studies of Mountainous Areas Quarterly*, 6(2), 139-158. https://gsma.lu.ac.ir/article_725045.html