



### Designing the organizational effort model of employees

Reza Sepahvand <sup>1</sup> | Masoum Abazari <sup>2\*</sup> | Seyed Najmodin Mousavi <sup>3\*</sup>

#### Abstract

Dismotivation and fading of trust between the government and employees (public-private) is one of the important issues of the country's management system, and one of the most effective strategies for overcoming this crisis is the spirit of struggle of employees. This research was conducted using a qualitative data-based method and the main tool for data collection was interviews. The data were coded with Atlas T software and the sampling method was carried out with purposeful and snowball techniques from the statistical population of managers and academic elites in Agh province. The results of this study led to the identification of 169 codes, 20 concepts and 6 main categories. The findings were categorized into 6 categories including causal conditions, contextual conditions, intervening factors, central phenomena, strategies and consequences. The findings indicate that hybrid-media warfare, incompetent management, hypocrisy, corruption, and toxic organizational culture are intervening factors, passionate leadership, employee empowerment, and motivational policies are causal factors, and dignity-centered and task-centered are the employees' strategies for organizational struggle.

**Keywords:** Mujahid employees; Organizational struggle; Task-centered.

#### DOR:

1. Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Iran.
2. Corresponding Author: PhD student, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Iran. [masumabazari1366@gmail.com](mailto:masumabazari1366@gmail.com)
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





## طراحی مدل مجاهدت سازمانی کارکنان

رضا سپه‌وند<sup>۱</sup> | معصوم ابادزی<sup>۲</sup> | سید نجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup>

سال سی و دوم  
پاییز ۱۴۰۳  
صص: ۱۶۹-۱۹۳

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۳/۰۲/۱۶  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۸/۱۵  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۰۸/۲۰  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۰۹/۲۷

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

### چکیده

بی‌انگیزگی و کم‌رنگ شدن اعتماد بین حاکمیت و کارکنان (دولتی-خصوصی) یکی از مسائل مهم نظام مدیریتی کشور می‌باشد که از کارسازترین راهبردها برای خروج از این بحران، روحیه مجاهدانه کارکنان می‌باشد. این تحقیق با روش کیفی داده بنیاد انجام گرفته و ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. داده‌ها با نرم افزار اطلس تی کد گذاری شده و روش نمونه‌گیری با تکنیک هدفمند و گلوله برفی از جامعه آماری مدیران و نخبگان دانشگاهی استان آغ انجام گرفته است. نتایج این مطالعه به شناسایی ۱۶۹ کد، ۲۰ مفهوم و ۶ مقوله اصلی منجر شدند. یافته‌ها در ۶ طبقه شامل شرایط علی، زمینه ای، مداخله‌گر، پدیده مرکزی، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که جنگ ترکیبی- رسانه‌ای، مدیریت ناهلان، ریاکاری، فساد و فرهنگ مسموم سازمانی بعنوان عوامل مداخله‌گر، رهبری شورانگیز، توانمندسازی کارکنان و سیاست‌های انگیزشی بعنوان عوامل علی و کرامت محوری و تکلیف محوری بعنوان راهبرد کارکنان برای مجاهدت سازمانی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** کارکنان مجاهد؛ مجاهدت سازمانی؛ تکلیف محوری

### DOR:

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، رشته مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، ایران.

masumabazari1366@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC BY-NC) توزیع شده است.



## مقدمه و بیان مسئله

یکی از سرمایه‌های راهبردی هر نظام مدیریتی اعتماد کارکنان است و درعین حال یکی از چالش‌های عمده فراروی سازمان‌ها مدیریت اعتماد کارکنان است. (دانایی فرد، ۱۳۸۲) تاریخ نشان می‌دهد که عدم رضایت و اعتماد کارکنان در سازمان‌ها و نهادهای دولتی موجب بی‌میلی برای انجام وظایف شده و در گذر زمان به برچیدن بسیاری از نظام‌های حکومتی منجر شده است. (خانباشی، ۱۳۹۰) اعتماد یکی از جنبه‌های مهم روابط انسانی و زمینه ساز مشارکت و همکاری میان اعضای یک مجموعه است. (پلیند، ۲۰۰۶)<sup>۱</sup> اعتماد عنصر مهمی است که اندیشمندان مدیریت دولتی همواره با آن مواجه بوده‌اند. وقتی اعتماد کارکنان از بین برود، کارکنان در انجام دادن وظایفشان با دشواری‌های بیشتری مواجه می‌شوند می‌توان گفت مسائلی همچو ظلم سازمانی، فساد اداری (نرگسیان، ۱۳۹۴؛ الوانی و همکاران، ۱۳۸۷)، مدیریت ناشایستگان، و بالاتر از این‌ها جنگ ترکیبی علی‌الخصوص جنگ رسانه‌ای دشمن از جمله مسائل بی‌اعتمادی در سازمان می‌باشند. افزون بر بی‌اعتمادی، بی‌انگیزگی ناشی از عدم توسعه حرفه‌ای (علامه، ۱۴۰۲)، حقوق مزایای پایین و محیط کاری غیر مثبت با جو مسموم ریاکاری (رستگار، ۱۳۹۶) و منافقانه (دانایی فرد، ۱۳۹۲) هم موانع دیگری هستند که سازمان را با مخاطره مواجه می‌کند. بی‌شک با توجه به موقعیت نظام جمهوری اسلامی در ابعاد مختلف، چشم طمع، حسادت و عداوت نظام استکبار جهانی برای هر گونه تضعیف و از بین بردن آن با راهبردهای مختلف وجود دارد. یکی از این راهبردها وارونه‌نمایی واقعیت‌های مرتبط با ایران و تلاش برای کانالیزه کردن ذهن و محاسبات مردم، نخبگان و مسئولان از طریق جعل حقایق و واقعیت‌هاست، اگر چه شیوه‌ای است که از همان ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی ایران مورد توجه نظام سلطه بود اما در برهه کنونی در کنار سایر محورهای تهاجم ترکیبی، این شیوه تهاجم که معطوف به ادراک سازی و تغییر محاسبات جامعه هدف است در قالب جنگ شناختی قابل تعریف است. و با اطمینان می‌توان گفت تنها راهبرد کارساز برای این حمله از عداوت، راهبرد مجاهدت است. مجاهدت به معنای علم به وجود موانع و تلاش حداکثری و ایثارگونه برای عبور از آن موانع می‌باشد. هر چند مسائل مطروحه فوق‌الذکر

1. Peri.k.blind

و وجود هر گونه فساد (مکوسکر، ۲۰۰۶)<sup>۱</sup>، بی‌عدالتی، ظلم و نارضایتی موجود در سازمان، کارکنان را بی‌میل و بی‌رمق نسبت به انجام وظیفه می‌کند ولی حس تکلیف، روحیه ایثار و مجاهدت بر تحقق آرمان مقدس، کارکنان را بر تحمل این مسائل و موقت بودن آنها ترغیب و امید به ایجاد فرج، گشایش و تحقق آرمان مقدس را آسان می‌کند. در این پژوهش با کلید واژه مجاهدت سازمانی به روش‌ها و فرایندهایی اشاره شده است که کارکنان در جهت ارزش‌های والای سازمان مشغول به کار می‌شوند و در این راستا با تکیه و تمرکز بر تفکر جهاد سازمانی، علاوه بر توسعه شخصی خود، توانایی مقابله و عبور از موانع را در خود تقویت کرده و علی‌رغم وجود مخاطرات شغلی و سازمانی کماکان نسبت به آن سازمان متعهد و پایبند می‌مانند.

## مبانی نظری

تدبر در آیات قرآن، دیدگاهی را به انسان هدیه می‌دهد که علاوه بر با ارزش بودن موجب برخورداری از بیش صحیح نسبت به مفاهیم مهم می‌شود. یکی از مفاهیمی که در قرآن با آن مواجه می‌شویم معرفی دنیا است. تصویری که خداوند متعال از دنیا برای ما تعریف می‌کند، تصویر میدان مبارزه است (اعراف/۲۴) و لذا در میدان مبارزه تقویت جسمی و روحی خود و شناخت دشمن و روش مبارزه با وی جزء ضروریات میدان نبرد است.

**جهاد** گرفته شده از جهد و در لغت به معنای کوشش و تلاشی است که با خرج حداکثر توان جسمی و تحمل مشقت همراه باشد. جهاد یعنی تلاش در مقابله با دشمن، البته هر تلاشی جهاد نیست، خیلی‌ها تلاش می‌کنند، تلاش علمی، تلاش اقتصادی که خوب و بجا است اما جهاد نیست. جهاد یعنی تلاشی که هدف‌گیری در مقابل دشمن در آن وجود داشته باشد. شما اگر کار اقتصادی بکنید برای مقابله با دشمن می‌شود جهاد، حرف بزنید تبیین کنید برای خنثی کردن و سوسه دشمن می‌شود جهاد.<sup>۲</sup>

**مجاهدت سازمانی** به روش‌ها و فرایندهایی اشاره دارد که کارکنان در جهت اهداف، ارزش‌ها و رسالت‌های سازمان مشغول به کار می‌شوند. کارکنان در این نوع تفکر با تمرکز بر توسعه شخصی خود، توانایی مقابله و عبور از موانع را در خود تقویت می‌کنند و علی‌رغم

1. mckusker

۲. بیانات امام خامنه‌ای در دیدار با مداحان؛ ۱۴۰۰/۱۱/۳

وجود مخاطرات شغلی و سازمانی، کماکان به آن سازمان متعهد می‌مانند که این مهم جزء با تمرکز بر تکلیف محوری کارکنان غیر ممکن به نظر می‌رسد. شایان ذکر است در تبیین توسعه شخصی بیشتر توسعه اعتقادی اخلاقی مد نظر است که نه تنها جزء ابعاد مهم مجاهدت سازمانی کارکنان محسوب می‌شود، بلکه توانایی افراد را برای پاسخگویی شجاعانه به چالش‌ها تقویت و سازمان را به بالاترین سطوح عملکرد می‌رساند. (سکرکا، ۲۰۰۹)<sup>۱</sup> یکی از شئون مهم توسعه اعتقادی اخلاقی موضوع کرامت محوری و تکلیف محوری است که منجر به بروز اخلاق و رفتار قابل تحسین متحیر کننده می‌شود.

**کرامت محوری:** به این موضوع اشاره می‌کند که انسان‌ها بدلیل اعتقاد به دو ساحتی بودن خود و برتری دانستن ساحت روحی (ص/۷۲)، خود را لایق انجام کارهای برتر و بروز خلیات قابل ستایش می‌دانند. در واقع محور و آن چیزی که حجم اخلاقی به دور آن می‌گردد یا به تعبیری آن نقطه ای از روح انسان که برای احیاء اخلاق انسانی و برای اینکه انسان را به سوی خلق برتر سوق دهد، کرامت و عزت نفس است. بنابراین در وحله اول انگیزه انجام فعل اخلاقی بدلیل وجود کرامت و عزت نفس است.

**تکلیف محوری:** نیز که ارتباط تنگاتنگی با کرامت محوری دارد، بر این مطلب متذکر است که انسان صاحب کرامت نفس، خود را ملزم و مکلف به تکلیف می‌داند آن هم نه هر تکلیفی بلکه اموراتی که متناسب و منطبق با کرامت نفس باشد. به عبارتی انسان دارای عزت نفس، آگاهانه مکلف است فعل اخلاقی انجام دهد چون منشاء این تکلیف را نفس گرامی خود می‌داند.

البته ذکر این مطلب ضروری است که در کنار مجاهدت کارکنان، سازمان نیز باید از روحیه مجاهدت اثر بخشی سازمانی برخوردار باشد و برای تقویت بیشتر شیوه‌های سازمانی که منجر به مشارکت بیشتر کارکنان می‌شود استفاده کند. (العماری، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup> به عبارتی سازمان باید توسعه و بهبود عملکرد شخصی و گروهی را ترویج داده و با شفقت (دهقانی زاده، ۱۴۰۱) و رویکرد شهروند سازمانی (بنسپردی، ۱۴۰۰) به کارکنان اجازه دهد با حل چالش‌ها و ایجاد نوآوری به اثر بخشی سازمان کمک کند. (نجفی، ۱۴۰۰) در واقع محور اصلی در ارتقاء اثر بخشی سازمانی، ارائه

1. Sekerka. I.e  
2. Al-Omari

آموزش‌های تخصصی در جهت توسعه شغلی، ایجاد محیط کاری مثبت (بانکر، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup>، داشتن شجاعت اخلاقی (سپهوند، ۱۳۹۸)، تشویق به همکاری و اشتراک تجربیات (ساکا، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup> و اعمال سیاست‌های انگیزشی شامل می‌شود. (رنگرز، ۱۳۹۹) بنابراین این تحقیق بر این نظریه استوار است که اولاً در این رویکرد کارکنان خود را بدهکار سازمان می‌دانند نه طلبکار، ثانیاً یک سازمان ایده آل مستلزم وجود کارکنان ارزشی در کنار مجاهدت اثربخشی سازمانی می‌باشد تا کارکنان مجاهدت لازم برای تحقق اهداف سازمانی را از خود نشان دهند.

### پیشینه پژوهش

از آنجایی که عنوان تحقیق نو و بکر می‌باشد و جهت گیری آن به موضوع جهاد کارکنان در سازمان و تلاش در میدان نبرد سازمانی و مقابله با دشمن است، تحقیقات اندکی در این زمینه صورت گرفته است. پژوهش‌هایی که انجام شده بیشتر جنبه انگیزشی و دل‌بسته سازی کارکنان برای انجام وظایف و ارائه الگوهای برای سازمان جهادی است ولی آنچه که در این پژوهش بدنبال آن هستیم بیشتر تمرکز بر روی کارکنان است تا سازمان، و تاکید بر این که کارکنان در انجام وظایف نه بخاطر دریافت حقوق و مزایای مالی، بلکه برای هدفی بالاتر از آن یعنی از روی حس تکلیف و کرامت محوری، روحیه ایثار و بدهکاری به سازمان است که شوق رسیدن به اهداف ترسیم شده سازمانی را ممکن می‌سازند.

بر این مبنا علیرضا موغلی و همکاران در مقاله ای با عنوان طراحی مدل سازمان جهادی،<sup>۳</sup> بعد ساختاری، رفتاری و زمینه ای را معرفی کرده‌اند. در بعد ساختاری به پیچیدگی، تمرکز و رسمیت در سطح پایین، در بعد رفتاری به حمایت از کارکنان توسط رهبری و در بعد زمینه ای به ارضای نیازهای مردمی در قالب تیم‌های کاری کوچک اشاره کرده‌اند. اصغر محمدی و داریوش محمدی در مقاله ای با عنوان شناسایی عناصر سازمان جهادی و بررسی تاثیر آن بر اثر بخشی سازمانی به این نتایج رسیده‌اند که انسان جهادی با سیاست گذاری‌های خوب در بستر ساختارهای پویا می‌تواند اثر بخشی سازمانی را ارتقاء دهد. یافته‌های سید محمد اعرابی و همکارانش در مقاله ای با عنوان "طراحی مدل دل‌بستگی سازمانی کارکنان" حاکی از آن است که توجه به مدل دل‌بستگی

1. Banker.d.v

2. Saka.a.m

کارکنان و تناسب آن با ماهیت شغل، جبران خدمات مادی و معنوی، نوع ارتباطات و ساختار سازمانی که کنترل پذیری فرد را متاثر می‌نماید عوامل کاربردی در سازمان می‌باشد. هونگ و وانگ و وانگ و همکاران در مقاله ای با عنوان " آیا از خود گذشتگی مرا بزرگ می‌کند " به این نتیجه رسیدند که بر اساس تئوری رفتار وظیفه ای هدفمند<sup>۱</sup> جنبه وظیفه شناسی کارکنان، اثرات معناداری بر نقض قوانین اجتماعی دارند. به عبارتی کارکنان وظیفه شناس کمتر درگیر رفتارهای نقض قوانین اجتماعی می‌شوند. از طرفی حس هدفدار بودن وظیفه کارکنان باعث بروز رفتارهای با انگیزه در محل کار میشود. (کینگ وانگ و شیاجون، ۲۰۲۲)<sup>۲</sup>. همچنین هانبینگ ژانگ و مائولینیه<sup>۳</sup> در مقاله ای با عنوان " مروری بر ادبیات ایثارگری " به این نتیجه رسیدند که رهبر ایثارگر به اهداف و وظایف تیم و سازمان پایبند است و منافع شخصی را بر زیردستان و سازمان مقدم می‌داند، وی مایل به تحمل ضرر یا خطر است اما این یک دستور رسمی نیست و با این کار زیردستان را تحت تاثیر قرار داده و تغییر نگرش و رفتار را در آنها تقویت می‌کند. (هانبینگ ژانگ و مائولین یه، ۲۰۱۶)<sup>۴</sup> یافته‌های باریک و میشل مونت در مقاله ای با عنوان " نظریه رفتار کاری هدفمند؛ نقش شخصیت، اهداف با اهمیت و ویژگی‌های شغلی " حاکی از آن است که ویژگی‌های شخصیت و وظیفه به طور مشترک بر انگیزه انجام کار تاثیر دارد. همچنین درک فرد از موقعیت با معرفی اهداف والاتر، بعنوان رویکردی برای افزایش انگیزه انجام وظیفه معرفی می‌شود. (باریک و مونت، ۲۰۱۳)<sup>۵</sup>

## روش شناسی پژوهش

این تحقیق با استفاده از روش کیفی داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار اصلی جمع آوری داده‌ها، مصاحبه می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران اداری و نخبگان دانشگاهی استان آذربایجان غربی می‌باشد. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از ۱۱ مصاحبه شونده جمع آوری شده است که این داده‌ها با استفاده از نرم افزار ATLAS-TI و روش کدگذاری تحلیلی شد. برای انتخاب نمونه در این تحقیق از دو راهبرد استفاده شد. ابتدا با استفاده از

1. Theory of Purposeful Work Behavior(tpwb)
2. Hongqing Wang & Xiajun Liu
3. Hanbing Zhang, Maolin Ye.
4. Hanbing Zhang, Maolin Ye
5. Barrick & Michael K. Mount

روش نمونه گیری هدفمند آن دسته از افرادی که در زمینه تحقیق، دارای تجربه کاری بوده اند شناسایی و مورد مصاحبه قرار گرفتند. سپس از آنها درخواست گردید تا سایر افراد مجرب در این زمینه را معرفی نمایند و به این نحو از روش نمونه گیری گلوله برفی، سایر نفرات انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند طوری که طی فرایند تحلیل مصاحبه‌ها در مصاحبه نهم اشباع نظری حاصل گردید. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان به شرح جدول ۱ هستند.

جدول ۱. ویژگی‌هایی جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	شغل	تعداد سال خدمت	محل خدمت
۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۰	سازمان دولتی
۲	مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۰	دانشگاه
۳	مرد	کارشناسی	هیئت علمی	۱۸	دانشگاه
۴	زن	کارشناسی ارشد	هیئت علمی	۱۳	دانشگاه
۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۵	سازمان دولتی
۶	مرد	کارشناسی	مدیر ارشد	۲۰	سازمان دولتی
۷	زن	دکتری	مدیر ارشد	۶	سازمان دولتی
۸	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۹	سازمان دولتی
۹	مرد	دکتری	هیئت علمی	۷	دانشگاه
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۹	سازمان دولتی
۱۱	زن	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۷	سازمان دولتی

روش اجرا و تحلیل: تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش داده بنیاد با استفاده از روش داده بنیاد و بر اساس رهیافت نظام مند استراوس و کوربین، بر اساس سه مرحله کد گذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند. کدگذاری باز، یک فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله در پایینترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است؛ اما



همچنان این مقوله‌ها نهایی نیستند؛ زیرا برای تولید نظریه نیاز است تا فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کد گذاری انتخابی گفته می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر شکل گیری پدید مرکزی این مطالعه، یعنی مجاهدت سازمانی اثر گذارند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع، ۱۶۹ کد، ۲۰ مفهوم، ۶ مقوله اصلی و شکل گیری نظریه داده بنیاد در حوزه تدوین الگوی مجاهدت سازمانی کارکنان گردید.

جدول ۲. تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز (منبع: محقق)

کد اولیه	متن مصاحبه	منبع کد
مدیر پیشرو	به نظر من یک سازمان زمانی می‌تواند از کارکنانی با روحیه جهادی برخوردار باشد که مدیران آن سازمان خودشان از روحیه و تفکر جهادی برخوردارند. به عبارتی مدیری که در اکثر اوقات و امورات خود جلوتر از همه قدم بر می‌دارد، می‌تواند دارای کارکنانی باشد که از روحیه جهاد سازمانی برخوردار هستند	p6
همدلی عاملانه	بر اساس یک قاعده کلی وقتی کارمندی دچار مشکل می‌شود و اعضای سازمان خودشان را بجای آن کارمند قرار داده، در مشکلی شریک شده و همدلانه وی را درک می‌کند، خواه ناخواه آن کارمند وامدار عاطفی سازمان می‌شود	
حس بدهکاری سازمانی	به نظر من اینکه یک کارمند در رأی تحقق اهداف سازمانش قدم بردارد بسته به نوع بینش و باورهای وی است. کارکنی که اخلاقاً خود را بدهکار به سازمان میدانند و نه طلبکار از سازمان، قطعاً برای آن سازمان از خود گذشتگی خواهد کرد	

جدول ۲. عوامل علی

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
عوامل علی	رهبری شورانگیز	درگیر کردن	افزایش فعالیت‌های دلبسته سازی
			نفوذ عاطفی در گروه‌های غیر رسمی
			علاقه آفرینی به کار جمعی
			مدیر پیشرو
		مدیریت عواطف	مهارت زندگی با نشاط
			تقویت مهارت مدیریت احساسات
	مدیریت روابط خانوادگی		
	توانمندسازی کارکنان	ابعاد فردی	تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای
			تقویت تفکر خلاق
			تقویت اعتماد به نفس
			تقویت روحیه رقابتی
			تقویت جنبه‌های معنوی و اخلاقی
		توسعه هوش عاطفی و هیجانی	
		ابعاد میان فردی	توسعه حلقه‌های دوستی
			تفویض اختیار در گروه‌های کاری
			تصمیم‌گیری مشارکتی
			کنترل ترس ارتباطی جمعی
	تقویت عدالت تعاملی		
	اجازه بروز احساسات درونی		
	میل به توفیق طلبی گروهی		
		اعمال سیاست‌های حامی‌گری	عدم سرزنش در صورت بروز اشتباه

جدول ۲. عوامل علی

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
	سیاست‌های انگیزشی کارکنان	کد ثانویه	عدم نكوهش در شكست‌ها
			ایجاد فرصت اجرای ایده‌ها
			یادآوری دائم رسالت
			تبیین انتظارات
		نشان دادن قله	بها دادن به فعالیت کارکنان
			تشویق کارکنان توانا
			تنبیه کارکنان ناتوانا
		اعمال سیاست‌های محرکانه	افزایش محرک‌های مالی و غیر مالی

جدول ۳. عوامل مداخله‌گر

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
عوامل مداخله‌گر	جنگ ترکیبی- رسانه‌ای	کد ثانویه	تردید نسبت به اصل نظام
			القای ناکارآمدی سیاست‌های کلان
			بزرگنمایی نقاط ضعف، پنهانکاری نقاط قوت
			القای قبول شکست در برابر ابرقدرتان
		تردید نسبت به سران	القای بی‌ارزشی مردم در اذهان مسئولین
			برچسپ ناکارآمدی به همه مسئولین
	فرهنگ مسموم سازمانی	کد ثانویه	برچسپ ماکیاولیستی به همه مسئولین
			رسمیت زیاد
			تمرکز گرایی

جدول ۳. عوامل مداخله گر

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
		ساختار خشک	عدم برنامه ریزی شغلی
			فرایندگرایی
		مدیر سنتی	مدیریت زهرآگین
			فاصله زیاد قدرت
			عدم واگذاری پست به جوانها
			عدم مشارکت دادن
			عدم ریسک پذیری
			عدم توجه به مسائل دینی
		رفتارهای منفی	بی‌اهمیتی به اخلاق
			مدرن گرایی
			عدم مسئولیت پذیری
			عدم رقابت در محیط کار
	تک روی در کارها		
	دنیاگرایی		
	مدیریت ناشایستگان	مدیر بی تقوا	خودمحوری
			ناپرهیزکاری
			دنیاگرایی
		مدیر خائن	بی‌اهمیتی به سنت‌های نیکو
			خیانت در امانت
			حیف و میل بیت‌المال
مدیر ظالم		عدم توزیع عادلانه منابع	
		عدم رعایت انصاف	
		ترویج جسورانه بی‌عدالتی	
مدیر فشل		عدم قاطعیت در تصمیم‌ها	

جدول ۳. عوامل مداخله گر

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
			بی نظمی
			عدم دوراندیشی
	ظلم و فساد اداری	ناعدالتی سازمانی	نابرابری توزیعی
			نابرابری رویه ای
			نابرابری تعاملی
		فساد سازمانی	مدیر فاسد
			کارمند فاسد
			قوانین فساد آفرین
			رویه های فاسد
	ریاکاری سازمانی	ماکیاولیسم	توجیه وسیله به خاطر هدف
			خودخواهی
			قدرت طلبی
		حیله گری پنهانی	متخلف ریاکار
			متعبد منافق
			مدعی فضائل

جدول ۴. عوامل زمینه ساز

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
عوامل زمینه ساز	شفقت سازمانی	همدردی	پاسخ مثبت به رنج دیگران
			تأسف مثبت
			حس اندوه
		همدلی	خود را به جای دیگران قرار دادن
			کمک دلی
			توجه واقعی
			همدردی عاملانه
		محبت عملی	همدلی عاملانه
	شجاعت اخلاقی مدیران	مقتدر مستحکم	کاریزمای غزتمندانه
			مدیر تسلیم ناپذیر
			ذلت ناپذیری
		مطالبه گر حقیقت	متعهد مشکل گشا
			مسئولیت پذیر واقعی
			مخاطره پذیر عاشق
			فریادگر حق خواه
		مدافع حقیقت	همرنگ نشده جماعت
			سپر ملامتگران
			شوق وصال حقیقت
	پاسخگویی	تعهد در قبال مسئولیت	قبول سرزنش
			معذرت خواهی
تصحیح اشتباهات			
جوابگوی التیام آور			
		بهبود خدمات سازمانی	

جدول ۴. عوامل زمینه ساز

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه	
		اطمینان از عملکرد	وکالت امانتدارانه	
			متضمن خدمات با کیفیت	
			مجاهد تحقق اهداف	
	شفافیت	شفافیت ساختاری		شفافیت در عملکرد
				عدم پنهانکاری در نظارت‌ها
				تسهیم اطلاعات
				شفافیت در اهداف
		شفافیت مالی		حسابرسی منظم
				آشکارسازی مالی
				بودجه ریزی شفاف
		شفافیت مدیریتی		مشارکت در تصمیم‌گیری
				دسترسی به نتایج
	دسترسی به اطلاعات			

جدول ۵. مقوله محوری "مجاهدت سازمانی کارکنان"

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
مجاهدت سازمانی کارکنان	جهاد اداری	جهاد علمی	فراگیری تازه‌های علمی
			اجتهاد و تولید علم
			به‌کارگیری علوم
		جهاد کاری	توسعه حرفه‌ای
			تلاش شبانه روزی
			تحمل سختی‌ها
	جهاد اصغر	دشمن شناسی	شناخت دشمن

جدول ۵. مقوله محوری "مجاهدت سازمانی کارکنان"

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
		روش مبارزه	شناخت ابزار و روش دشمن
			شناخت ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها
			جهاد تبیینی
			تجهیز اقتدار آفرین
			شوق فتح قله‌ها
	جهاد اکبر	کارگزار زکی	مشارطه
			مراقبه
			محاسبه
			معاتبه

جدول ۶. پیامدها

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
پیامدها	دلبستگی سازمانی	شهروند سازمانی	نوع دوستی
			حسن نیت
			خلق پهلوانی
			نماینده‌گی سازمانی
			داوطلب کوشا
		تعهد سازمانی	وابستگی هنجاری
			وابستگی عاطفی
			وابستگی مستمر
		رفاقت سازمانی	حمایت و تعلق سازمانی
			تحمل کاستی‌ها
			پذیرش رویه‌های سازمانی



جدول ۶. پیامدها

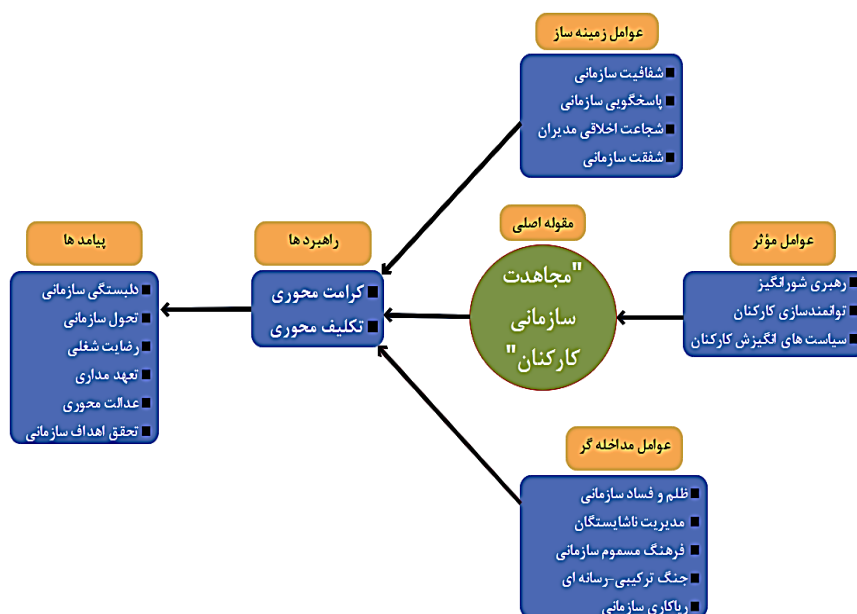
مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
	تحول سازمانی	ارزش سازی	تبیین ارزش‌ها
			تثبیت ارزش‌ها
		همسازی سازمانی	پایش مستمر محیطی
			پیشنهاد رویه‌های جدید
			ارتباطات اقناعی همکاران
			شوق رسیدن به قله سازمانی
	تحقق اهداف سازمانی	تلاش مضاعف همگانی	انجام کارهای تیمی
			خلق سازمان یادگیرنده
			مهندسی فعالیت‌ها
		کارایی و اثربخشی سازمانی	مدیریت عملکردها

جدول ۷. راهبردها

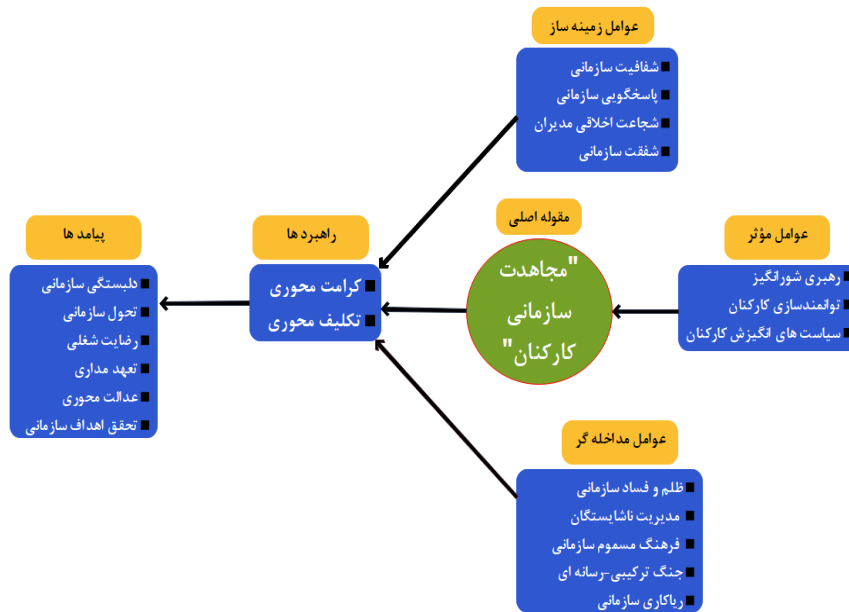
مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
راهبردها	تکلیف محوری	حس تکلیف	بندگی هوشمندانه
			عزت نفس
			شوق بندگی
		خودگذشتگی سازمانی	حس بدهکاری سازمانی
			ایثار عاشقانه
			سازمان دوستی
		مجاهدت در راه آرمان	مشقت هدفمندانه
			همت ایثارگونه
			انسان دوساحتی
		لذت روحی	

جدول ۷. راهبردها

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
	کرامت محوری		سبقت برای آخرت
			الهام خیر
			دوری از امورات پست
		عزت نفس	اعراض از لغو
			مشی بزرگوارانه
			فعل اخلاقی
	خلق برتر	خلق خارق العاده	
		خلق قابل تحسین	



شکل ۱. مدل فرایندی مجاهدت سازمانی کارکنان



## نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش که به صورت الگوی مجاهدت سازمانی کارکنان تنظیم گردیده است، نشانگر آن است که رهبری شورانگیز، توانمندسازی کارکنان و سیاست‌های انگیزشی کارکنان از عوامل موثر بر مجاهدت سازمانی کارکنان می‌باشند. یک رهبر شورانگیز است که با نفوذ عاطفی در افراد و علاقه آفرینی در آنها به کارهای جمعی، شور و هیجان کارکنان را بالا برده و آنها را درگیر اهداف سازمانی می‌نماید. سازمان‌ها نیز برای داشتن کارکنان مجاهد، باید علاوه بر اعمال سیاست‌های انگیزشی همچون نشان دادن قله اهداف مثنی حامی‌گری و برانگیخته‌گری، کارکنان را در ابعاد فردی و میان فردی تقویت کنند. عوامل زمینه ساز بر مجاهدت سازمانی کارکنان عبارتند از: شفافیت سازمانی، پاسخگویی سازمانی، شفقت سازمانی و شجاعت اخلاقی مدیران. پرواضح است که در هر سازمانی اگر شفافیت، پاسخگویی و شفقت سازمانی موجود نباشد، کارکنان نسبت به سازمان بی‌اعتماد شده و برای سازمان کمتر مجاهدت خواهند کرد اما اگر

شفافیت در ساختار و امورات مالی برقرار بود، مدیران در قبال مسئولیت خود متعدد، و نسبت به عملکرد خود اطمینان خاطر در سازمان خلق کنند، آن وقت شفقت در بین اعضای سازمان برقرار خواهد شد و آنها نسبت به همدیگر همدلی و همدردی نشان خواهند داد و اعتماد و مجاهدت آنها نیز نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت. یکی دیگر از عوامل زمینه ساز، مفهوم شجاعت اخلاقی مدیران است. این مفهوم بدین معناست که مدیر مستحکم مقتدر که مطالبه گر و مدافع حق و عدالت است و در موقعیتی که آبرو و جایگاه سازمانی خود را فدای تحقق عدالت و حقیقت می کند، بشدت در روحیه کارکنان موثر بوده و میزان وفاداری و مجاهدت آنها را نسبت به سازمان بالا می برد.

عوامل مداخله گر بر مجاهد سازمانی عبارتند از: ظلم و فساد سازمانی، مدیریت ناهلان، فرهنگ مسموم سازمانی، ریاکاری سازمانی و جنگ ترکیبی- رسانه ای. بی شک بر همه مبرهن است که چه فساد کارکنان، چه فساد مدیران و چه قوانین و رویه های فسادزا بر اعضای سازمان تاثیر سوء دارد. نابرابری و ناعدالتی مفاهیمی با بار منفی در سازمان هستند. ریاکاری اعضای سازمان با ویژگی هایی همچون متخلخ ریاکار، متعبد منافق و برخورداری از روحیه ماکیاولیستی همچون سمی بر پیکره و فرهنگ سازمان است. مدیران ناهل، مدیران بی تقوا، مدیران خائن و مدیران فشل نیز بشدت بر روحیه مجاهدانه کارکنان تاثیر منفی خواهند گذاشت. آنچه که امروزه در سازمان ها بعنوان مخاطره و بحران با آن مواجه هستیم ادراک ناعدالتی ناشی از عوامل مختلفی همچون فرهنگ مسموم سازمانی، قوانین نادرست، فساد اداری، مدیریت ناهلان، تبعیض و سایر مسائلی می باشد که بخش اعظمی از این ادراک علاوه بر قبضه مناسب مدیریتی توسط افراد ناهل و عدم وجود قوانین بازدارنده فساد، ناشی از تهاجم ترکیبی از جمله جنگ رسانه است که نقطه هدف آن ذهنیت مردم و کارکنان می باشد. تلاش برای از بین بردن امید مردم و القای بن بست در کشور و تسلیم سازی آن در برابر دشمنان توسط جریان تحریف، پروژه ای است که در جنگ ترکیبی- رسانه ای در حوزه روانی در دستور کار دشمن قرار دارد که علاوه بر ناامید ساختن، بی رمقی و بی میلی کارکنان نسبت به انجام وظایف، میل به فساد را نیز در آنها افزایش می دهد. در کنار این جنگ ترکیبی- رسانه ای، سازمانی که در حوزه اثر بخشی مجاهدت نمی کند خود موجبات ادراک بی عدالتی را در کارکنانش فراهم می کند. بعبارتی سازمان باید توسعه و بهبود عملکرد

شخصی و گروهی را ترویج داده و با خلق محیط پویا و اخلاق و ایجاد کارکنانی با قابلیت حل چالش، مجاهدت خود را نشان دهد. اما به نظر میرسد کلید اصلی حل مسائل سازمانی وجود کارکنانی شایسته ای است که با تربیت بنیان‌های اعتقادی و اخلاقی خود نه تنها خویشتر را توسعه داده بلکه بعزت داشتن شجاعت اخلاقی و دغدغه توسعه دیگران، بستر ساز سازمانی عدالت محور هستند. در واقع چنین کارکنانی با دو رویکرد در سازمان‌ها مجاهدت می‌کنند؛ اول اینکه علت وجودی هر سازمانی در نظام جمهوری اسلامی را گره گشایی از مسائل مردم به عنوان ولی نعمت این نظام و ایجاد بستر خدمت بی‌منت به آنها می‌دانند و خود را بدهکارانه سرباز این مجاهدت میدانند و دوم اینکه به عداوت دشمن جهت ضربه زدن به این سازمان‌ها و کارکنانش آگاه هستند و لذا در جهت خنثی سازی آن تلاش می‌کنند و هر فکری، اقدامی و عملی که در این راستا انجام می‌دهند به عنوان مجاهدت سازمانی آنها بشمار می‌آید.

اما آن نیروی که به کارکنان انگیزه لازم برای بروز فعل مجاهدانه را می‌دهد عبارت است از دو عامل کرامت محوری و تکلیف محوری. کرامت محوری به این موضوع اشاره می‌کند که انسان‌ها بدلیل اعتقاد به دو ساحتی بودن خود و برتری دانستن ساحت روحی، خود را لایق انجام کارهای برتر و بروز خلیات قابل ستایش می‌دانند. در واقع محور و آن چیزی که حجم اخلاقی به دور آن می‌گردد یا به تعبیری آن نقطه ای از روح انسان که برای احیاء اخلاق انسانی و برای اینکه انسان را به سوی خلق برتر سوق دهد، کرامت و عزت نفس است. بنابراین در حله اول انگیزه انجام فعل اخلاقی و مجاهدانه، وجود کرامت و عزت نفس است. عامل مهم دیگر تکلیف گرایی است که ارتباط تنگاتنگی با کرامت محوری دارد، طوری که انسان صاحب کرامت نفس، خود را ملزم و مکلف به تکلیف می‌داند آن هم نه هر تکلیفی بلکه اموراتی که متناسب و منطبق با کرامت نفس باشد. عبارتی انسان دارای عزت نفس، آگاهانه مکلف است فعل اخلاقی انجام دهد چون منشاء این تکلیف را نفس گرامی خود می‌داند و لذا در جایی که ضرورت باشد با قول و فعل اخلاقی خود در راستای اهداف سازمانی مجاهدت خواهد کرد و مجری و مدافع کارهای نیک خواهد شد. نتیجه اینکه مجاهدت سازمانی کارکنان ویژگی مهمی است که برنامه ریزی برای خلق این روحیه در افراد موجب می‌شود مفاهیم مهمی مثل عدالت محوری در سازمان رونق یافته و فرایند رضایتمندی، تعهد مداری، دل‌بستگی و تحقق اهداف سازمانی شکل گرفته و سازمان متحول گردد.

در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که با توجه به یافته‌های بدست آمده در بعد عوامل موثر، همراستا است با نتایج پوهان (۲۰۲۲) در پژوهشی باهدف بررسی تأثیر مشارکت رهبری شورانگیز بر اشتیاق کاری که نشان داد، عاطفه مثبت به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری شورانگیز و اشتیاق کاری برای کارکنان بانک اسلامی شهر مدان نقش داشته است. همچنین رحمدانی و شاولی (۲۰۲۲) در پژوهشی باهدف بررسی رهبری شورانگیز و مشارکت کاری نشان می‌دهد هر دو رهبری جذاب و تحول آفرین به طور مثبت با درگیری کاری مرتبط بودند و هر دو نوع رهبری به طور مشابه با درگیری کاری مرتبط هستند بدون اینکه هیچ‌یک از آنها ارتباط قوی تری با درگیری کاری نسبت به دیگری داشته باشد. همچنین اوزترک و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر رهبری شورانگیز، عملکرد درون نقش و عملکرد خارج از نقش را از طریق نقش‌های واسطه‌ای مشارکت در کار و رضایت شغلی می‌پردازد. این مطالعه با استفاده از داده‌های دو گانه کارمند ناظر هتل با اندازه‌گیری تاخیر جمع آوری شده در روسیه استفاده شده است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که تأثیر مثبت رهبری شورانگیز در اشتغال به کار بیشتر از رضایت شغلی است. طبق فرضیه‌های موجود، مشارکت کاری واسطه‌ای بین رهبری شورانگیز و رضایت شغلی است. تأثیر میانجیگری مشارکت در کار در ارتباط بین رهبری شورانگیز و غیبت بیشتر از تأثیر میانجیگری رضایت شغلی است. این امر همچنین برای تأثیر میانجیگری مشارکت کاری در ارتباط بین رهبری بنده و عملکردهای درون نقش و برون نقش صادق است. این یافته‌ها درک فعلی راجع به تأثیر مشارکت کاری در مقابل رضایت شغلی در مورد تأثیر رهبری شورانگیز بر پیامدهای رفتاری را افزایش می‌دهد.

عوامل زمینه ساز مشتمل بر شجاعت اخلاقی مدیران مشابهت دارد با نتایج مطالعه سپه‌وند، وحدتی و نظریوری (۱۳۹۷) که تحقیقی با موضوع بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی انجام داده‌اند که نتایج حاکی از آن است که رهبری زهر آگین در بین کارکنان دانشگاه همدان موجب کاهش شجاعت اخلاقی کارکنان می‌شود. همینطور شجاعت اخلاقی موجب کاهش سکوت سازمانی می‌گردد و از سوی دیگر رهبری زهر آگین از طریق کاهش شجاعت اخلاقی منجر به افزایش سکوت سازمانی کارکنان می‌گردد. شفقت سازمانی از عوامل زمینه ساز پژوهش حاضر مشابهت دارد با مطالعات لیلیوس و همکاران (۲۰۰۸) که مقاله

ای با عنوان پیامدها و عواقب شفقت در کار را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که طیف گسترده ای از شفقت راههایی را برای پاسخ دادن به رنج همکاران روشن می کند و همچنین به بررسی فرصتهای مهمی از شفقت مانند احساسات مثبت و تعهد عاطفی در کارکنان که هر کدام به نوبه خود در جهت اثر بخشی سازمان مؤثر هستند؛ پرداختند. همچنین شفافیت و پاسخگویی سازمانی مشابهت دارد با تئوری دنیارت با عنوان تئوری های سازمان های دولتی که به نظر وی هیچ چیز، نه خطاهای قضاوت، نه ناکارایی، نه ضایعات، نه مالیاتهای سنگین، نه وجود مقررات بیش از حد و نه حتی شکست در جنگ، دولت را از پایه نمی لرزاند مگر این باور که عامه مردم تصور کنند حاکمان و مدیران دولتی به جای توجه به منفعت عامه به منفعت شخصی خود می اندیشند. اگر چنین باوری میان مردم فراگیر شود و دوام یابد عامه مردم به دولتمردان و نهادهای دولتی بی اعتماد می شوند. برای این چالش بهتر از پاسخگویی که سرلوحه کار کارگزاران حکومتی باشد نیستبر مبنای یافته ها، پژوهش حاضر به دانشگاه ها و سازمان های دولتی پیشنهاد می کند که به بعد کرامت و تکلیف محوری کارکنان توجه ویژه ای مبذول دارند زیرا در اثنا تحقیق معلوم گردید که این دو مولفه راهبرد مهمی برای خنثی سازی خدعه ها و توطئه های دشمن درونی و بیرونی برای ضربه زدن به نظام اداری کشور محسوب می شوند. بر این اساس می توان پیشنهادهای کاربردی ذیل را به منظور کاهش اثرات مخرب ارایه می گردد:

• طبق پژوهش صورت گرفته رهبری شورانگیز از عوامل علی مهم مجاهدت سازمانی کارکنان می باشد که با تقویت چنین مدیرانی زمینه توسعه سیاست های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان فراهم خواهد آمد.

• با عنایت به دستاوردهای پژوهش، برخورداری از مدیرانی که متعهد و متضمن به رعایت شجاعت اخلاقی در تمامی ابعاد و شئون مدیریتی هستند، موجب می شود کارکنان هم نسبت به سازمان دلگرم شده و هم نسبت به همکاران شفقت داشته و از طرفی بعلت ترویج روحیه شجاعت اخلاقی، پاسخگویی و شفافیت در مدیران و کارکنان افزایش می یابد. در این راستا به دانشگاه ها و سازمان ها پیشنهاد میشود، در تربیت چنین مدیرانی کوشا باشند.

• با عنایت به دستاوردهای پژوهش، ظلم و فساد اداری محصول قوانین ناقص، عدم اجرای قوانین بازدارنده و وجود مدیران نااهل است. از طرفی جنگ ترکیبی رسانه ای دشمن بیرونی

آتش این معضل را مشتعل می‌کند. در این راستا دانشگاه و سازمان‌ها باید به آگاهی و خنثی سازی راهبردهای دشمن در جنگ رسانه ای بصیرت و اهتمام داشته باشند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که کرامت محوری و تکلیف محوری راهبرد حیاتی در انجام افعال اخلاقی قابل ستایش و مجاهدانه مقدس می‌باشند. این دو راهبرد که برگرفته از متون قرآنی می‌باشد و جزء استعدادهای بالقوه هر انسانی است باید با آموزش، یادآوری و مهم‌تر از آنها با ترویج فلسفه قیام ابا عبدالله (ع) در کربلا، بالفعل گردد.



## فهرست منابع

- قرآن کریم
- الوانی، سید مهدی و همکاران، (۱۳۸۷)، مؤلفه‌های تدوین استراتژی ملی مبارزه با فساد در جمهوری اسلامی ایران، **فصلنامه مدیریت دولتی**، دوره ۲، شماره ۳: ۲۲ تا ۲۲.
- بنسپردی، علی و همکاران (۱۴۰۰)، بررسی مدل ساختاری تاثیر ادراک و نگرش بر مسئولیت اجتماعی، هویت سازمانی و رفتار شهروند سازمانی، **نشریه تحلیل‌های جامعه‌شناختی و مدیریتی در ورزش**، دوره ۲، شماره ۵: ۵۶ تا ۳۳.
- دانایی فرد، حسن، (۱۳۸۲)، **چالش‌های مدیریت دولتی در ایران**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- حسینی، مهدی و همکاران (۱۳۹۵)، طراحی مدل سازمان جهادی، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، دوره ۴، شماره ۳: ۲۸ تا ۱۳.
- دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۲)، رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، **چشم انداز مدیریت دولتی**، دوره ۴، شماره ۱: ۴۰ تا ۱۵.
- دنهارت، رابرت بی، (۲۰۰۲)، **تنوری‌های سازمان دولتی**، سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار دهقانی زاده، مرضیه؛ بابایی زاده، مرضیه، (۱۴۰۱)، طراحی مدل شفقت در محیط کار، **نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره ۱۴، شماره ۴: ۲۳۷-۲۸۴.
- رستگار، عباسعلی؛ شرفی، وحید، (۱۳۹۶)، نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۲: ۵۰ تا ۲۶.
- رنگرز، حسن و همکاران، (۱۳۹۷)، عوامل موثر بر دلبستگی شغلی کارکنان، **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، شماره ۳۷: ۱۱۷ تا ۱۴۶.
- سپه‌وند، رضا؛ وحدتی، حجت؛ ظاهری، محمد، (۱۳۹۸)، بررسی رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی، **فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، دوره ۷، شماره ۳: ۱۷۵ تا ۲۰۲.
- سپه‌وند، رضا؛ وحدتی، حجت؛ ظاهری، محمد، (۱۳۹۸)، مدل سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران، **فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، دوره ۱۴، شماره ۳: ۴۵۵ تا ۴۷۶.
- علامه، سید محسن و همکاران، (۱۴۰۲)، طراحی مدل رهبری شورانگیز، **نشریه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی**، دوره ۱۵، شماره ۲: ۱۲۲ تا ۸۷.
- مجتبی، امیری، عباس نرگسیان، (۱۳۹۴)، سنجش سلامت و فساد اداری در شهرداری تهران، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۴: ۹۶-۶۵.

محمدی فاتح، اصغر، (۱۳۹۹)، شناسایی عناصر سازمان جهادی و بررسی تاثیر آن بر اثر بخشی، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۲۰، شماره ۷۷: ۱ تا ۵.

نجفی، علی و همکاران، (۱۴۰۰)، طراحی مدل دلبستگی سازمانی کارکنان، فصلنامه سبک زندگی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱: ۱ تا ۱۵۸.

Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Understanding compassion from practicing managers' perspective: Vicious and virtuous forces in business organizations. **Global Business Review**, 21(1), 262-278.

Blind, P. (2006), "Building trust in Government in the Twenty- First Century: Review of Literature and Emerging Issues", **Present in the Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government** 26-29 June 2007, Vienna, Austria.

Choo, S.L., & Al-Omari, M. (2013). "Organizational Practices and Employee Engagement: A Case of Malaysia Electronics Manufacturing Firms". **Emerald Group Publishing Limited**, 14(1), 3-10.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). "Performance Management and Employee Engagement". **Human Resource Management Review**, 21, 123-136.

Hanbing Zhang, Maolin Ye (2016). "A Literature Review of Self-Sacrificial Leadership". **psychology** 7(9). Pp6-8

Hongqing Wang & Xiajun Liu (2022). "Does Self-Sacrifice Make Me Great? Research on the Relationship Between Employee Conscientiousness and Pro-Social Rule Breaking". **frontiers Psychology**, 13, pp2-3

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 193-218.

McKusker, R. 2006 'Review of Anti-Corruption Strategies'. *Australian Institute of Criminology: Technical and Background Paper*. 23. Canberra: **Australian Institute of Criminology**.

MURRAY R. BARRICK & MICHAEL K. MOUNT (2013). "THE THEORY OF PURPOSEFUL WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF PERSONALITY, HIGHER-ORDER GOALS, AND JOB CHARACTERISTICS". **Academy of Management Review** 2013, Vol. 38, No. 1, 132-153

Pohan, V. G. R. (2022). The effect of engaging leadership on work engagement with affects positive as a mediation variable on syariah bank employees in Medan: **Pengaruh, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi**, 17(1), 21-28

rahmadani, V. G. Schaufeli, W. B. Ivanova, T. Y. & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: **A cross-national study. Human Resource Development Quarterly**, 30(4), 453-471.

Salas-Vallina, A. Alegre, J. & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. **Human Resource Management**, 60(3), 333-347.

Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. **Journal of Business Ethics**, 89(4), pp 565-579.