

## الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)

حسین خصاف مفرد<sup>۱</sup>، محسن باقری نصرآبادی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۰۵)

### چکیده

به دلیل آنکه جنگ هستی یک ملت را تهدید می‌کند، در جوامع مختلف همواره باعث بازتولید افق‌های دانشی جدید در آن جامعه شده است، از جمله می‌توان به دانش مدیریت اشاره کرد. از دیگر سو، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را می‌توان از عوامل اصلی موفقیت یا شکست آن برشمرد. در این نوشتار با مطالعه و بررسی فرهنگ تشکیلاتی حاکم بر رزمندگان کشور در دوران دفاع مقدس و تجزیه و تحلیل آن، به الگویی از فرهنگ سازمانی مطلوب برای سازمان‌های ایرانی با الگوگیری از مدل سه‌سطحی ادگار شاین دست می‌یابیم. روش تحقیق در این پژوهش، تحلیل مقوله‌های حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای و اسناد و نیز مصاحبه‌های عمیق انجام گرفته بوده است. نتایج نشان داد الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در مبنای‌ترین سطح خود، یعنی سطح باورها، مفروضات و ارزش‌های غایی، می‌تواند در همه دوره‌ها منشأ تحول و پیشرفت سازمان‌های کشور باشد، هر چند در سطح نموده‌ها، مصنوعات و ارزش‌های ابزاری به اقتضای هدف و نوع سازمان متفاوت است.

### کلیدواژگان

ارزش‌ها، باورها، فرهنگ جهادی، مدل سه‌سطحی شاین، نموده‌های سازمانی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: mbagherinasr@gmail.com

### مقدمه

از آنجا که جنگ با موجودیت و بقای جوامع سروکار دارد، موجب می‌شود که جامعه همه‌توان و ظرفیت مادی و معنوی خود را برای پیروزی در میدان به‌کار گیرد. با مطالعه جنگ‌های مختلف در طول تاریخ می‌توان شواهد متعددی از به‌کارگیری ظرفیت علوم مختلف در عرصه عملی جنگ را مشاهده کرد.

این مسئله خود را به‌طور خاص در رشته مدیریت نشان داده است. رشته مدیریت با پرداختن به موضوعاتی مانند تصمیم‌گیری، منابع انسانی، رفتار سازمانی و سازماندهی، ارتباط تنگاتنگی با مسائل نظامی برقرار کرده است و بسیاری از حوزه‌های دانشی آن اساساً در پی پدیده جنگ، گسترش و توسعه یافته است. برای مثال در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت تجربه‌های زیادی را که از تصمیم‌گیری‌های راهبردی جنگ جهانی دوم حاصل شده بود، تدوین کند و با این اقدام مبانی برنامه‌ریزی راهبردی پایه‌گذاری شد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷، ص ۱۶). نکته مهم در این زمینه، قابل‌اتکابودن دانش شکل‌گرفته با پدیده جنگ است، زیرا افراد برای دفاع از خود و کشورشان با همه وجود ظرفیت‌های درونی و نهفته خود را به‌کار می‌گیرند و شاهد خلق نوعی دانش بومی در آن زیست‌بوم هستیم.

### سؤال پژوهش

فرهنگ و ارزش‌های محوری سازمان از مهم‌ترین مسائلی که در موفقیت یا شکست سازمان‌های مختلف نقش دارد. این امر به تحقیقات وسیعی در زمینه رهبری و سبک فرهنگ سازمانی منجر شده است.

سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از اینکه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌های الگوی فرهنگ سازمانی جهادی با الهام از فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### فرهنگ سازمانی

وجه مشترک تعریف‌های فرهنگ سازمانی را می‌توان در این تعریف مشاهده کرد: فرهنگ سازمانی نظام ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم مشترکی در سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری تعامل دارد (Sharplin, 1985, p.102). فرهنگ سازمانی توسط عموم افراد سازمان رعایت می‌شود (Gordon, 1991, pp.396-415)، و باعث یک‌صدایی و انسجام درونی آن‌ها می‌شود (Appelbaum et al., 1999, p.239). با توجه به اینکه فرهنگ سازمان شامل یادگیری‌ها و انتقال دانش، باورها و الگوهای رفتاری در بازه‌ای از زمان می‌شود، می‌توان گفت ثبات دارد و به سرعت تغییر نمی‌کند.

فرهنگ‌های سازمانی مختلف که توسط رهبران سازمانی شکل یافته‌اند، عملکردهای مدیریتی مختلفی را در سازمان‌ها ایجاد خواهند کرد (Wehrich & Koonts, 1992, p.253). می‌توان گفت فرهنگ سازمانی زمینه‌ساز چهار کارکرد در سازمان است که عبارت‌اند از ۱. فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد؛ ۲. فرهنگ سازمانی، تعهد گروهی را آسان می‌کند؛ ۳. فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند؛ ۴. فرهنگ سازمانی به شکل‌دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند (ایران‌زاده، ۱۳۷۷، ص ۲۹-۲۶).

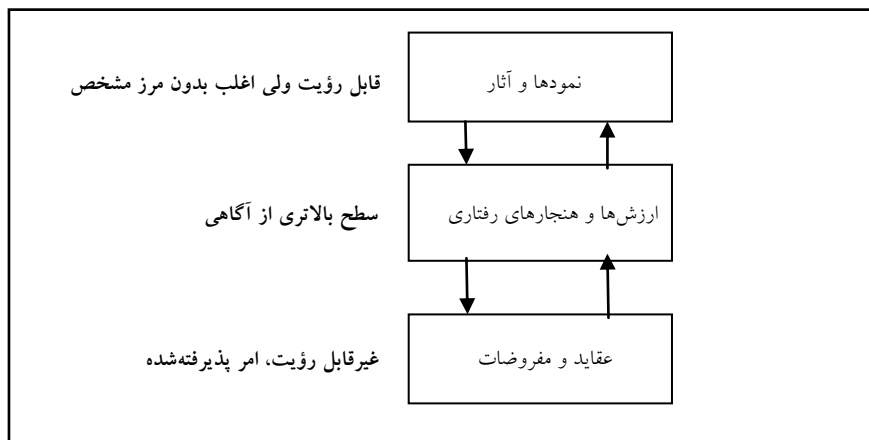
### الگوهای فرهنگ سازمانی

با بررسی مدل‌های فرهنگ سازمانی، به الگویی که بیشتر به سطوح فرهنگ سازمانی می‌پردازند، دست خواهیم یافت. این الگوها با تفکیک فرهنگ سازمان به سطوح مختلف، امکان بازشناسی هر یک از لایه‌های تشکیل‌دهنده آن فرهنگ را به دست می‌دهد. در همین راستا لیندا اسمیریک با به‌کارگیری استعاره کوه یخ دو سطح بیرونی (درب‌گیرنده مصنوعات و نمودهای قابل مشاهده فرهنگ) و درونی (درب‌گیرنده نمودهای غیرقابل مشاهده که اساس و پایه سازمان را شکل می‌دهند) را برای فرهنگ سازمانی معرفی می‌کند (Daft, 1992, p.318). برخی دیگر فرهنگ را به

مثابه درخت تشبیه کرده‌اند که با به‌کارگیری این استعاره درباره فرهنگ و عملکرد آن در جامعه می‌توان مفهوم پیچیده و انتزاعی فرهنگ را تحلیل کرد. ریشه‌های عمده فرهنگ را می‌توان در هنر، اسطوره‌ها، زبان و مذهب جست‌وجو کرد و ساقه آن در واقع ساختار اجتماعی، و جلوه‌های بیرونی فرهنگ، به عنوان برگ‌ها یا میوه‌های درخت فرهنگند (فرهنگی، ۱۳۸۰، ص ۳۸-۳۷).

### سطوح سه‌گانه فرهنگ در الگوی شاین

هر چند استعاره‌های یادشده می‌تواند درکی مناسب از مفهوم فرهنگ سازمانی ارائه دهد، نویسندگان در این نوشتار، الگوی شاین را به عنوان مدل تحلیلی فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه به کار گرفته‌اند. ادگار شاین، روان‌شناس اجتماعی، در دهه ۱۹۸۰ الگویی را طراحی کرد که به عنوان نظریه‌ای مؤثر در فرهنگ سازمانی مطرح شد. در این الگو فرهنگ سازمانی در سه سطح مطرح می‌شود. شکل ۱ نشان‌دهنده این سطوح است (Schein, 1985, p.14).



شکل ۱. سطوح سه‌گانه مدل شاین

طبق شکل ۱، عقاید و مفروضات؛ ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری و آثار، نمودها و مصنوعات، سطوح سه‌گانه این الگو را تشکیل می‌دهند که در ادامه هر یک از این سطوح معرفی شده است.

### عقاید و مفروضات

در این الگو، پیش‌فرض‌ها و باورها هسته اصلی فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. این پیش‌فرض‌ها نشان‌دهنده باورهای اعضای سازمان درباره واقعیت‌هاست، لذا ادراک، تفکر و احساس آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به اعتقاد هیچ، افراد سازمان آگاهی کاملی نسبت به پیش‌فرض‌های خود ندارند (Hatch, 1997, pp.210-216). اولین بار، دو روان‌شناس به نام‌های کلاک هولن<sup>۱</sup> و اشترویدیک<sup>۲</sup>، ابعاد متفاوت فرهنگ‌ها را ناظر به شش بعد اساسی فرهنگ بررسی کردند. جدول ۱ این ابعاد اساسی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای فرهنگ، ابعاد و مؤلفه‌های پیش‌فرض‌های اساسی

ابعاد	متغیرها		
رابطه با خدا	اعتقاد قلبی به خدا	باورنداشتن به خدا	-
رابطه با محیط (طبیعت)	همانگی	سلطه‌گری	سلطه‌پذیری
زمان‌گرایی	حال	گذشته	آینده
ماهیت انسان و فعالیت انسانی	مختلط	خوب	بد
کانون مسئولیت	گروه‌گرایی	فردگرایی	طبقاتی
مفهوم مکان/ فضا	مختلط	خصوصی	عمومی
ماهیت واقعیت و حقیقت	غیبی	فیزیکی (ماده)	ترکیبی از غیب و ماده
زیان	پیچیده و ضمنی	ساده و صریح	ترکیبی

### ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری

ارزش‌ها شامل اصول اجتماعی، اهداف و استانداردهایی‌اند که افراد در یک فرهنگ برای کسب

1. Kluckhohn  
2. Strodtbeck

ارزش ذاتی به آن‌ها پایبند می‌شوند. ارزش‌های سازمان مبنای قضاوت درباره‌ی درستی، یا نادرستی مسائل سازمانی‌اند و می‌توان آن‌ها را به مثابه‌ی آیین‌نامه‌های اخلاقی و وجدانی برای سازمان به شمار آورد. اعضای سازمان از این ارزش‌ها آگاهند و تغییرات آن را سریع در می‌یابند. هنجارها نیز قوانین نانوشته‌ای‌اند که به اعضای یک فرهنگ اجازه می‌دهند انتظارات سازمان را از آن‌ها در شرایط مختلف درک کنند. این هنجارها ارتباط نزدیکی با ارزش‌های سازمانی دارند. باورها نیز بیان‌کننده‌ی حقایق و واقعیت‌های جاری در سازمانند (اشنایدر<sup>۱</sup> و بارسو<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲، ص ۴۵). ارزش‌های سازمان می‌توانند شامل ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، دینی یا ابزاری و غایی مختلفی باشند. در یک طبقه‌بندی دیگر، ارزش‌ها در دو طبقه دسته‌بندی می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۱۹۶-۱۹۵):

۱. ابزاری: ارزش‌های ابزاری، باورهایی را درباره‌ی عملکرد مناسب در راه رسیدن به هدف‌ها و غایت‌های مطلوب تشریح می‌کند.
۲. غایی: ارزش‌های غایی، غایت‌های مطلوبی که ارزش تلاش برای رسیدن به آن را دارد تشریح می‌کند، مانند رستگاری.

### آثار، نمودها و مصنوعات

آثار، نمودها و مصنوعات بخش قابل رؤیت، محسوس و قابل محاسبه‌ی پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی سازمانند که شامل مقوله‌هایی نظیر نمودهای فیزیکی (مصنوعات)، نمودهای کلامی و نمودهای رفتاری است. با این توصیف، پیش‌فرض‌ها و اصول فرهنگی سازمان را می‌توان در رفتارهایی مانند آداب احوال‌پرسی، طرز لباس پوشیدن، معماری، تزئینات داخلی و قراردادهای سازمانی شفاهی و مکتوب مشاهده کرد (اشنایدر و بارسو، ۱۳۸۲، ص ۴۵-۳۵).

---

1. Susan Schneider  
2. Jon lue Barso

جدول ۲. آثار، نمودها و مصنوعات فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
نمودهای فیزیکی	نما، دکوراسیون، ساختمان‌ها، طرز پوشش، ظواهر بیرونی، اشیای مادی، موقعیت فیزیکی
نمودهای رفتاری	جشن‌ها، آیین‌ها، الگوهای ارتباطاتی، سنت‌ها، عادات و رسوم، پاداش و تنبیه
نمودهای کلامی	حکایات، لطایف، کنایه‌ها و استعاره‌ها، اسامی، کنیه‌ها (اسم مستعار)، توضیحات، داستان‌ها، افسانه‌ها، رمان‌ها، تاریخچه، قهرمانان، افراد شرور و بدذات

### روش پژوهش

ملاک محققان در ادامه سیر چندساله مطالعات خود در حوزه دفاع مقدس، به‌کارگیری منابع دست اول در این زمینه بوده است. از این رو، از میان طیف گسترده آثار مختلف تولیدشده در زمینه دفاع مقدس، مجموعه‌ای از پایان‌نامه‌ها، مقالات پژوهشی، گزارش‌ها و کتاب‌های تحلیلی در حوزه دفاع مقدس به عنوان منبع اصلی مطالعه و بررسی شدند. علاوه بر اینها، چند مصاحبه کیفی، به منظور رسیدن به کفایت نظری در این زمینه انجام گرفت، لذا روش دستیابی به نتایج این تحقیق، مطالعه کتابخانه‌ای، و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه کیفی است. برای تحلیل داده‌ها روش «تحلیل مضمون» به‌کار گرفته شد.

تحلیل مضمون روشی برای تعریف، تحلیل و گزارش‌دهی الگوهای (مضامین) درون داده‌ها است. در کمترین کاربرد، این روش مجموعه داده‌ها را به‌طور جزئی و دقیق سازماندهی و توصیف می‌کند. این روش به‌طور متناوب کاری فراتر از این سازماندهی و توصیف انجام می‌دهد و جنبه‌های مختلف عناوین پژوهشی را تفسیر می‌کند (Braun & Clarke, 2006, p.79). مضامین با الگوهای موجود در داده‌ها از دو طریق می‌توانند شناسایی شوند: مسیر استقرایی یا «پایین‌به‌بالا» و مسیر نظری (قیاسی) یا «بالا‌به‌پایین». تحلیل مضمون نظری یا قیاسی از علایق نظری و تحلیلی محقق در حوزه‌ای خاص نشأت گرفته و مبتنی بر چارچوبی مشخص است. به عبارت دیگر مبتنی بر چارچوب انتخابی محقق، کدگذاری انجام می‌گیرد. در این مقاله با توجه به اینکه الگوی سه‌سطحی شاین را به‌کار گرفته‌ایم، روش تحلیل مضمون آن قیاسی یا نظری است و در سه سطح مضمون فراگیر، مضمون سازمان‌دهنده و مضمون اصلی مستخرج شده است.

برای اطمینان از صحت نتایج این مطالعات و بررسی‌ها در چارچوب مفهومی یادشده، چارچوب نهایی پس از ارائه به خبرگان حوزه دفاع مقدس اعم از رزمندگان و پژوهشگران این حوزه، اعتبارسنجی و تأیید شد.

### نمونه‌ای از جدول کدگذاری شده مصاحبه‌ها

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

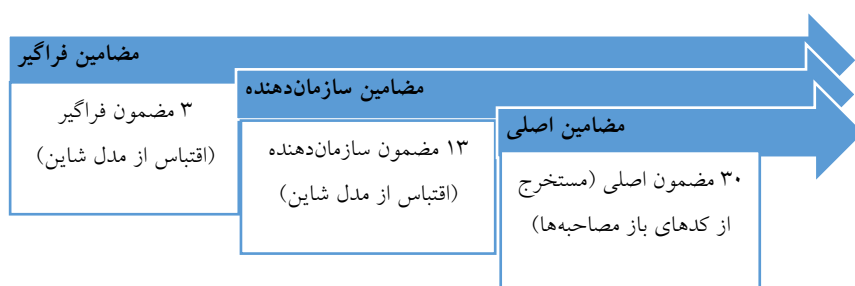
شماره	عبارت‌های منتخب از مصاحبه	کد باز
۱	کار جهادی در زمان حکومت طاغوت هم بود اما بیشتر جنبه فردی داشت. اولین روزنه گروه جهادی که جنبه تشکیلاتی پیدا کرد در زمان زلزله طبرس در سال ۵۷ بود که امام فرمان دادند مردم برای کمک بروند.	PA1: محدود نبودن جهاد به زمان و مکانی خاص PA2: اهتمام و توجه به امر ولی PA3: ضرورت جهاد در عرصه‌های مختلف PA4: ضرورت تشکیلات برای حرکت جهادی
	جهاد یعنی تلاش کوشش بیش از حد. چند عنصر در روحیه جهادی نقش دارد:	PA5: تلاش مضاعف در حرکت جهادی PA6: ایمان و نیت الهی مجاهد
	- نیت الهی و ایمان، در ذیل این عنصر روحیه ساده زیستن و کم‌هزینه و کم‌خرج کردن	PA7: ضرورت ساده‌زیستی و کم‌هزینه بودن در حرکت جهادی
	- محیط که خیلی می‌تواند اثرگذار باشد.	PA8: توجه به محیط برای انتخاب نوع حرکت جهادی
	ولایت و فرمان امام از همه مؤثرتر است. چون ما برای سربازی رفتن که آن هم یک حرکت جهادی می‌تواند، باشد رغبتی نداشتیم.	PA9: توجه به ولایت و فرمان ولی در جهت وحدت رویه PA10: رغبت و شوق در اطاعت امر ولی
	در اوایل جنگ در جبهه جمع اعداد بودیم. افراد مختلف حضور داشتند. مسلمان، بهایی، مسیحی. برای چه آمده بودند. این به دلیل تأثیر محیط به روی آن‌ها بود. باعث بیداری وجدان‌ها شده بود. هر کسی با توانایی و تخصص خودش به جبهه آمده بود. جوشکار با ابزار خودش حضور داشت. کامیون‌دار همین‌طور.	PA11: تأثیر زیاد محیط جهادی بر روی افراد PA12: تأثیر فرهنگ جهادی در بیداری وجدان‌ها PA13: به‌کارگیری ظرفیت‌های مختلف در فرهنگ جهادی PA14: هویت وحدت‌بخش فرهنگ جهادی
	یک عنصر مهم تحریک احساسات مردم بود. ارتباط‌های قلبی از این طریق برقرار می‌شد. عنصر احساس و ارتباط قلبی بین رزمندگان بسیار مهم است.	PA15: توجه به ابعاد روحی و احساسی در فرهنگ جهادی PA16: ارتباط قلبی بین مجاهدان عاملی مهم در حرکت‌های جهادی



## ادامه جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

شماره	عبارت‌های منتخب از مصاحبه	کد باز
۵	<p>رزمندگان و شهدا اکثراً می‌گفتند که ما مأمور به وظیفه هستیم. کاری به نتیجه نداریم. بعضی وقت‌ها گذشت زمان و مکان نتیجه را مشخص می‌کند. امیرالمؤمنین فرمودند که کسی که عتاب تو او را ادب نکند، زمانه او را ادب خواهد کرد.</p>	<p>PA17: روحیه تکلیف‌محوری در رزمندگان            PA18: اتکال به خداوند در رسیدن به نتیجه            PA19: اهمیت زمان در مشخص شدن حقیقت</p>
۶	<p>در جنگ و جهاد صبر و استقامت بسیار مهم است. در اهواز نصف نیروها نتوانستند تاب بیاورند و برگشتند.</p>	<p>PA20: روحیه صبر و استقامت در جهاد            PA21: دعوت به صبر در فرهنگ جهادی</p>
۷	<p>. در خود جنگ زندگی جاری بود. عده‌ای در خود آبادان ازدواج می‌کردند.            ما با طبیعت زندگی می‌کردیم و با آن انس می‌گرفتیم. مثلاً از آب باران که در گودال جمع می‌شد برای غسل استفاده می‌کردیم. با طبیعت دست و پنجه نرم می‌کردیم تا بتوانیم با آن زندگی کنیم.</p>	<p>PA22: جاری بودن زندگی در جنگ            PA23: انس گرفتن با طبیعت            PA24: تسخیر طبیعت و به‌کارگیری ظرفیت‌های آن</p>

همان‌طور که مشاهده می‌شود، از متن مصاحبه‌ها، کدهای باز مستخرج شده است. در مرحله بعد این کدها دسته‌بندی، و مضامین اصلی از آن الهام گرفته شد. در نهایت، مطابق با سطوح الگوی شاین، مضامین اصلی با مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر تطبیق داده شد.



شکل ۲. مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر حاصل از تحقیق

## یافته‌های تحقیق

## تشریح مؤلفه‌های بعد عقاید و پیش‌فرض‌ها با توجه به رویکرد جهادی

با توجه به جدول ۴، مؤلفه‌های الگو در بعد پیش‌فرض‌ها عبارت‌اند از «رابطه با طبیعت»، «ماهیت انسان»، «ماهیت واقعیت و حقیقت»، «ماهیت فعالیت انسان»، «رابطه با مردم یا کانون مسئولیت»، «زبان»، «ماهیت زمان یا زمان‌گرایی»، «ماهیت مکان و فضا یا حریم».

جدول ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد پیش‌فرض‌ها در فرهنگ دفاع مقدس

مضمون اصلی	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
امکان تسخیر طبیعت و حاکم‌شدن بر سرنوشت خود، اطمینان به سنن الهی حاکم بر جهان	رابطه با طبیعت	
اعتقاد و ایمان قلبی به خدا و توکل بر قدرت لایزال الهی انسان خلیفه الهی که فطرت خدادادی دارد و تمایل به خیر دارد. او موجودی مختار است که با عمل صالح می‌تواند دنیا و آخرت خودش را آباد کند.	رابطه با خدا	
حقیقت‌دربیرگیرنده واقعیت خارجی و غیب و معنویت در دنیا و آخرت است.	ماهیت انسان و فعالیت انسان	عقاید و پیش‌فرض‌ها
تکلیف‌گرایی و خدمت به مردم با توجه به مسئولیت دینی	ماهیت روابط انسانی یا کانون مسئولیت	
ساده و در تعاملی از جدیت (رسمیت) و احساس (صمیمیت) است. زمان (عمر و فرصت انسان) محدود و گران‌بها و در یک معنا تک‌بعدی است.	زبان	
ترکیبی است. برخی امور جنبه خصوصی و برخی عمومی است.	ماهیت زمان یا زمان‌گرایی	
	ماهیت مکان و فضا یا حریم	

**رابطه با طبیعت:** در نظام فکری انسان مؤمن و جهادی که آرمانش قرب به خداست و جهاد را وسیله‌ای برای نیل به این هدف می‌داند، امکان برقراری رابطه‌ای مادی و معنوی با طبیعت وجود دارد. او می‌تواند قوانین طبیعی و فرامادی را برای رسیدن به هدفش به کار گیرد. امکان تسخیر طبیعت طبق آیات و روایات وجود دارد. همان‌طور که در قرآن کریم داریم: «ما طبیعت را برای

شما رام کرده و آن را در پنجه قدرت شما قرار دادیم» (لقمان / ۲۰)<sup>۱</sup>. بنابراین، امکان شناخت قوانین و سنن الهی وجود دارد و انسان دارای فرهنگ جهادی که به تعبیر قرآن مؤمن واقعی نامیده شده است (انفال / ۷۴)<sup>۲</sup>، می‌کوشد این قوانین را کشف کند. به عبارتی دیگر، دنیا و آخرت دو مقوله کاملاً درهم تنیده و یکپارچه‌اند و وضعیت انسان در آخرت در واقع ظهور و بروز اعمال و نیت‌های وی در دنیا خواهد بود.

**رابطه با خدا:** انسان مؤمن جهادی رابطه با خدا را اصل و محور برای رسیدن به کمال و سعادت خود می‌پندارد. او به قدرت لایزال الهی تکیه می‌کند و ضمن در نظر گرفتن خداوند و تقدیر او حرکت خود را برای نیل به هدف آغاز می‌کند. اعتقاد و باور به خدا اصلی‌ترین پیش‌زمینه فکری انسان مؤمن است و بدون در نظر گرفتن این مؤلفه همه عقاید او بیهوده تلقی می‌شود.

**ماهیت انسان:** انسان از نظر اسلام دارای فطرتی پاک و خدادادی است. این فطرت خدادادی انسان او را به سمت خیرات دعوت می‌کند و از شرور برحذر می‌دارد. انسان در قرآن به عنوان خلیفه الهی و دارای فطرتی پاک معرفی شده است و به‌طور ذاتی به سوی خدا تمایل دارد، هر چند امکان اختیار مسیر حق و باطل در وجود وی گذاشته شده است.

**ماهیت واقعیت و حقیقت:** در نگاه اسلامی، حقیقت دربرگیرنده ترکیبی از واقعیت خارجی (ماده) و معنویت است. واقعیت در این نگاه وجود خارجی و غیبی دارد و بر خلاف رویکرد اثبات‌گرایانه (که بر اثبات تجربی پدیده‌ها تأکید می‌کند)، یا تفسیری- نمادین (که نبودن واقعیت خارجی و شکل‌گیری واقعیت توسط اذهان بشری تأکید می‌کند)، در این رویکرد، پدیده‌های عالم وجود خارجی دارند و برای کشف آن‌ها علاوه بر استفاده از همه قوای حس و عقل بشری، تعالیم و حیانی به عنوان چراغ راه مسیر به‌کار گرفته می‌شود. در فرهنگ جهادی عالم محسوسات و فیزیکی، یا به زبان سازمانی، تدبیر و برنامه‌ریزی و اندیشه برای عالم ماده اهمیت بسزایی دارد.

۱. اَلَمْ نَرَوْا اَنَّ اللّٰهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَ مَّا فِي الْاَرْضِ وَ اَسْتَبَعَّ عَلَيْكُمْ نِعْمَةً ظٰهِرَةً وَ بَاطِنَةً.  
 ۲. وَ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا وَ هَاجَرُوْا فِيْ سَبِيْلِ اللّٰهِ وَ الَّذِيْنَ اٰوَوْا وَ نَصَرُوْا اُولٰٓئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُوْنَ حَقًّا لَهُمْ مَّغْفِرَةٌ وَ رِزْقٌ كَرِيْمٌ.

بررسی این فرهنگ در دوران دفاع مقدس بیان‌کننده دقت عمیق افراد سازمان نسبت به جمع‌آوری، دسته‌بندی و برنامه‌ریزی بر اساس اطلاعات و گزاره‌های به‌دست‌آمده از عالم محسوسات است.

**ماهیت روابط انسانی یا کانون مسئولیت:** در فرهنگ سازمانی جهادی رقابت در انجام‌دادن عمل خیر و آنچه که به صلاح و رشد کلی سازمان است، وجود دارد و افراد علاوه بر قبول مسئولیت فردی نسبت به انجام‌دادن وظایف محوله سازمانی خود، رابطه عمیق انسانی و محکمی را در گروه‌ها و تیم‌های کاری جهت تحقق هدف سازمان خود بنیان می‌گذارند. افراد صاحب قدرت و ذی‌نفوذ در سازمان، قدرت را در خدمت پیشبرد و تحقق اهداف به‌کار می‌گیرند و آن را وسیله‌ای برای انجام‌دادن بهتر خدمت می‌دانند.

**زبان:** اگر زبان را اعم از کلام و گفتار بدانیم و معنا را نیز در آن دخیل بدانیم، می‌توان گفت زبان حاکم بر فرهنگ سازمانی جهادی مجموعه‌ای از کلام غامض و شبکه معانی پیچیده است.

**ماهیت زمان:** زمان از ارکان هوشمندی و موفقیت در فرهنگ جهادی است. در این فرهنگ غفلت از انجام‌دادن صحیح کار در موقع و زمان مناسب خود، به معنای شکست است. لذا زمان مقوله‌ای بسیار ارزشمند و اساسی در این فرهنگ به حساب می‌آید. از سوی دیگر، این فرهنگ بیش از آنکه به گذشته بها دهد، نگاهی روبه‌جلو و آینده‌گرا و حال‌گرا به انجام‌دادن فعالیت‌ها دارد. نگاه چندبعدی فرهنگ سازمانی به مقوله زمان موجب پرداختن به مجموعه کارهای مهم در راستای هدف سازمان می‌شود.

**ماهیت مکان و فضا:** فرهنگ جبهه‌ترکیبی از فضای خصوصی و عمومی را دارد. شاخص تعیین‌کننده در خصوصی یا عمومی بودن فضای فرهنگ سازمانی جبهه، اطلاعات است. و پرسش اصلی این است که آیا تبادل اطلاعات سازمانی آسیمی را متوجه سازمان و اهداف آن می‌کند یا خیر؟ لذا، آنجا که صحبت از امور محرمانه و دارای طبقه‌بندی اطلاعاتی سازمان است، حریم‌ها خصوصی می‌شود، در غیر این صورت فضا تا حد ممکن عمومی و باز می‌شود. از سوی دیگر، سادگی، نظیف‌بودن و در عین حال آراستگی فضای فیزیکی و ظاهری، ویژگی‌های کلی در فرهنگ سازمانی جبهه هستند.

## تشریح مؤلفه‌های بعد ارزش‌ها با توجه به رویکرد جهادی

مطالعه مجموعه اسناد و منابع موجود در فرهنگ سازمانی دفاع مقدس، نشان می‌دهد «قرب الهی و جلب رضایت الهی» جامع‌ترین مفهومی است که می‌تواند ارزش غایی، آرزو و انگیزه یک رزمنده را بیان کند. قرب الهی در زیست‌بوم فرهنگ جبهه و منظومه ارزشی رزمندگان محقق نمی‌شود، مگر اینکه ملزومات اجرایی و ابزاری آن نیز دنبال شود. از این رو، روحیه تشکیلاتی، جهاد با نفس، تبعیت و ولایت‌پذیری از ولی و فرمانده، خلاقیت و نوآوری و اتخاذ تفکر راهبردی همگی ارزش‌هایی‌اند که به وسیله آن‌ها می‌توان به ارزش‌نهایی نائل شد. جدول ۵ نشان‌دهنده این دو سطح از ارزش در فرهنگ سازمانی دفاع مقدس است.

جدول ۵. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد ارزش‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اصلی	نمودها و موارد ناظر به مضمون اصلی
	ارزش‌های غایی	قرب الهی	رسیدن به حقیقت
		جلب رضایت الهی	محقق کردن اراده الهی
		روحیه تشکیلاتی	مسئولیت‌پذیری، مشورت و مشارکت نیروهای رده‌پایین در عملیات، مطالبه‌گری نیروها نسبت به وظایف مشخص شده به صورت متقابل
		جهاد با نفس	توجه به تقوا، خودسازی
ارزش‌ها	ارزش‌های ابزاری	ولایت‌پذیری از امام و سلسله فرماندهان	حفظ نظام اسلامی در راستای رابطه امام و امت و تبعیت از ولی فقیه
		تفکر راهبردی	درک سیاسی، شناخت توان نیروهای خودی، شناخت نقاط ضعف و قوت دشمن، موقعیت‌شناسی، تعامل راهبردی میان نیروهای سپاه و ارتش
		خلاقیت و نوآوری	به‌کارگیری راه‌های میان‌بر و اصل غافل‌سازی، فضای باز ایده‌پردازی و نوآوری

### تشریح مؤلفه‌های بعد نموده‌ها و مصنوعات با توجه به رویکرد جهادی

نمودهای فیزیکی فرهنگ جبهه عموماً در نوشتارها (تابلوه‌ها، نامه‌ها و یادداشت‌ها) و نوع پوشش افراد متجلی شده است. نمودهای کلامی فرهنگ جبهه را مجموعه‌ای از اصطلاحات و تعابیر، شعارها و رجزها، ادعیه و نیایش‌ها، امثال و حکم، کلمات قصار و بیان خاطره‌ها تشکیل می‌دهد. در واقع، این نموده‌ها، گفتمان حاکم و تبادلات کلامی روزمره و جاری در این فرهنگ را مشخص می‌کند. نمودهای رفتاری تبلور عینی باورها، مفروضات و ارزش‌ها در عمل سازمانی نیروها است. ایثار و فداکاری، اخلاق حسنه در تعاملات و رفتارها، رفتار مبتنی بر دستورات و توصیه‌های دینی و ادب تشکیلاتی مهم‌ترین شاخص‌های رفتار، در فرهنگ جبهه را تشکیل می‌دهد. این شاخص‌ها در جدول ۶ تشریح شده است.

جدول ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد نموده‌ها و مصنوعات

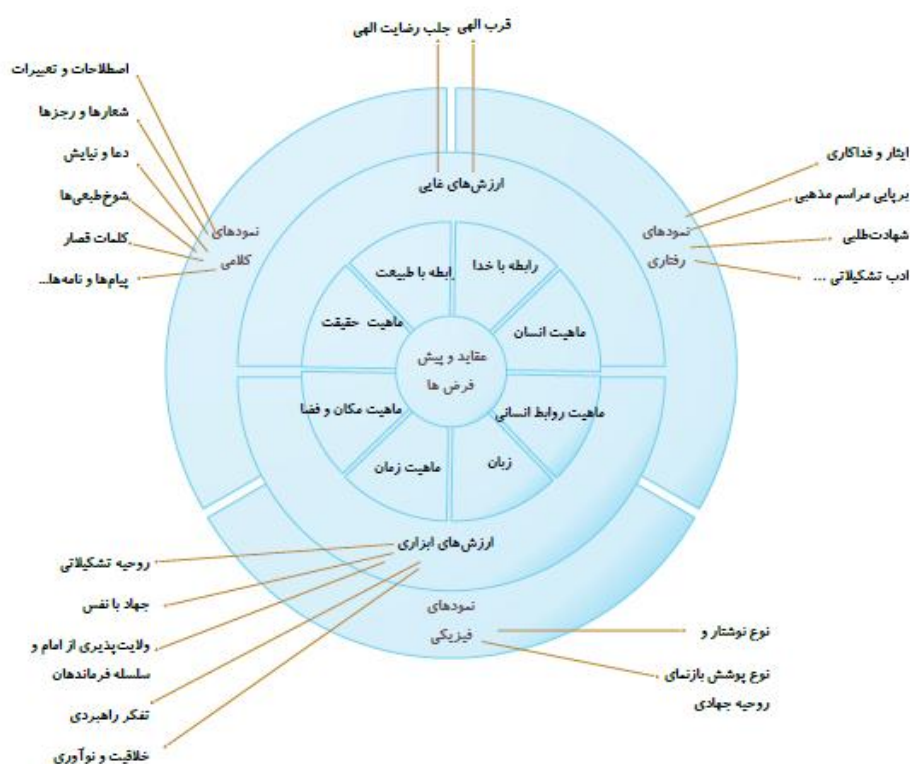
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اصلی	نمودهای عینی ناظر به مضمون اصلی
نمودها و مصنوعات	نمودهای فیزیکی	نوشتاری	تابلوه‌ها اعم از لباس نوشته، سربند و کلاه نوشته، پرچم و پلاکارد، بوم و تراکت نوشته، سلاح نوشته، ماشین نوشته، سنگر نوشته و جز آن نامه و وصیت‌نامه‌ها، خاطره‌نوشته‌ها، یادداشت‌های روزانه، یادگاری نوشته‌ها، قطعات و مقالات
	نمودهای کلامی	نوع پوشش	چغفیه، لباس خاکی، پوتین سیاه، کلاه آهنی، نمود نداشتن سطح و رده سازمانی افراد در پوشش آنها
نمودهای کلامی	اصطلاحات و تعبیرات	شعارها و رجزها	برای مثال نوربالازدن، خط‌شکن، داماد خدا کل یوم عاشوراً و کل ارض کربلا هیئات مثالیذله راه قدس از کربلا می‌گذرد. جنگ، جنگ تا پیروزی ما راست‌قامتان جاودانه تاریخ خواهیم ماند. نصر من الله و فتح قریب

ادامهٔ جدول ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد نموده‌ها و مصنوعات

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اصلی	نمودهای عینی ناظر به مضمون اصلی
		دعا و نیایش	اللهم ارزقنا شهادة في سبيلك
		شوخی‌طبعی‌ها	اشاره‌ها و کنایه‌ها، رندی و عیاری، بدیهه‌گویی و حاضر جوابی از جمله یا مرگ یا خمپاره، بسیجی بسیجی، تو عاشق فشنگی
		امثال و حکم	تا کسی را دل نرفت از دست، صاحب‌دل نشد، کاشکی من هم دلی همچون شهیدان داشتم
		کلمات قصار	آنان را که از مرگ می‌ترسند، از کربلا می‌رانند.
		شعر	ترانه‌های حماسی انگیزه‌بخش و هویت‌ساز رزمندگان (نواهای آهنگران، گلریز و جز آن)
		پیام‌ها و نامه‌ها	
		اخلاق حسنه	تعاملات صمیمی، خوش‌برخوردی و جز آن.
		ایشان و فداکاری	دیگران را در راحتی و آسایش بر خود ترجیح دادن
		عمل به دستورات و توصیه‌های دینی	اهتمام به نماز شب، اهتمام به اخلاق حسنه، توسل به ائمه معصومین (زیات عاشورا)، دائم‌الوضو بودن، روزه‌های مستحبی، طلب استقامت از خداوند
نمودهای رفتاری		برپایی مراسم مذهبی	انس با قرآن، عزاداری، مناجات و روضه‌خوانی
		شهادت‌طلبی	جهاد و سلحشوری، امید به آینده و حرکت بر اساس فرهنگ مهدوی، شکست‌ناپذیری بر اساس اعتقاد به احدی‌الحسنین (یا پیروزی یا شهادت) منشعب از قیام عاشورا
		ادب تشکیلاتی	تکلیف‌محوری، مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط، پرکاری، خودباوری، تصمیم‌گیری راهبردی، مستندسازی، ارزیابی عملکرد گذشته و ثبت تجربه‌ها، آزاداندیشی در تصمیم‌گیری، مشورت، مطالبه‌گری نیروها نسبت به وظایف به صورت متقابل، تعهد به کار، کادرسازی

### الگوی مفهومی مطلوب برای فرهنگ سازمانی جهادی

آنچه تا این مرحله در پاسخ به سؤال تحقیق بیان شد، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سه سطح عقاید، ارزش‌ها و نمودها است. علاوه بر آن در این قسمت الگوی مفهومی آن نیز ارائه می‌شود. مؤلفه‌های مطرح‌شده به همراه الگوی طراحی شده در زیر، می‌تواند چارچوب و الگوی راهنمایی برای شناخت یا طراحی فرهنگ سازمانی جهادی در همه سازمان‌های موجود باشد.



شکل ۳. الگوی مفهومی فرهنگ سازمانی مطلوب جهادی

### جمع‌بندی و نتیجه

هدف این مقاله طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بر اساس مطالعه فرهنگ سازمانی دفاع



مقدس بوده است که از آن به فرهنگ جهادی تعبیر کردیم. بازپردازی این فرهنگ مطلوب، همان‌طور که فرهنگ دفاع مقدس تجزیه و تحلیل شد، برای سازمان‌های امروزی در سه سطح قابل بحث و ارائه است. همان‌طور که می‌دانیم، فرهنگ سازمانی مؤلفه‌ای اساسی در تفوق و دستیابی به اهداف سازمانی است. مقوله‌ای که موفقیت نیروهای ایرانی در عرصه نبرد نابرابر شکل گرفته را می‌توان به آن نسبت داد. می‌توان ادعا کرد بازپردازی و حرکت به سمت چنین فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی می‌تواند زمینه‌تعالی، رشد و تفوق سازمانی را در برابر مسائل و چالش‌های مختلف درونی و محیطی سازمان فراهم کند. بر اساس منطق حاکم بر الگوی سه‌سطحی شاین، چنین فرهنگی را می‌توان در سه سطح عرضه کرد:

در سطح باورها و پیش‌فروش‌ها، همان‌طور که در جدول ۴ تشریح شد، در هشت محور احصا شده است که باید به عنوان خطوط راهنمای کلی در سازمان‌های امروزی تقویت و ترویج شده، و به عنوان خط‌مشی‌های هادی اسناد بالادستی در سازمان به‌کار گرفته شود.

در بعد ارزش‌های سازمانی، ارزش غایی سازمان باید قرب الهی و حرکت در مسیر جلب رضایت الهی بوده و ترتیبات سازمانی عملاً تسهیل‌کننده این مهم برای اعضای سازمان باشد. اما این مهم از طریق ارزش‌های ابزاری دیگر مانند روحیه تشکیلاتی، تفکر راهبردی، تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان و مراقبه‌ای دائمی برای کنترل خواسته‌های نفسانی محقق می‌شود. در زمینه ولایت‌پذیری از فرماندهان که در فرهنگ دفاع مقدس بیان شد، و بازپردازی آن برای سازمان‌های کنونی، باید گفت حرکت در مسیر خط‌مشی‌های کلان سازمانی لازم و ضروری است، اما ولایت‌پذیری به معنای پیروی بی‌چون و چرا و بدون فکر از مسئول بالادست نیست. نکته مهم دیگر در این زمینه این است که برای تحقق ارزش‌های غایی، صرفاً نباید آن‌ها را تکرار کرد و انتظار پیروی اعضا در مسیر آن را داشت، بلکه تحقق آن‌ها نیازمند ایجاد سازوکارهای سازمانی است که در نقش ارزش‌های ابزاری بتواند سازمان را به خروجی و اثر موردنظر خود برساند.

در بعد نمودها و مصنوعات سازمان‌های امروزی با الهام از فرهنگ جهادی می‌توان گفت، هر سازمان بنا به اقتضائات خاص دولتی یا خصوصی بودن، تولیدی یا خدماتی بودن، اندازه سازمانی و

جز آن ممکن است نمودهای فیزیکی و رفتاری خاص خود را انتخاب کند. تابلونوشته‌ها و پوسترها، نشریه‌های جاری، وبسایت و نامه‌نگاری‌های رسمی نمونه‌هایی از نمودهای نوشتاری در سازمان‌های امروزی هستند. علاوه بر این نوع پوششی افراد شاغل در سازمان (رسمی یا غیر رسمی، پوشیده و محجوب یا غیرمحجوب)، نمودهای فیزیکی فرهنگ سازمانی را بهتر مشخص می‌کنند. نمودهای کلامی مانند نوع شوخ‌طبعی‌ها، حاضر جوابی‌ها، به‌کارگیری هنر در سازمان و شعار یا سرود سازمانی نشان‌دهنده کلام رایج سازمانی خواهد بود. تعاملات صمیمانه، ایشار و فداکاری و رقابت نکردن بر سر پست و مقام، رعایت دستورات توصیه‌های دینی و روحیه تشکیلاتی می‌تواند نمودهای رفتاری فرهنگ جهادی مطلوب در سازمان‌های کنونی باشد.

بعضی از شاخص‌های یادشده در ابعاد مختلف، حالت نسبی دارند و ممکن است در ذیل چند مؤلفه قرار بگیرند. علاوه بر این، ابعاد فرهنگ جهادی که در مدل پیشنهادی نویسندگان مطرح شده است، ناظر به فرهنگ غالب در جبهه‌ها بوده است، هر چند در کنار این فرهنگ غالب، خرده‌فرهنگ‌های دیگری نیز وجود داشته است که الزاماً با این چارچوب فکری، ارزشی و ظاهری شناخته نمی‌شده‌اند. با وجود غلبه فرهنگ جهادی در دفاع مقدس، برخی افراد نیز بنا به انگیزه‌های خاصی مانند وطن پرستی یا ناموس پرستی وارد این عرصه شدند. برخی دیگر حتی نه برای علاقه به وطن، بلکه به تصور دستیابی به نام و نان وارد این معرکه شدند.

## منابع و مأخذ

۱. ایرانزاده، سلیمان (۱۳۷۴). «نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار». *مجله تدبیر*، شماره ۵۳، صفحات ۳۰-۳۵.
۲. دفت، ریچارد ال (۱۳۹۲). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. رضاییان، علی (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، سمت.
۴. شاین، ادگار (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان.
۵. شنایدر سوزان سی؛ بارسو، ژان لویی (۱۳۸۲). *مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۷). *استراتژی اثربخش*، تهران، نشر فرا.
۷. فرهنگ، علی‌اکبر (۱۳۸۰). «مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی». *دانش مدیریت*، شماره ۵۵، صفحات ۲۹-۴۹.
۸. گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۳). *طراحی و تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد مشتری‌مداری در دانشگاه امام صادق علیه‌السلام*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق (ع).
۹. معتمدنژاد، کاظم (۱۳۸۷). «مبانی و اصول تبلیغات سیاسی». *رسانه*، سال نوزدهم، شماره سوم، صفحات ۷۹-۱۱۴.
10. Appelbaum, Steven H; Hebert, Danielle; leroux, Sylvie (1999). "Empowerment, power, culture and leadership". *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 11(1), 54-233
11. Arthur, Sharplin (1985). *Strategic Management*. New York, Mc Grow Hill.
12. Braun, Virginia; Clarke, Victori. (2006) "Using thematic analysis in Psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

13. Daft, Richard L. (1992). *Organization Theory and Design*. USA, West Publishing company.
14. Gordon, George G. (1991). "Industry determinates of organizational culture". *Academy of Management Review*, 10(2), 396-415.
15. Hatch, Mary Jo. (1993). "The dynamics of organizational culture". *Academi of Management Review*, 18(4), 657-693.
16. Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory*. UK, Oxford University Press
17. Schein, Edgar H. (1985). *Organization Culture and Leadership*. San Farancisco, Jossey-Boss Inc.
18. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold (2004). *Management, A Global Perspective*. 11<sup>th</sup> edition, Singapore, London, McGraw-Hill.