

## شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس

مصطفی لطفی جلال آبادی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲

### چکیده:

رژیم بعثت عراق با انجام محاسبات دقیق برای اشغال یک هفته‌ای ایران حمله برق‌آسایی را برنامه‌ریزی نمود لیکن با پایداری و مقاومت مردم و نیروهای مسلح مواجه گردید و باعث شکل‌گیری فرهنگ سازمانی خاص در نیروهای مسلح گردید که تمام محاسبات دشمن را از بین برد. وجود همین فرهنگ بود که حتی پس از هشت سال دشمن نتوانست حتی یک وجب از خاک ایران را تصرف کند، بر این اساس هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دوران دفاع مقدس شروع شد. برای حصول به این هدف، ابتدا با مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و پیشینه پژوهش، الگوی فرهنگ سازمانی، شناسایی شد. سپس پرسشنامه‌ای با روش دلفی با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تدوین و طی سه مرحله میان ۱۰ نفر از فرماندهان دوران دفاع مقدس که با مباحث فرهنگ سازمانی آشنا بودند توزیع و با استفاده از نرم‌افزار SPSS الگوی فرهنگ سازمانی شناسایی گردید. سپس جهت اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های مشخص‌شده، پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی تهیه و در بین رزمندگان و فرماندهان دوران دفاع مقدس توزیع گردید. نتایج پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار Expert Choice تحلیل و ابعاد بر اساس الگوی ادگار شاین در سه سطح مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و هنجارها و الگوها و نمادهای رفتاری اولویت‌بندی گردید و در نهایت با توجه به نتایج تحقیق راه‌کارهای عملیاتی ارائه گردید.

**واژگان اصلی:** دفاع مقدس، فرهنگ سازمانی، دلفی، تحلیل سلسله مراتبی

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

رژیم صدام به تقلید از راهبرد رژیم صهیونیستی در جنگ شش روزه اعراب و اسرائیل با هدف حاکمیت مطلق بر اروند رود، جدا نمودن جزایر سه گانه، تجزیه خوزستان و از بین بردن نظام جمهوری اسلامی ایران (زینلی، ۱۳۹۴: ۶۵) حمله رعد آسایی را به قصد غافلگیری نیروهای مسلح ایران در روز ۳۱ شهریور ۱۳۵۹ آغاز کرد. رئیس کل استخبارات عراق در این باره می‌نویسد: اهداف عملیاتی ما در خاک ایران عبارت بودند از: به‌کارگیری تلاش اصلی در منطقه خوزستان به منظور اشغال استان خوزستان، پیشروی سریع در منطقه میانی تا ارتفاعات در برگیرنده پاتاق، گیلان غرب و صالح آباد و تثبیت نیروهای ایرانی در منطقه شمال غرب بود (ذاکری، ۱۳۹۲: ۱۲۰) در این حمله نیروی هوایی عراق با ۱۹۲ فروند جنگنده و بمب افکن، پایگاه‌های هوایی، فرودگاه‌ها و اهداف راهبردی جمهوری اسلامی ایران را هدف قرار داد. در این میان، واکنش به هنگام و حیاتی نیروهای مسلح و پایداری مردم تمامی محاسبات دشمن را در کسب یک پیروزی برق آسا را با شکست روبرو ساخت، بر این اساس یکی از مهمترین و اصلی‌ترین مؤلفه‌های توان نظامی و قدرت نیروهای مسلح، فرهنگ سازمانی بوده است. با نگاهی به گذشته و اسناد و مدارک تاریخی ثابت شده است که نیروی انسانی مطلوب در توان رزمی بسیار مؤثر بوده است و افراد با عده و عده کمتر بر گروه کثیری پیروز شده‌اند. یکی از آنها مربوط به جنگ طالوت و جالوت می‌باشد (قرآن کریم، بقره: ۲۴۹-۲۵۰) یا جنگ سی و سه روزه لبنان و جنگ غزه که نیروی انسانی نسبت به تجهیزات و فناوری تأثیر بیشتری در پیروزی داشته است. بر این اساس یکی از وجوه قدرت، اقتدار و مزیت رقابتی جوامع موضوع فرهنگ و ارزشها می‌باشد. از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله العالی)</sup> در سخنرانی در جمع بسیجیان در پادگان دوکوهه (مورخ ۱۳۸۱/۸/۱۹)، مهم‌ترین مؤلفه قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران تمسک به ارزشهای اسلامی و انقلابی است. عاملی که باعث موفقیت در میدان جنگ شد، روحیه از خودگذشتگی، ایثار، فرهنگ عاشورایی و خلوص نیت بود (ضرغامی، صادقی، ۱۴۰۱). این امر در سازمانها نیز دارای اهمیت فراوانی بوده به طوری که وجه تمایز و برتری سازمانها در عرصه نبرد و رقابت فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی آینه تمام نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعفهای آن محسوب می‌شود و می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری‌های کارکنان به ارزشها، اصول، باورها و نگرشها را نشان دهد (رضائیان، ۱۴۰۰: ۱۴) و به عنوان نقطه شروع و یا سرچشمه حرکت و

پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آورد. فرهنگ مطلوب سازمانی می‌تواند ضمن ارتقاء سرمایه‌های انسانی، موجبات رشد و شکوفایی سازمان را فراهم آورد (ستاری و نوری، ۱۳۹۵: ۲). هر سازمان یک فرهنگ دارد و فرهنگ مزبور با توجه به قدرتش می‌تواند در امر شکل دادن به نگرش و رفتار اعضاء سازمان اثرات بسزایی داشته باشد (رابینز، ۱۴۰۰: ۱۳). بنابراین با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان، در عصر حاضر بخش عظیمی از وقت و بودجه سازمان‌ها و پژوهشگران به این موضوع اختصاص داده شده است (رؤیایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶).

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان از جمله تعیین راهبردها، وظایف مدیریت، دگرگونی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و به صورت کلی همه ابعاد وجودی سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین ثابت شده است که ایجاد هر تغییری هر چند کوچک بایستی مورد تأیید فرهنگ سازمان باشد. فرهنگ سازمانی به منزله موتور و نیرو محرکه‌ای است که افراد را برای فعالیت و عمل به حرکت در می‌آورد و به مثابه اهرم نیرومندی است که رفتار سازمانی را هدایت، کنترل و الگوهای رفتاری خاصی را ترویج می‌نماید همچنین از عوامل تعیین کننده و شکل دهنده به رفتار کارکنان در سازمان می‌باشد (رابینز، ۱۴۰۰: ۹۸). فرهنگ سازمانی باعث هویت بخشی به کارکنان و افزایش تعهد تیمی و گروهی در سازمان‌ها می‌شود. تعهد به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف می‌کنند که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد (گریفین، ۱۴۰۰: ۱۰۵). تا کنون کتب و مقالات مختلف در خصوص دفاع مقدس منتشر شده است لیکن بسیاری از اسناد و مدارک به روشنی تحلیل نشده است و نیاز از است از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرند. بر این اساس ضروری است چنین مقوله مهم و مؤثر در پیروزی دفاع مقدس، مورد بررسی قرار گیرد و به عنوان یک الگو و باور در اختیار نسل جدید و آیندگان قرار داد و امید و انگیزه را برای سرعت بخشیدن به ادامه تلاش‌ها برای نسل جوان ایجاد کرد.

#### ۱. پیشینه نظری تحقیق:

فرهنگ سازمانی پدیده پیچیده‌ای است که محققان از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. دکتر سید مهدی الوانی، فرهنگ را الگویی از ارزش‌ها، باورها، سنت‌ها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقی‌ها، نگرش‌ها و نحوه زندگی مردمان در جامعه، تعریف نموده است (الوانی، ۱۴۰۱: ۱۱۵).

فرهنگ به‌عنوان شیوه‌های تفکر، احساس و اقدام الگو شده تعریف می‌شود که توسط نمادها کسب شده و منتقل می‌گردد و شامل دستاوردهای متمایزی برای گروه‌های انسانی می‌شود و خود را در مصنوعات نشان می‌دهد و هسته مرکزی فرهنگ شامل سنت‌ها، ارزش‌ها و به‌ویژه ارزش‌های انسانی مشترک است (میلیکیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۹۶). شیبه و هوآنگ<sup>۲</sup> نیز فرهنگ را این‌گونه تعریف کرده‌اند: فرهنگ عبارتست از مجموعه‌ای از اندوخته‌های ارزشمند جامعه که اعضا در ایجاد و توسعه آنها سهیم می‌باشند (شیبه و هوآنگ، ۲۰۱۰: ۲۷۱). ادگار شاین<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که در فراگرد تجربه رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی گروهی معین ساخته، کشف شده یا پدید آمده است (گریفین، ۱۴۰۰: ۸۵). فرهنگ سازمانی باعث می‌شود تا کارکنان شهروندان خوبی باشند. فرهنگ، تعهد سازمانی را ارتقا می‌بخشد و سازگاری در رفتار را افزایش می‌دهد (رضائیان، ۱۴۰۰: ۵۲). پیلوت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی نیروی استراتژیک قوی‌ای است که مشارکت و تعهد را در درون سازمان و کارکنان تقویت می‌سازد. فرهنگ سازمانی ارزش‌ها، باورها و اصولی زیربنایی را فراهم می‌کند که مبنای سیستم مدیریت سازمانی را شکل می‌دهد و نیز مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رفتارهای مدیریت را در بر می‌گیرد که این اصول را تقویت می‌کند (مارتینز و کوتزه، ۲۰۰۷: ۲۱). از نظر شهید مطهری فرهنگ مجموعه اندوخته‌های معنوی، فکری، روحی، عقلی، اخلاقی و اجتماعی یک قوم است (عطایی فر، ۱۳۹۶: ۱۲). بنابراین فرهنگ هویت‌ساز، مولد تربیت، اخلاق-محور و تفکر‌پرور است. امام خمینی (رحمه الله علیه) فرهنگ را به کارخانه آدم‌سازی تشبیه کرده است که سایه‌ای از نبوت است (صحیفه نور، ج ۶، ۲۳۶). به عقیده وی، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، تعلیم و تربیت، اعتقادات، اخلاق و عمل، گرایش‌های فکری، باورها، ارزش‌ها، برداشت‌ها، هنر اجتماع و قواعد آنها در جامعه (عزتی، ۱۳۹۰: ۳۸). می‌توان از دیدگاه امام (رحمه الله علیه) فرهنگ را مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزش‌های دینی دانست که زمینه شکوفایی معنوی جامعه را فراهم می‌کند (لک زایی و اسفندیار، ۱۳۹۴: ۶). حضرت امام (رحمه الله علیه) در رابطه با فرهنگ می‌فرماید: «بی‌شک

1 Biljana Bogićević Milikić

2 Shih and Huang

3 Edgar Schein

4 Pollitt

بالاترین و والاترین عصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد، فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد» (صحیفه نور، ج ۱۵، ۲۴۳). حضرت امام در جای دیگر می‌فرمایند: «راه اصلاح یک مملکت، فرهنگ آن مملکت است. اصلاح باید از فرهنگ شروع شود، اگر فرهنگ درست بشود، یک مملکت اصلاح می‌شود. برای اینکه از فرهنگ است که وزارت‌خانه‌ها می‌رود، از فرهنگ است که در مجلس می‌رود از فرهنگ است که کارمند درست می‌شود» (صحیفه نور، ج ۱، ۳۹۰). در این تعریف، فرهنگ تمام حوزه‌های آموزشی و علمی را نیز شامل می‌شود. چنانچه در جای دیگر می‌فرمایند اگر مشکلات فرهنگی و آموزشی به‌صورتی که مصالح کشور اقتضا می‌کند، حل شود، دیگر مسائل به آسانی حل می‌گردد. دکتر محمد علی ندوشن، فرهنگ را به معنای عام خود، روش زندگی کردن و اندیشیدن می‌داند که از دانسته‌ها و تجربه‌ها و اعتقادات یک قوم حاصل می‌شود. وی معتقد است، فرهنگ به معنای خاص، به سرمایه‌های معنوی یک قوم گفته می‌شود و این، همه آثار ادبی، هنری و فکری را در بر می‌گیرد (عطایی فر، ۱۳۹۶: ۱۳).

تا کنون مدل‌های مختلفی در خصوص فرهنگ سازمانی ارائه شده است که به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ بیان شده است.

جدول ۱: خلاصه مدل‌های فرهنگ سازمانی

نام محقق	نوع فرهنگ	توضیحات
مدل کوئین و کامرون	سلسله مراتبی	محیط ایستا، خطوط روشن اختیار و تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده، مکانیزم‌های کنترل و پاسخ‌گویی، حفظ ثبات، کنترل و یکپارچگی، تأکید بر نظم
	بازاری	جهت‌گیری به سمت محیط خارجی، تعامل ذینفعان خارجی (تأمین‌کنندگان، مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها)، ارزش‌های غالب، رقابتی عمل کردن و بهره‌وری. مفروضه‌های اساسی فرهنگ بازاری آن است که محیط خصمانه بوده، مشتریان مشکل‌پسند هستند.
	طایفه‌ای (قبیله‌ای)	کار تیمی، برنامه‌های درگیر کردن کارکنان و تعهد سازمان به کارکنان. ایجاد یک محیط کار انسانی. تواناسازی کارکنان، تسهیل عملکرد، تعهد و وفاداری کارکنان
	ادهوکرایی	پاسخ‌گویی به محیط فوق متلاطم، خلق محصولات و خدمات جدید، کارآفرینی و خلاقیت، ارتقای انطباق‌پذیری، انطاف‌پذیری،

نام محقق	نوع فرهنگ	توضیحات
		محیط‌های نامطمئن.
مدل پیترز و واترمن		تعصب مدیران به عمل، توجه به نیازهای مشتری، استقلال و کارآفرینی، افزایش بهره‌وری به‌وسیله افراد، توجه به ارزش‌های مشترک، توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه، استفاده همزمان و بجا از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی
مدل دنیسون	مشارکتی	توانمندی سازمانی، تیم‌سازی، تیم‌محوری، قابلیت رشد و توسعه
	ثبات و یکپارچگی	هماهنگی، یکپارچگی، اجماع
	انعطاف‌پذیری	به وجود آوردن تغییر، مشتری‌مداری، و یادگیری سازمانی
	مأموریتی	
مدل هافستد	فردگرایی/جمع‌گرایی	فردگرایی: فرض بر این است که افراد در درجه اول به رفاه و سود شخصی خود و نزدیکان توجه خواهند کرد. جمع‌گرایی: فرض بر این است که هر فردی در بیش از یک گروه عضویت دارد و نمی‌تواند از این گروه‌ها جدا شود.
	فاصله قدرت	نشان‌دهنده تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه و میزان پذیرش آن در جامعه.
	تحمل عدم اطمینان	میزان تحمل مردم یک جامعه نسبت به موقعیت‌های نامعلوم و مبهم و غیرقابل پیش‌بینی است.
مدل والچ	مردگرایی/زن‌گرایی	در جوامع مردانه، تفاوت طبیعی بین زن و مرد، پایه‌گذار نقش اجتماعی متفاوتی برای زن و مرد می‌شود. در جوامع زن‌گرا، نقش و حدود اجتماعی زن و مرد با هم نقاط مشترک زیادی دارند. در چنین جوامعی قابل قبول است که زن و مرد، هر دو، جاه‌طلب و رقابت‌جو باشند.
	حمایتی	همکاری، تشویقی، اجتماعی، منصف، مبتنی بر روابط
	نوآورانه	ریسک‌پذیر، مهیج، چالش‌انگیز، نتیجه‌گرا
مدل رایینز	بوروکراتیک	سلسله مراتب، ساختاریافته، دستوری، ملاحظه‌ای، مبتنی بر قدرت
		آزادی و استقلال فردی، حمایت مدیریت، هماهنگی و انسجام، ساختار کنترل، روشنی هدف، سیستم پاداش، نوآوری و خلاقیت، شناخت سیستمی، الگوهای ارتباطی، خطرپذیری، تعرض‌پذیری، پذیرش هنجارها و ارزش‌ها
مدل گوردون، بتس و		ابتکار فردی، خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری)، هدایت و سرپرستی،

نام محقق	نوع فرهنگ	توضیحات
هالفهیل		انسجام، حمایت مدیریتی، نظارت در سازمان، هویت، نظام پاداش، الگوی ارتباطات، تحمل اختلاف سلیقه،
مدل فرنهام و گانتری		فرهنگ مشارکتی، فرهنگ استنباطی، فرهنگ موافقتی، فرهنگ سستی، فرهنگ دستوری، فرهنگ اجتنابی، فرهنگ تقابلی، فرهنگ قدرتی، فرهنگ رقابتی، فرهنگ شایستگی، فرهنگ توفیقی، فرهنگ خودیابی.
مدل ویلیام اوچی	تئوری Z	تعهد نسبت به کارکنان در سازمان، نظام ارزشیابی کارکنان و ترفیع، مسیرهای ترقی شغلی کارکنان، نظام نظارت در سازمان، نظام اتخاذ تصمیم در سازمان، مسئولیت کارکنان، توجه سازمان به کارکنان.
مدل جفری سانفلد	مکتب	تأکید سازمان‌ها بر استخدام افراد جوان متمایل به یادگیری و پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست.
	باشگاه	این شرکت‌ها برای افراد وفادار و متعهد که مناسب شرایط کاری موجود باشند، ارزش زیادی قائلند. در این شرکت‌ها، سابقه خدمت و ارشدیت اهمیت زیادی دارد.
	تیم	در این شرکت‌ها افرادی که دارای استعداد بالایی باشند، صرف نظر از اینکه دارای چه سنی یا چه میزان تجربه هستند، پذیرفته می‌شوند.
	دژ	در فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تأکید می‌شود و امنیت شغلی از اهمیت زیادی برخوردار است.

## ۲. پیشینه تجربی تحقیق

همراهی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان جایگاه رویکرد سیاسی- معنوی سرمایه اجتماعی در پیروزی‌های دفاع مقدس به این نتیجه رسید که جمهوری اسلامی ایران توانسته است در فرایند تحولات دفاع مقدس، علاوه بر مقاومت و وادار نمودن دشمن متجاوز به عقب نشینی، در حوزه دیپلماسی منطقه‌ای و بین‌المللی نقش‌آفرینی و تصمیم‌سازی کند. سرزمین ایران در طول تاریخ خود به خصوص در دویست سال گذشته مورد تهاجم دشمنان قرار گرفته و بخش‌هایی از مناطق راهبردی خود را از دست داده است اما در حماسه هشت سال دفاع مقدس با توجه به رهبری کاریزماتیک امام خمینی (رحمه الله علیه) و بهره‌مندی از آموزه‌های دینی و تشیع انقلابی، شهادت طلبی، روحیه ایثار و فداکاری در راه خدا، فرهنگ مهدویت و غیبت و توده‌های مردم به سمت

جبهه‌های جنگ هجوم آوردند و رزمندگان ایرانی در جنگی نامتقارن، دشمن متجاوز را واردار به عقب‌نشینی و شکست نمودند.

پوستین چی (۱۴۰۱) طی تحقیقی تحت عنوان تأثیر متقابل فرهنگی اجتماعی و دفاع مقدس به این نتیجه رسید که فرهنگ اجتماعی ایران مبتنی بر نشانه‌هایی از بیگانه‌هراسی و مقابله با تهدیدات بود که در دوران دفاع مقدس منجر به بسیج گروه‌های اجتماعی برای مقابله با تهدیدات گردیده است.

ضرغامی، صادقی (۱۴۰۱) طی تحقیقی با عنوان احصاء و تعیین روابط عوامل برتری‌ساز عملیات‌های پیروزمندانه دفاع مقدس به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر اساس شدت تأثیر در چهار سطح طبقه‌بندی می‌شوند. پنج اولویت اول از جهت تأثیرگذاری بیشتر بر سایر عوامل عبارت است از: (۱) ولایت‌مداری و اطاعت‌پذیری از فرمانده (۲) معنویت‌گرایی، فرهنگ ایشار و از خودگذشتگی و شجاعت (۳) آموزش متناسب و یکپارچه نیروها (۴) بهره‌گیری از نیروی جوانی (۵) ابتکار و خلاقیت در عملیات می‌باشد.

خان احمدی و خودسیانی (۱۴۰۰) طی پژوهشی با عنوان بررسی نقش انگیزه و مشارکت و حماسه‌آفرینی مردم در دفاع مقدس و تحقق اهداف جنگ به این نتیجه رسیدند که پنج عامل رسالت الهی، تنبیه متجاوز، دفاع همه‌جانبه، احقاق حق و دریافت امتیازات مادی مورد تأیید قرار گرفت.

بهاروند و همکاران (۱۳۹۲) طی پژوهشی با عنوان تبیین عوامل شکل دهنده ویژگی‌های روحی و معنوی رزمندگان در دوران دفاع مقدس به این نتیجه رسید که اسلام ناب، بیشترین نقش و منافع اقتصادی کمترین نقش را در شکل‌گیری روحیه مقاومت رزمندگان در دوران دفاع مقدس داشته است.

### ۳. چارچوب نظری پژوهش

در راستای هدف اصلی پژوهش که شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دوران دفاع مقدس است، مدل ادگار شاین (راینز، ۱۴۰۰: ۱۹) که دارای سه بعد اصلی (اعتقادات و باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری) به عنوان چارچوب مبنایی شناسایی و طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده است. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح بر اساس الگوهای رفتاری و نمادها، ارزش‌ها و هنجارها و باورها است. شکل شماره ۱ شمای ترسیمی چارچوب نظری منتخب پژوهش را نشان



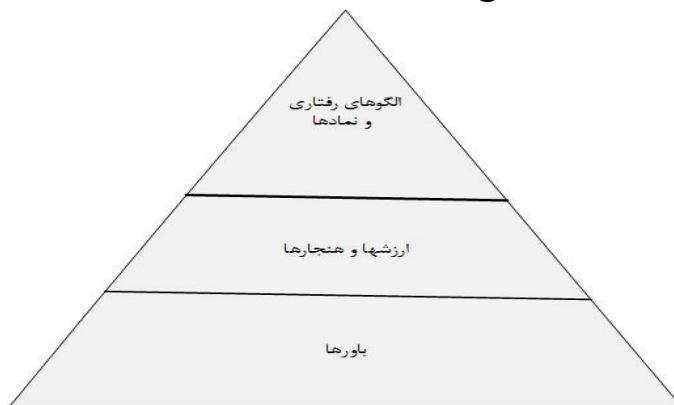
می‌دهد. ادگار شاین (۱۹۹۱) فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که در فراگرد تجربه رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی گروهی معین ساخته، کشف شده یا پدید آمده است (رابینز، ۱۴۰۰: ۱۹).

از دیدگاه شاین فرهنگ شامل سه لایه است: لایه فیزیکی یا مصنوعات که مشهورترین سطح فرهنگ است، لایه ارزش‌ها و رفتارها و لایه مفروضات یا پیش‌فرض‌های بنیادی که جوهره فرهنگ هستند.

سطح فیزیکی و مصنوعات: مشهورترین سطح فرهنگ، مصنوعات و ابزارهای ساخته شده به وسیله انسان می‌باشد که در محیط اجتماعی یا فیزیکی شکل می‌گیرند و در زبان نوشتاری و گفتاری، تولیدات هنری، فن‌آوری و در رفتارهای آشکار افراد و محیط فیزیکی نمود پیدا می‌کنند. با اینکه این پدیده‌ها قابل رؤیت هستند، معمولاً حالت رمزی دارند و با دیدن، رمزگشایی نمی‌شوند. برای درک این سطح، تجزیه و تحلیل ارزش‌های اصلی ضروری است.

سطح ارزش‌ها: در همه فرهنگ‌ها یکسری ارزش‌های اصلی وجود دارد که بایدها را تعیین و این بایدها را از هست‌ها متمایز می‌کنند. وقتی فرد یا گروهی با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شود، راه‌حل‌هایی که با ارزش‌ها هم‌خوانی داشته باشد، به‌عنوان راه درست شناخته خواهند شد. در غیر این صورت با آنها مقابله خواهد شد.

سطح مفروضات بنیادی: مفروضات بنیادی، مفروضات اساسی، غیر قابل مقابله و کشف‌نشده هستند و بنابراین تغییر آنها به سختی ممکن است. این‌ها مفروضاتی هستند که به‌صورت درونی پذیرفته شده‌اند و اعمال تغییر در آنها سخت است. ایجاد آنها نیز دشوار می‌باشد. اگر این مفروضات درک شوند سایر سطوح فرهنگ نیز درک می‌شوند.



## شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

## ۴. روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای دستاورد یا نتیجه از نوع کاربردی است زیرا می‌توان از نتایج یافته‌های آن برای برای پیشبرد اهداف سازمان و الگو سازی برای نسل‌های بعد استفاده کرد و بر مبنای هدف از نوع اکتشافی و بر مبنای نوع داده‌های مورد استفاده از نوع کمی است. در اولین گام با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با رزمندگان دوران دفاع مقدس، معیارها و شاخص‌های مهم اولیه مشخص شده است. در گام دوم با تعدادی از فرماندهان دوران دفاع مقدس به وسیله پرسشنامه در دوره‌های (۱+۳) گانه دلفی الگوی فرهنگ سازمانی شناسایی گردید. در گام سوم میزان اهمیت نسبی معیارهای اصلی و فرعی به وسیله پرسشنامه‌ای که بین فرماندهان دوران دفاع مقدس که با فرهنگ سازمانی آشنا بودند توزیع گردید و با استفاده از معیارها و شاخص‌های مشخص شده به کمک تکنیک AHP به مقایسه و وزن دهی این معیارها و شاخص‌ها نسبت به یکدیگر پرداخته شد. در نهایت اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی دفاع مقدس مشخص گردید.

در روش دلفی معمولاً یک مقیاس پاسخ درجه‌ای (مثل طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت) برای رتبه‌بندی به کار می‌رود و از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود که در صورت لزوم به فهرست عرضه‌شده مواردی اضافه کنند (سرمد، ۱۴۰۱). برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از میانگین و واریانس استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق رزمندگان و فرماندهان دوران دفاع مقدس می‌باشند. در روش دلفی حجم نمونه ۸-۲ نفر می‌باشد. در این تحقیق، حجم نمونه آماری شامل ۱۰ نفر از رزمندگان و فرماندهان دوران دفاع مقدس است که با استفاده از روش غیر احتمالی هدفمند انتخاب شده‌اند (همان منبع)

روایی محتوا همان نظرات متخصصان (نخبگان) است که با سؤالات بسته و باز طی سه مرحله دلفی دریافت و اعمال گردید. در خصوص پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار از نرخ سازگاری استفاده شده است که ضرایب در جدول (۲) ارائه گردیده است.

جدول ۲: مقادیر ضریب ناسازگاری در مورد پایایی ابزار پژوهش

ردیف	عامل	تعداد سؤالات	نرخ سازگاری
۱	اعتقادات و پیش فرضهای بنیادین	۵	۰/۰۴
۲	ارزش‌ها و هنجارها	۵	۰/۰۳

۰/۰۵	۵	الگوهای رفتاری	۳
------	---	----------------	---

الف) سؤال اصلی:

فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدام است؟

ب) سؤال‌های فرعی:

اعتقادات و پیش فرضهای بنیادین فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدامند؟

ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدامند؟

الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدامند؟

### ۵. یافته‌های تحقیق

با توجه به این که در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته متوالی (کیفی-کمی) استفاده شده است، تحلیل‌های انجام شده در دو بخش ارائه می‌شود: نخست شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس با روش دلفی ارائه می‌شود و سپس رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها با روش تحلیل سلسله مراتبی بیان می‌شود.

الف) شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی:

با استفاده از روش دلفی و بر پایه نظرخواهی از رزمندگان دوران دفاع مقدس که با فرهنگ سازمانی آشنا بودند در چهار مرحله، مدل نهایی تحقیق استخراج گردید. نتایج روش دلفی در جدول (۳) ارائه شده است.

### جدول ۳: نتایج دلفی عوامل شکل دهنده فرهنگ سازمانی

میانگین نظرات				زیر معیار	معیار	مقوله اصلی
اول	دوم	سوم	چهارم			
۴/۳	۴/۱	۴	۴	اتحاد بین قوا	انسجام	رفتارها و مصنوعات بشر ساز
۴/۴	۴/۴	۴/۶	۴/۷	همگرایی بین قومیت‌ها		
۴/۱	۴/۲	۴/۱	۴/۱	همکاری بین سازمان‌های لشگری و کشوری		
-	-	۴/۳	۴/۳	تقویت همبستگی مردم به نظام	مطبوعات	
۴	۴/۲	۴/۱	۴	جنگ روانی علیه دشمن		
۴/۳	۴/۴	۴/۳	۴/۲	امیدواری و اعتماد در جامعه		
۴/۱	۴/۳	۴/۴	۴/۴	پاسداری از انقلاب		

میانگین نظرات				زیر معیار	معیار	مقوله اصلی
چهارم	سوم	دوم	اول			
۴/۱	۴/۱	۴/۳	۴/۱	پاسداری از دین		
۴/۸	۴/۸	۴/۹	۴/۱	دفاع از کشور		
۴	۳/۹	۴	۳/۶	مشروعیت بخشیدن به مقوله دفاع	روحانیت	
۴/۳	۴/۳	۴/۴	۴/۳	ایجاد اعتماد بین مردم و حکومت		
۴/۳	۴/۳	۴/۲	۴/۴	تقویت روحیه مقاومت		
۴/۶	۴/۶	۴/۴	۴/۷	ترغیب به حضور در جبهه‌ها		
۴/۳	۴/۳	۴/۱	۳/۹	نداشتن انگیزه غیر الهی	تکلیف‌گرایی	
۴/۱	۴/۱	۴/۳	۴/۲	تکلیف‌گرا بودن نه نتیجه‌گرا		
۴	۴	۴/۲	۴/۹	شناخت تکلیف و احساس مسؤولیت نمودن		
۴/۲	۴/۱	۴/۱	۴/۹	تسلیم ناپذیری	انقلابی بودن	
۴/۱	۴/۱	۴/۲	۴/۹	شایسته‌سالاری		
۴/۱	۴/۱	۴/۲	۴/۱	درک موقعیت‌ها		
۴/۲	۴/۲	۴/۱	۴/۸	تاب‌آوری بالا		
۴/۶	۴/۶	۴/۴	۴/۷	توجه به همیاری	سرمایه اجتماعی	ارزش‌ها و هنجارها
۴/۸	۴/۸	۴/۷	۴/۸	توجه به فعالیت‌های غیر رسمی		
۴/۵	۴/۱	۴/۲	۴/۱	توجه به رفتارهای داوطلبانه		
۴	۴/۳	۴/۸	-	اعتماد		
۴/۲	۴/۲	۴/۱	۴/۲	عدم دلبستگی به دنیا	جهادی بودن	
۴/۶	۴/۷	۴/۷	۴/۸	صبر و شکیبایی		
۴/۴	۴/۳	۴/۲	۴/۳	ایثار و فداکاری		
۴/۱	۴/۱	۳/۹	۴/۲	ایستادگی و مقاومت		
۴/۴	۴/۴	۴/۴	۴/۱	مردم دوستی	مردمی بودن	
۴/۴	۴/۳	۴/۳	-	دفاع، خدمت و پشتیبانی از مردم		
۴/۳	۴/۳	۴/۲	۴/۲	رفتار مردمی		
۴/۳	۴/۳	-	-	حمایت مردمی		
۴/۴	۴/۴	۴/۴	-	بدنه مردمی		

مقوله اصلی	معیار	زیر معیار	میانگین نظرات			
			اول	دوم	سوم	چهارم
اعتقادات و باورهای بنیادین	باور به ظهور	امیدواری	۴/۲	۴/۳	۴/۳	۴/۳
		آینده‌نگری	۴/۷	۴/۶	۴/۶	۴/۴
		آرمان‌گرایی	۴/۲	۴/۲	۴/۳	۴/۲
		استکبارستیزی/ظلم‌ستیزی	۴/۴	۴/۶	۴/۴	۴/۴
		انتظار-ظهور	۴/۳	۴/۲	۴/۳	۴/۳
فضیلت باوری		توکل	-	-	۴/۶	۴/۴
		عدم نفع طلبی	۴/۲	۴/۳	۴/۳	۴/۳
		ساده زیستی	۴/۲	۴/۳	۴/۳	۴/۲
		تقوا	۴/۱	۴/۹	۴/۹	۴/۸
		اخلاص	۳/۱	۴/۲	۴/۹	۴/۹
خدا باوری		باور به ارزش‌های اسلامی	۴/۱	۴/۲	۴/۲	۴/۲
		باور به امداد و نصرت الهی	-	-	۴/۱	۴/۲
		باور به محبت و رضایت الهی	-	۴/۲	۴/۴	۴/۴
ولایت مداری		معتقد به التزام عملی به ولایت	۴/۹	۴/۱	۴	۴/۱
		دل‌بستگی و عشق به ولایت	-	-	۴/۹	۴
		معتقد به دفاع از حریم ولایت	۴/۶	۴/۳	۴/۳	۴/۴
		باور به اطاعت از ولی فقیه	۴/۴	۴/۴	۴/۴	۴/۴
		باور به منویات و مطلوبیت‌های رهبری	۴/۱	۴/۲	۴	۴
		باور به جایگاه و اختیارات ولایت	-	-	۴/۸	۴
معادباوری		اعتقاد به برزخ و روز قیامت	-	-	۴	۴/۲
		باور به عادلانه بودن	۴/۳	۴/۴	۴/۳	۴/۳
		باور به بازگشت همه به سوی خدا	۴/۴	۴/۲	۴/۳	۴/۳

با توجه به نتایج بدست آمده در روش دلفی و با توجه به چارچوب نظری منتخب پژوهش این مقولات در قالب سه مقوله اعتقادات و باورها، ارزش‌ها و هنجارها و الگوهای رفتاری طبقه



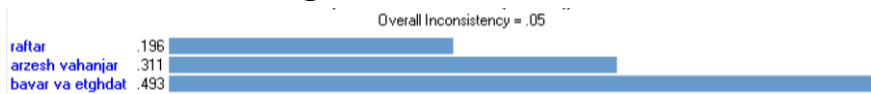
مراتبی (ای.اچ.پی) و نرم‌افزار اکسپرت چویس ۱ برای اولویت بندی استفاده گردید.

جدول ۴: روایی و پایایی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دوران دفاع مقدس

مؤلفه اصلی	روایی (شاخص CVR)	پایایی (آلفای کرونباخ)
خدا باوری	۰/۰۷۹	۰/۸۰
معادباوری	۰/۰۶۴	۰/۸۵
باور به ظهور	۰/۰۴۵	۰/۸۱
ولایت مداری	۰/۰۳۶	۰/۷۵
فضیلت باوری	۰/۳۰۵	۰/۷۱
تکلیف‌گرایی	۰/۴۸۳	۰/۷۷
سرمایه اجتماعی	۰/۰۷۹	۰/۸۰
جهادی بودن	۰/۰۶۴	۰/۸۵
انقلابی بودن	۰/۰۴۵	۰/۸۱
مردمی بودن	۰/۰۳۶	۰/۷۵
انسجام	۰/۳۰۵	۰/۷۱
روحانیت	۰/۴۸۳	۰/۷۷
پاسداری	۰/۰۷۹	۰/۸۰
مطبوعات	۰/۰۶۴	۰/۸۵

ماخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج رتبه‌بندی مولفه‌های اصلی مربوط در شکل شماره (۳) ارائه شده است که به ترتیب باور و اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارها و نمادها و رفتارها می‌باشد. نرخ سازگاری در رتبه‌بندی معیارها ۰/۰۵ بدست آمده است که کمتر از ۰/۱ بوده و مناسب بودن نتایج اولویت بندی را نشان می‌دهد.



شکل ۳: نتایج رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی

نتایج رتبه‌بندی مولفه‌های فرعی مربوط به باورها و اعتقادات در شکل شماره (۴) ارائه شده است که به ترتیب خدا باوری، معادباوری، باور به ظهور، ولایت‌مداری و فضیلت‌محوری می‌باشد، نرخ ناسازگاری در رتبه‌بندی معیارها ۰/۰۴ بدست آمده است که کمتر از ۰/۱ بوده و مناسب بودن

نتایج اولویت بندی را نشان می دهد.



شکل ۴: نتایج رتبه بندی باورها و اعتقادات و مفروضات بنیادین

نتایج رتبه بندی مولفه های فرعی مربوط به ارزشها و هنجارها در شکل شماره (۵) ارائه شده است که به ترتیب تکلیف گرایی، سرمایه اجتماعی، روحیه جهادی، انقلابی بودن و مردمی بودن می باشد، نرخ ناسازگاری در رتبه بندی معیارها ۰/۰۳ بدست آمده است که کمتر از ۰/۱ بوده و مناسب بودن نتایج اولویت بندی را نشان می دهد.



شکل ۵: نتایج رتبه بندی ارزشها و هنجارها

نتایج رتبه بندی مولفه های فرعی مربوط به رفتارها و نمادها در شکل شماره (۶) ارائه شده است که به ترتیب انسجام، روحانیون، پاسداری و مطبوعات می باشد. نرخ ناسازگاری در رتبه بندی معیارها ۰/۰۵ بدست آمده است که کمتر از ۰/۱ بوده و مناسب بودن نتایج اولویت بندی را نشان می دهد.



شکل ۶: نتایج رتبه بندی نمادها و الگوهای رفتاری

جدول ۵: نتایج رتبه بندی مؤلفه اصلی و مولفه های فرعی فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس

رتبه	وزن	مؤلفه ها	ابعاد	عنوان
۱	۰/۳۲۳	خدا باوری	اعتقادات و باورهای بنیادین	فرهنگ سازمانی
۲	۰/۲۴۵	معادباوری		
۳	۰/۱۸۵	باور به ظهور		



۴	۰/۱۴۱	ولایت مداری	ارزش‌ها و هنجارها
۵	۰/۱۰۷	فضیلت باوری	
۱	۰/۳۲۶	تکلیف‌گرایی	
۲	۰/۲۴۶	سرمایه اجتماعی	
۳	۰/۱۸۶	جهادی بودن	
۴	۰/۱۲۱	انقلابی بودن	رفتارها و مصنوعات بشر ساز
۵	۰/۱۲۱	مردمی بودن	
۱	۰/۳۹۱	انسجام	
۲	۰/۲۷۶	روحانیت	
۳	۰/۱۹۵	پاسداری	مطبوعات
۴	۰/۱۳۸	مطبوعات	

### نتیجه‌گیری

با بررسی‌های انجام شده رژیم بعث عراق با انجام محاسبات دقیق برای اشغال یک هفته‌ای ایران حمله برق‌آسایی را برنامه‌ریزی نمود لیکن با پایداری و مقاومت مردم و نیروهای مسلح مواجه گردید و باعث شکل‌گیری فرهنگ سازمانی خاص در نیروهای مسلح گردید که تمام محاسبات دشمن را از بین برد. وجود همین فرهنگ بود که حتی پس از هشت سال دشمن نتوانست حتی یک وجب از خاک ایران را بگیرد. توکل، اعتماد و باورهای دینی از طرفی ارزشها و هنجارها و رفتارهای نشأت گرفته از آن در این پیروزی تأثیر فراوان داشته است. اسناد و مدارک تاریخی نیز برتری نیروی انسانی متعهد را بر فناوری‌های سخت اثبات می‌کند. یکی از مصادیق تاریخی که در قرآن کریم بیان شده مربوط به نبرد طالوت و جالوت می‌باشد (بقره/۲۴۹). در این آیه خداوند می‌فرماید: چه بسیار گروه کم و اندک به اذن خداوند بر گروه‌های بسیار چیره شدند و مقصود همان نبرد طالوتیان بر جالوتیان است. جنگ سی و سه روزه لبنان با اینکه ارتش اسرائیل از پیشرفته‌ترین فناوری‌های سخت برخوردار بود در مقابل حزب الله که از فناوری‌های سخت برخوردار نبود شکست خورد که نشان‌دهنده برتر بودن فناوری‌های نرم در جنگ می‌باشد. در دوران دفاع مقدس نیز نیروی انسانی بیشترین تأثیر را در پیروزی داشت. بر این اساس در این تحقیق با هدف شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح به عنوان یک فناوری نرم در دوران دفاع مقدس شروع گردید. پس از بررسی ادبیات تحقیق، پرسشنامه اولیه تهیه و در

بین فرماندهان دوران دفاع مقدس توزیع گردید. برای گزینه‌های پاسخ نیز از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد پس از چهار دور دلفی نتایج تحقیق بر اساس الگوی فرهنگ سازمانی ادگار شاین در سه طبقه باورها و پیش فرضهای بنیادین، ارزش‌ها و هنجارها و نمادهای رفتاری تقسیم بندی گردید.

الف) اعتقادات و پیش فرضهای بنیادین فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدامند؟  
بر اساس نتایج تحقیق، اعتقادات و باورها مهمترین نقش را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح دوران دفاع مقدس دارند. شاخص‌های آن عبارت است از خدا باوری، معادباوری، باور به ظهور، ولایت‌مداری، فضیلت‌باوری. در دفاع مقدس همه باور داشتند که تمام امور و از جمله نصر و فتح به دست خداست. رشادت و فداکاری همه رزمندگان اسلام از ایمان و اعتقاد آنها به خداوند نشأت می‌گرفت و کسی که خدا را یاری کند خداوند هم یار و مددکار او خواهد بود. کارکنان نیروهای مسلح باور به ظهور داشتند امیدواری، آینده‌نگری، آرمان‌گرایی، استکبارستیزی/ظلم‌ستیزی و انتظار-ظهور از ویژگی‌های شناسایی شده آن به شمار می‌رفت. رزمندگان دوران دفاع مقدس اهل توکل بودند، به دنبال نفع خود نبودند و فعالیت‌های خود را با معیارهای دنیایی مورد سنجش قرار نمی‌دادند، به زرق و برق دنیایی توجهی نداشتند و افراد بی‌ریا و باور به امدادهای غیبی داشتند. خداوند در سوره ۱۲۴ آ عمران می‌فرماید: «آنگاه که به مؤمنان می‌گفتی آیا شما را بس نیست که پروردگارتان شما را با سه هزار فرشته فرود آمده یاری کند». سایر شاخص‌های شناسایی شده عبارت است از: التزام عملی به ولایت، دلبستگی و عشق به ولایت، اعتقاد به دفاع از حریم ولایت، باور به اطاعت از ولی فقیه، باور به منویات و مطلوبیت‌های رهبری، باور به جایگاه و اختیارات ولایت، اعتقاد به برزخ و روز قیامت، باور به عادلانه بودن و بازگشت همه به سوی خدا از دیگر شاخص‌های شناسایی شده به شمار می‌آید. موارد بیان شده با تحقیقات شعبانی (۱۳۹۴) و ضرغامی و صادقی (۱۴۰۱) همخوان است.

ب) ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدامند؟  
دومین سطح از فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح، ارزش‌ها و هنجارها هستند ارزش‌هایی که در حماسه دفاع مقدس تبلور یافت و از عوامل مهم پیروزی بر دشمن بود، ریشه در فرهنگ ناب اسلامی و اعتقادات داشت. در خاطرات شهید صیاد شیرازی آمده است «هر جا که کم می‌آوردیم و می‌بایست می‌جنگیدیم، اکسیر توکل بالا می‌رفت و باعث می‌شد که به مرور زمان ضعف انگیزه که در قبل از

انقلاب در ارتشی‌ها وجود داشت از بین برود و در همین دانشگاه جنگ بود که روحیه‌ها تقویت و انگیزه‌های ما قوی شد» (سخنرانی شهید صیاد شیرازی، ص ۷۸). مولفه‌های شناسایی شده عبارت است از تکلیف‌گرایی، سرمایه اجتماعی، جهادی بودن، انقلابی بودن، مردمی بودن بر این اساس نیروهای مسلح ما در جنگ انگیزه‌های به جز انگیزه الهی نداشتند و بر اساس فرمایشات امام خمینی (رحمه الله علیه) سعی می‌کردند تکالیف خود را بشناند و در مقابل آن احساس مسئولیت کنند.

از دیگر مولفه‌های شکل دهنده فرهنگ سازمانی، انقلابی بودن است افرادی که تا آخرین لحظه دست از مبارزه برنمی‌داشتند به طوری که در شکست حصر سوسنگرد بیان شده: رزمندگان با وجود محاصره کامل و عدم امکان پشتیبانی و کمک رسانی حتی از راه هوا و بالگرد، مردانه مقاومت کردند و کوچه به کوچه با دشمن جنگیدند و مانع اشتغال شهر به وسیله دشمن شدند. در حالی که امید چندانی به زنده ماندن و آزاد شدن نداشتند. شهادت و آزادی واقعی را بر زنده ماندن و تسلیم شدن ترجیح دادند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۵). از دیگر مولفه‌های شناسایی شده: شایسته‌سالاری، درک موقعیت‌ها و تاب‌آوری بالا بود. همچنین از کلیدی‌ترین مولفه‌های شناسایی شده، سرمایه اجتماعی است که از طریق ایجاد ارتباط و اعتماد شبکه‌ای گسترده برای دفاع از کشور ایجاد شده بود که ریشه در اعتقادات و باورها داشت. شاخص‌های شناسایی شده عبارتند از: همیاری، فعالیت‌های غیر رسمی، رفتارهای داوطلبانه و اعتماد است. روحیه جهادی نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری فرهنگ نیروهای مسلح داشت. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در این خصوص می‌فرماید: «روحیه جهادی لازم است. ملت ما از اول انقلاب تا امروز در هر جایی که با روحیه جهادی وارد میدان شده، پیش رفته. این را ما در دفاع مقدس دیدیم...» (بیانات ۱۳۹۰/۱/۱). شاخص‌های شناسایی شده عبارتند از: عدم دل‌بستگی به دنیا، صبر و شکیبایی، ایثار و فداکاری، ایستادگی و مقاومت و شاخص‌های مؤلفه مردمی بودن عبارت است از مردم دوستی، دفاع، خدمت و پشتیبانی از مردم، رفتار مردمی، حمایت مردمی و بدنه مردمی که نتایج تحقیق با تحقیقات همراهی و همکاران (۱۴۰۱) همخوان است.

ج) الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی دوران دفاع مقدس کدامند؟

بر اساس نتایج تحقیق لایه سوم الگوهای رفتاری، مصنوعات و ابزارها می‌باشد بر اساس نظر ادگار شاین مشهورترین سطح فرهنگ، مصنوعات و ابزارهای ساخته شده به وسیله انسان می‌باشد که در محیط اجتماعی یا فیزیکی شکل می‌گیرند و در زبان نوشتاری و گفتاری، تولیدات هنری،

فن‌آوری و در رفتارهای آشکار افراد و محیط فیزیکی نمود پیدا می‌کنند. بر اساس نتایج تحقیق روحانیون در ایجاد فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح نقش بسیار مهمی داشتند. تشویق و ترغیب به حضور در میدان‌های نبرد و ایجاد روحیه استقامت و مقاومت در دشواری‌های ناشی از جنگ و دادن امید و اطمینان به تحقق وعده‌های الهی، از جمله نقش‌های روحانیت در حماسه دفاع مقدس است حضور روحانیان و همراهی با فرماندهان در شب‌های عملیات و در خطوط مقدم و پاتک‌های شدید دشمن، بروز رشادت‌ها، شجاعت‌ها و خطرپذیری‌ها از مواردی است که در عمل موجب تقویت روحیه فرماندهان جنگ می‌شد. دومین عامل مطبوعات هستند. مطبوعات به ویژه روزنامه‌های کثیرالانتشار و سراسری در دفاع مقدس از جایگاه و نقش موثری برخوردار بود. انعکاس حماسی آفرینی و پیروزی‌های رزمندگان اسلام و جبهه‌های جنگ، تجزیه و تحلیل و افشاء اهداف تبلیغات و عملیات روانی دشمن، تقویت اعتماد و همبستگی مردم به نظام و اهداف سیاست‌های کشور در دفاع مقدس و تجلیل از شهداء رزمندگان و ایثارگران و ... بخشی از محورهای تبلیغی مطبوعات در زمان جنگ به شمار می‌آمد.

عامل سوم انسجام است که شاخص‌های آن عبارتند از: اتحاد بین قوا، همگرایی بین قومیت‌ها و همکاری بین سازمان‌های لشگری و کشوری که از سطح اول و دوم نشأت می‌گیرد و در پیروزی‌های دفاع مقدس نقش بسیار مهمی داشت همان‌گونه که در اندیشه سیاسی امام وحدت و یکپارچگی اقشار مختلف ملت و احزاب گوناگون عامل پیروزی ملت ایران به شمار می‌آید. انسجام نیروهای نظامی را نیز ضامن اقتدار نیروهای مسلح در دفاع مقدس می‌دانست. از این رو امام به نیروهای ارتش، سپاه و بسیج فرمود: «همه در هم ذوب شوید و تو و من را از میان بردارید و چون ید واحد و قدرت واحد به دشمن بتازید» (همان). و عامل چهارم پاسداری است که شاخص‌های آن عبارتند از پاسداری از انقلاب، پاسداری از دین و دفاع از کشور که با تحقیقات پوستین چی (۱۴۰۱) همخوان است.

### پیشنهادات

الف) با توجه به اینکه اعتقادات و باورها بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند و بر سطوح دیگر نیز تأثیر گذار است بایستی با برنامه ریزی دقیق با افزایش دانش و معرفت نسبت به تقویت آن در نسل جوان اقدام شود.

ب) با توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی، متولیان و مجریان نظام اسلامی بایستی هر روز بر

تقویت نقش مردم در حاکمیت بکوشند و با ارتقای اعتماد متقابل، جامعه را به شرایط کنونی و آینده امیدوار کنند و فرهنگ ایثار و مسئولیت‌پذیری از طریق برگزاری یادواره‌ها، جشنواره‌ها و معرفی الگو در جامعه ترویج نمایند.

ج) با توجه به اینکه انقلابی بودن یکی از عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی است، باید بدانیم که انقلابی بودن، ضابطه مند، عقلانی و مقطعی نیست، درست است انقلاب به عنوان رویداد در مقطعی رخ داده ولی گفتمان انقلاب و چارچوب فکری نظری آن مقطعی نیست و در هر شرایطی بایستی وجود داشته باشد.

د) مشارکت افراد در امور بعنوان یکی از شاخص‌های خلاقیت و نوآوری بمنظور افزایش انطباق‌پذیری و پایداری باید مورد توجه قرار گیرد. برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی فراهم شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از راه‌های مهم ظهور نوآوری، به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنا که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد.

ه) تعیین استراتژی دفاع فرهنگی با بهره‌گیری اصولی از ارزش‌های هشت سال دفاع مقدس و اخلاق و رفتار رزمندگان به عنوان برگزیده‌ای نو و بازبینی شده در حوزه دستاوردهای فرهنگی انقلاب اسلامی که متعلقات عینی و تحقیقی مفاهیم خود را از حیث عقبه تاریخی یافته‌اند.

و) به کارگیری روش‌های تبلیغی صحیح، جذاب و منطقی در ایجاد گرایش و انگیزه‌های مثبت به سوی ارزش‌ها، مخاطب‌شناسی و آرایه‌ی مفاهیم ارزشی مناسب با توانایی و ظرفیت روحی علمی آنان (کلم الناس علی قدر عقولهم) و هم‌چنین شفافیت و سادگی در انتقال مفاهیم ارزشی.

ز) پاسداری از هویت اصیل جامعه در مواجهه با فرهنگ بیگانه، اقوام و مللی که از وحدت و انسجام فرهنگی قوی برخوردارند؛ کمتر در معرض تغییر و تحریف قرار می‌گیرند.

ط) تهیه زندگینامه و شرح عملیات مربوط به شهدا.

پیشنهادات به محققین بعدی

الف) بررسی استقامت و پایداری از دیدگاه قرآن مجید ب) بررسی جلوه‌های پایداری با توجه به خاطرات رزمندگان دفاع مقدس ج) بررسی تأثیر فرهنگ‌های مختلف بر توسعه فرهنگ ایثار و شهادت د) نهادینه سازی فرهنگ ایثار و شهادت ه) تدوین الگوی فرهنگ پایداری در دفاع مقدس.

## منابع

- بوستین چی، زهره (۱۴۰۱). تأثیر متقابل عوامل فرهنگی اجتماعی و دفاع مقدس، مطالعات دفاع مقدس، ۱۳۶-۱۱۱، (۱)، ۱۳۶-۱۱۱
- ذاکری، تراب (۱۳۹۲). نقش رهبر معظم انقلاب و فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) در عملیات‌های غرب اهواز و آزادسازی سوسنگرد، همایش عملیات آزاد سازی سوسنگرد، دافوس آجا آبان ماه.
- رابینز، استیفن پی (۱۴۰۰). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد)، تهران: انتشارات صفار.
- رابینز، پی استیون (۱۴۰۰). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۴۰۰). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- رمضان علی، رؤیایی؛ طالب نیا، قدرت‌الله؛ حساس یگانه، یحیی و جلیلی، صابر (۱۳۹۱). ادراک حساب‌برسان از رهبری مورد اعتماد و فرهنگ اخلاق محور بر رفتارهای کاهنده کیفیت حسابرسی، علوم مدیریت ایران. ۲۰-۱، (۲۵)۷، ۲۰-۱.
- زینلی، نصرالله (۱۳۹۴). آماج و پشتیبانی لجستیک هوایی و دفاع مقدس، تهران: انتشارات نهجا.
- ستاری، صدرالدین؛ نوری، پوران (۱۳۹۵). ارتباط فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی، چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۴۰۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- ضرغامی، حمیدرضا، صادقی، سهراب (۱۴۰۱). احصاء و تعیین روابط عوامل برتری ساز عملیات‌های پیروزمندانه دفاع مقدس، مطالعات دفاع مقدس، ۲۳۳-۲۱۱، (۴)، ۲۳۳-۲۱۱.
- عزتی، مرتضی (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ و توسعه اسلامی از دیدگاه امام خمینی (ره)، مهندسی فرهنگی، ۶(۵۶)، ۳۵-۴۹.
- عطایی فر، صادق (۱۳۹۶). شاخصه‌ها و مبانی فرهنگ اسلامی از منظر قرآن کریم، میبد، دانشگاه علوم و معارف قرآن کریم، دانشکده علوم قرآنی شهرستان میبد.
- لکزایی، نجف و اسفندیار، رجبعلی (۱۳۹۴). مناسبات فرهنگ و سیاست از دیدگاه امام خمینی (ره)، پژوهش‌های معاصر انقلاب اسلامی، ۱(۱)، ۱-۲۰.
- مورهد، گریفین (۱۴۰۰). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر مروارید.
- الوانی، سید مهدی، (۱۴۰۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- همراهی، نعمت‌الله؛ اکبر زاده، فریدون؛ جلال‌پور، شیوا و محقق نیا، حامد (۱۴۰۱). جایگاه رویکرد سیاسی- معنوی سرمایه اجتماعی در پیروزی‌های دوران دفاع مقدس، مطالعات دفاع مقدس، ۱۱۴-۹۵، (۴)، ۱۱۴-۹۵.

- Milikić, Biljana Bogićević, (2009), The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices: the propositions for Serbia, *Economic Annals*, Vol. LIV, No. 181.
- Shih, Chiao-Ching, Huang, Sun-Jen, (2010), Exploring the relationship between organizational culture and software process improvement deployment, *Information & Management*, Vol. 47, pp. 271–281.
- Martins, Nico, Coetzee, Melinde, (2007), Organisational Culture, Employee Satisfaction, Perceived Leader Emotional Competency And Personality Type: an exploratory study in a South African engineering company, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol, 5 (2), pp. 20-32.