

## ارائه الگوی توسعه فرهنگ خطرپذیری سازمان‌های دفاعی بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

ناصر عسگری<sup>۱</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>، اسفندیار دشمن‌زیاری<sup>۳</sup>، حسین نامداری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۷/۶/۲۵

### چکیده

عصر کنونی دوران تحولات فراگیر و چشمگیر و آکنده از موقعیت‌های مبهم همراه با فرصت و تهدید در عرصه‌های گوناگون پیش روی مدیران و سازمان‌های پیشرو است. مدیریت و فرماندهی اثربخش در چنین شرایطی نیازمند برخورداری از مهارت‌های مدیریت خطر و ترویج فرهنگ خطرپذیری متناسب با ماهیت و وضعیت سازمان است. این پژوهش بر آن است الگویی برای تبیین فرهنگ خطرپذیری در سازمان‌های دفاعی ایران ارائه کند و زیرساخت‌های مورد نیاز برای ترویج گونه فرهنگ در این سازمان‌ها ارائه کند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع تحقیقات کیفی-استقرایی است. ساخت الگو به روش کیفی و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش عبارتند از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در جمع کارکنان نیروهای مسلح. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ خطرپذیری از چهار بعد اصلی تشکیل شده است: گرایش به خطر، تصمیم‌گیری جسورانه، انسان‌گرایی، و انعطاف و پویایی. عوامل تسهیل‌گر توسعه فرهنگ خطرپذیری نیز عبارتند از: ارزش‌های مکتبی، شایستگی‌های خطر، نظام انگیزشی، الگوی روابط سازمانی و الزامات سازمانی. بر این اساس پیشنهادهایی کاربردی برای ترویج فرهنگ خطرپذیری در این سازمان‌ها ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** خطر، خطرگرایی، فرهنگ خطرپذیری، انعطاف و پویایی، تصمیم‌گیری جسورانه، سازمان‌های دفاعی، بیانات فرماندهی معظم کل قوا.

۱. استادیار- مدیریت دولتی - دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری - [nasgari@ut.ac.ir](mailto:nasgari@ut.ac.ir)

۲. دانشیار- مدیریت دولتی - دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

۳. استادیار- مدیریت آموزشی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

۴. عضو هیئت علمی - مدیریت آموزشی - دانشگاه هوایی شهید ستاری

## مقدمه

در عصر کنونی، بسیاری از فیلسوفان علم بر این امر تکیه تأکید دارند که هر جامعه‌ای نیازمند به مجموعه دانشی است که متناسب با حافظه تاریخی، فرهنگی و به طور کلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها، نه تنها در حوزه علم الاجتماع و علوم انسانی، بلکه در حوزه علوم فیزیکی و مادی نیز با تردیدهایی جدی رو به رو شده است (مقیمی، ۱۳۹۵). در این میان، کشورهای اسلامی با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت با دیگر کشورها، به الگوها و نظریه‌های متناسب با مبانی اعتقادی و شناخت‌شناسی خود نیاز دارند (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۴). بدین ترتیب، جوامع اسلامی در عرصه مدیریت جامعه و سازمان‌ها به نظریه‌ها و الگوهایی بومی - اسلامی متناسب با مبانی علوم دینی نیاز دارند.

سازمان‌های دفاعی جمهوری اسلامی ایران جزو راهبردی‌ترین نهادهای اثرگذار در عرصه ملی و منطقه‌ای به شمار می‌روند که تأثیر به‌سزایی در حفظ امنیت مورد نیاز برای استمرار زندگی آرام و کمال‌گرایی میهن اسلامی و توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی آن دارند. یکی از مهمترین الزامات ایفای موثر این نقش تلاش برای بهبود مستمر، به‌روزرسانی ارکان تشکیل دهنده این سازمان‌ها، تسریع و تسهیل پیشرفت‌های علمی، فناورانه و انسانی است. افزون‌براین، شناسایی و پیش‌بینی روندها و تحولات موجود و آتی پیش روی این سازمان‌ها و آمادگی برای مواجهه موثر با آنها به آمادگی برای تغییر و پویایی نیاز دارد.

از این رو، سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. در پی تدابیر سلسله‌مراتب فرماندهی و ابلاغیه ستاد کل نیروهای مسلح ج.ا.ا. طرح‌های تحول و بهبود سازمانی را سرلوحه برنامه‌های راهبردی خود قرار داده‌اند (آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱). این تلاش‌ها را می‌توان باوری عملی به کلام حق دانست که می‌فرماید «خداوند سرنوشت هیچ قومی و را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آنها خود تغییر دهند» (الرعد، آیه ۱۱). فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای نیز بارها بر ضرورت تعالی و پیشرفت مستمر در ارتش تأکید داشته‌اند. به عنوان نمونه ایشان در دیدار با فرماندهان و مسئولان ارتش فرمودند: «برای آنکه ایران فردا بتواند تواناتر، مقتدرتر و با زبان گویاتر در منطقه و دنیا ظاهر شود، باید نسل بعد را آماده‌تر، مصمم‌تر، دانشمندتر

و شجاع‌تر پرورش داد ... نیروهای مسلح باید با شتاب در پیشرفت‌ها و افزایش آمادگی‌های خود، چنان اقتداری ایجاد کنند که دشمنان حتی جرأت نکنند خیال تعرض را به ذهن خود راه دهند» (مقام معظم رهبری، ۹ مهر ۱۳۹۴).

چنین تدابیر و انتظاراتی ضرورت عدم رضایت به وضع موجود و آمادگی پویایی، تغییر و تعالی مستمر را مورد تأکید قرار می‌دهند. چنین رویکردی نیاز به آمادگی پذیرش خطر تغییر و توانمندی مدیریت مؤثر این تغییرات همراه با خطر است. معرفی سبک مدیریت جهادی توسط معظم له به عنوان الگویی مرکب از معنویت و عقلانیت بر پایه روحیه و ارزش‌های جهادی (مقیمی، ۱۳۹۵) نیز با این تلاش‌های تحول‌گرایانه سازگار است. اجرای مؤثر طرح‌های بهبود و تحول به وجود پذیرش و حمایت همگانی از آن نیاز دارد و لازم است رفتارها و نگرش‌های خاصی در میان اعضای سازمان وجود داشته باشد (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸). ماهیت همراه با خطر این طرح‌ها موجب می‌شود برخورداری از دانش و مهارت مدیریت خطر و وجود فرهنگ خطرپذیری در سازمان بتواند نقشی تسهیل‌گر در دستیابی به اهداف تعالی‌گرایانه این طرح‌ها داشته باشد. بدون وجود این هم‌راستایی، تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایی که در این زمینه انجام می‌شود، با موفقیت و اثربخشی چندانی همراه نخواهند بود. اگر فرهنگ سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را نداشته باشد، بهترین طرح‌های تغییر و تحول نیز ممکن است در اجرا با شکست روبرو شوند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). بر اساس این نقش بسیار تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی، می‌توان گفت ترویج آمادگی خطرپذیری و شایستگی مدیریت خطر به عنوان الگوی فرهنگی حاکم بر سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تحول و تعالی سازمان باشد.

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز الگوپردازی از غرب در خصوص روح خطر کردن در عرصه‌های گوناگون را نوعی تبادل فرهنگی خواندند و فرمودند در تبادل فرهنگی، ملت‌گیرنده فرهنگ چیزهای مطبوع، دلنشین، خوب و مورد علاقه را می‌گیرد؛ فرض کنید ملت ایران می‌بیند اروپایی‌ها ملتی هستند سخت‌کوش دارای روح خطر کردن، اگر ملت این صفات را از آن‌ها یاد بگیرد، خیلی خوب است (مقام معظم رهبری، ۲۳ / ۱ / ۱۳۷۱).

نبود الگویی بومی و به نسبت جامع از فرهنگ خطرپذیری که با ماهیت ماموریت و نظام ارزشی سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. شکافی نظری در این زمینه است که می‌تواند به کاستی‌هایی در عمل نیز منجر شود. از سوی دیگر مدیریت و توسعه فرهنگ مطلوب در سازمان نیازمند وجود و تقویت زیرساخت‌ها و توانمندسازی‌های تسهیل‌گر مرتبط با افراد و تعاملات آنها است. زیرا فرهنگ سازمانی بیش از هر جنبه دیگری، فرآیندی انسانی-اجتماعی است (چنمانی، ۲۰۰۷). این زیرساخت‌ها تعیین می‌کنند آیا کارکنان تمایل دارند در اقدامات سازمانی مورد نظر (در اینجا مدیریت خطر) مشارکتی فعالانه داشته باشند یا خیر (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸). شناخت الگوهای فرهنگی موجود در سازمان می‌تواند به شناخت بسیاری از الگوهای رفتاری اعضای سازمان کمک کند (رابینز، ۱۳۹۴: ۳۷۷).

از این رو، شناخت فرهنگ خطرپذیری حاکم بر سازمان‌های دفاعی به ویژه در سطح راهبردی می‌تواند فهم درستی از گرایش‌های رفتاری و تصمیمی مدیران و فرماندهان در رویارویی با موقعیت‌های مخاطره‌آمیز ایجاد کند (صالح اصفهانی، ۱۳۸۹) و در صورت نیاز به اصلاح و بهسازی اقداماتی آگاهانه و موثر در این خصوص انجام شود. با توجه به ضرورت شناختی جامع و اصولی از فرهنگ خطرپذیری و مقوله‌های آن در قالب الگویی به نسبت جامع و همچنین ضرورت بومی بودن این الگو متناسب با اقتضات سازمانی و محیطی خاص سازمان‌های دفاعی، این پژوهش بر آن است با مطالعه بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) الگویی به نسبت جامع در خصوص چستی فرهنگ خطرپذیری و چگونگی تقویت آن ارائه کند.

بدین منظور پس از مفهوم‌شناسی و مرور مبانی نظری در خصوص فرهنگ سازمانی و فرهنگ خطرپذیری، چارچوب نظری پژوهش معرفی شده است و به این دو پرسش اصلی پاسخ داده می‌شود که الگوی فرهنگ خطرپذیری سازمان‌های دفاعی بر اساس بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) چگونه است و زیرساخت توسعه دهنده این فرهنگ شامل چه عواملی است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### پیشینه و سابقه پژوهش

فرهنگ سازمانی ترکیبی از ارزش‌ها، باورهای بنیادین و مدل‌های رفتاری است. مرور ادبیات حوزه فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که تعاریف گوناگونی از فرهنگ وجود دارد. شاین، فرهنگ سازمانی را به عنوان الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی تعریف می‌کند که بین اعضای سازمان مشترک هستند و به آنها اجازه می‌دهند که درک مشترکی از معانی داشته باشند. او فرهنگ سازمانی را نتیجه سه منبع اصلی می‌داند: باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان، تجربیات آموخته‌شده اعضای گروه در حین تکامل سازمانشان، و باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی که به‌وسیله اعضای و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (شاین، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند بر اثربخشی اقدامات سازمان تأثیر بگذارد که قوی باشد و با شرایط و اهداف سازمان، سازگاری داشته باشد (رابینز، ۱۳۹۴). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه که به وسیله دستورهای مدیران ارشد شکل می‌گیرد، به وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود. اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی نیز در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل رو به رو خواهد شد (سایپا و سینگ، ۲۰۱۰: ۴۶۶).

در زمینه شناخت فرهنگ، به ویژه فرهنگ سازمانی مجادلات زیادی وجود داشته است. اندیشمندان نظریه‌ها و ابزارهای گوناگونی در این زمینه ارائه کرده‌اند (شاین، ۲۰۰۴؛ رابینز، ۱۳۹۴؛ کامرون و کوپین، ۲۰۰۶).

در میان این نظریه‌ها و مدل‌ها، رابینز شاخص‌هایی را برای فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که با میزان خطرپذیری حاکم بر سازمان در ارتباطند: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، توجه به افراد، تیم‌گرایی، تحول و جسارت (رابینز، ۱۳۹۴).

### خطرپذیری

چگونگی تعریف و درک خطر، تأثیر عمیقی بر روش مدیریت آن دارد. خطر ترکیبی از احتمال رخ دادن و نتایج رویداد مخاطره‌انگیز است (وطن‌دوست، ۱۳۸۱)؛ به بیان دیگر خطر را به

عنوان شانس وقوع خطر، خسارت، زیان، آسیب و صدمه یا هر نتیجه نامطلوب دیگر می‌توان تعریف کرد (هارلاند و همکاران، ۲۰۱۳). خطر به عنوان احتمال تغییر در نتیجه مورد انتظار تعریف می‌شود. به عنوان نمونه، اگر شخصی انتظار نتیجه معینی از تلاش داشته باشد و در نتیجه آن دچار نقصان گردد، خطر با نتایج این خروجی سر و کار دارد (اسپکن، ۲۰۰۴). از دیدگاه تئوری سودمندی، خطر می‌تواند به عنوان زیان مورد انتظار سودمندی تعریف شود (ریتیچی و بلیندلی، ۲۰۰۷). خطر را می‌توان به عنوان ترکیب احتمال یک رویداد و پیامدهای آن تعریف کرد [...] در این صورت این رویداد با فرصت‌ها (جنبه مثبت) و تهدیدهای (جنبه منفی) احتمالی همراه خواهد بود (موسسه مدیریت خطر، ۲۰۱۲). مدیریت خطر عبارت است از تحلیل اهداف به منظور تعیین مخاطرات و زیان‌ها، ارزیابی آن و در نهایت پیش‌بینی سازوکارهایی برای کاهش خطر (رودریگز و ادواردز، ۲۰۱۰). خطرپذیری به معنای عمل یا آمادگی برای انجام دادن چیزی است که به‌طور بالقوه با خطر همراه است تا به هدفی خاص دست یافته شود؛ به عبارت دیگر، خطرپذیری به این معنا است که فرد یا سازمان تمایل داشته باشد به گونه‌ای عمل کند که به‌طور بالقوه می‌تواند با خسارات و آسیب‌هایی همراه باشد، اما می‌تواند فرصتی برای بهره‌مندی از نتایجی ارزشمند نیز در پی داشته باشد (جنس سین، ۲۰۱۷). بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال نوآوری هستند، می‌کوشند خطرپذیری را در میان مدیران خود تشویق کنند تا آنها از انجام اقدامات خلاقانه توسط کارکنان خود حمایت کنند.

### فرهنگ خطرپذیری

هم‌سویی میان فرهنگ سازمانی و راهبرد سازمانی از جمله مهم‌ترین الزامات پیاده‌سازی راهبرد و تحقق اهداف آن به شمار می‌رود. الگوهای مختلفی در خصوص گونه‌شناسی فرهنگ ارائه شده که می‌توان از آنها برای تناسب فرهنگ سازمانی و راهبرد استفاده کرد. یکی از این الگوها الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون است که بر اساس دو عامل اصلی میزان تغییر یا ثبات محیط رقابتی و میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند که عبارتند از: فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ مشارکتی،

فرهنگ ماموریت‌گرا و فرهنگ مبتنی بر تداوم (دفت، ۱۳۹۴). به نظر می‌رسد در سازمان‌هایی که راهبرد نوآوری و تحول را در پیش می‌گیرند وجود فرهنگ انعطاف‌پذیر و ماموریت‌گرا بتواند از این راهبردها حمایت کند. زیرا این گونه‌های فرهنگی با خطرپذیری هم‌سویی و هماهنگی بیشتری دارند.

نظریه‌های فرهنگی، خطر را سازه‌ای اجتماعی می‌پندارند که به باورها، نگرش‌ها و تمایلات عاملین بستگی دارد. برخی از مهمترین الگوهای فرهنگی مرتبط با خطر عبارتند از: تمایل به موفقیت (الگوی کارآفرینی)، تمایل به مشارکت (الگوی مساوات)، گرایش به قوانین و رویه‌ها (الگوی بوروکرات)، و گرایش به سلسله‌مراتب همراه با هویت جمعی (الگوی متمیزه شده) (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۳). و درک فردی از خطر، یکی از مقوله‌های اصلی در مدل فرهنگ خطر است. نحوه درک از خطر و رویارویی با آن بخشی از فرهنگ خطر حاکم بر سازمان به شمار می‌رود. افرادی که خطر را به عنوان شرایط بالقوه خوب یا بد می‌پندارند، در مقایسه با افرادی که خطر را فاجعه یا تهدید می‌پندارند، واکنش متفاوتی خواهد داشت (آندروود، اینگرام، ۲۰۱۰). فرهنگ خطرپذیری بیانگر ارزش‌ها، باورها، دانش، نگرش و فهم درباره‌ی خطر که به وسیله‌ی اعضای سازمان مشترک است.

فرهنگ خطرپذیری بیانگر آگاهی‌ها، نگرش‌ها، رفتارهای کارکنان نسبت به خطر و مدیریت خطر در سازمان است (فلین و همکاران، ۲۰۰۱). یکی از معروف‌ترین مدل‌های فرهنگ خطرپذیری مدل ارائه شده به وسیله‌ی موسسه‌ی مدیریت خطر است. بر اساس این مدل فرهنگ خطرپذیری از چهار بعد تشکیل شده است: (۱) رسمیت‌گرایی، (۲) سبک تصمیم‌گیری، (۳) پذیرش خطر، و (۴) کانون تمرکز (موسسه مدیریت خطر، ۲۰۱۲).

**۱) رسمیت‌گرایی:** این بعد به رسمیت یا انعطاف‌پذیری روش‌ها و فرایندهای مدیریتی مربوط است. این بعد نحوه مدیریت واحدها، میزان انعطاف‌پذیری یا پایدار بودن روال‌ها، نگرش نسبت به پیروی یا سرپیچی از قوانین و میزان شهود استفاده شده در مقایسه با قوانین و روندهای از پیش تعیین شده را شرح می‌دهد. کرانه‌های این بعد عبارتند از: رسمی و انعطاف‌پذیر.

۲) **سبک تصمیم‌گیری:** این بعد میزان تلاش صورت گرفته برای تصمیمات، سرعت تصمیم‌گیری، میزان دقت تصمیمات و زمان تصمیم‌گیری را شرح می‌دهد. کرانه‌های این بعد عبارتند از: سنجیده و پویا.

۳) **درک از خطر:** این بعد به بررسی مقبول یا نامقبول بودن خطر در زندگی و در نظر گرفتن آن به عنوان تهدید یا تنوع می‌پردازد. کرانه‌های این بعد عبارتند از: پذیرفتن خطر و اجتناب از خطر.

۴) **کانون تمرکز:** این بعد شامل توجه خاص به دارایی‌های فنی یا افراد است. این بعد بر مدیریت خطر از حیث فنی، مانند سود یا تولید یا عوامل رفتاری، نظیر انگیزه، صلاحیت یا اعتبار، تمرکز دارد. کرانه‌های این بعد عبارتند از: تمرکز فنی و تمرکز رفتاری.

### زیرساخت ترویج فرهنگ خطر

برخوردراری از فرهنگ خطرپذیری به این معنی است که تمامی مدیران و کارکنان، رویکرد سازمان به خطر را پذیرفته‌اند، مسئولیت شخصی را برای مدیریت خطر در هر کاری که انجام می‌دهد، می‌پذیرند و دیگران را نیز به این کار تشویق می‌کنند. نمادهای سازمان، سیستم‌های مدیریتی و هنجارهای رفتاری باید هماهنگ شوند تا افراد را تشویق کنند که تصمیمات مربوط به خطر را به‌درستی اتخاذ کنند و رفتارهای مدیریت خطر را به خوبی به نمایش بگذارند (هیسلوب، ۲۰۱۲). تمرکز اولیه سازمان باید بر ایجاد آگاهی فرهنگی، عمدتاً از راه ارتباطات و آموزش باشد.

بهسازی فرهنگ به احتمال زیاد نیازمند تغییرات معناداری در شیوه‌های عملیات است. هنگامی که فرهنگ خطرپذیری مورد نظر ایجاد شده باشد، سازمان باید به طور مداوم آن را پایش و بازبینی کند (هیسلوب، ۲۰۱۲). عوامل اصلی تقویت‌کننده فرهنگ خطرپذیری در سازمان عبارتند از: ۱) الزامات سازمانی که مدیریت خطر را در سازمان ترویج و اثربخش می‌سازند، ۲) الگوی روابط که شامل روابط مدیران با هم‌ردیفان و با زیردستان است، ۳) نظام انگیزشی که شامل سیستم‌های تشویقی، پاداش و ارزیابی عملکرد است، ۴)



شایستگی‌های خطر که شامل دانش و مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای مدیریت موثر خطر است (موسسه مدیریت خطر، ۲۰۱۲).

### پیشینه تجربی

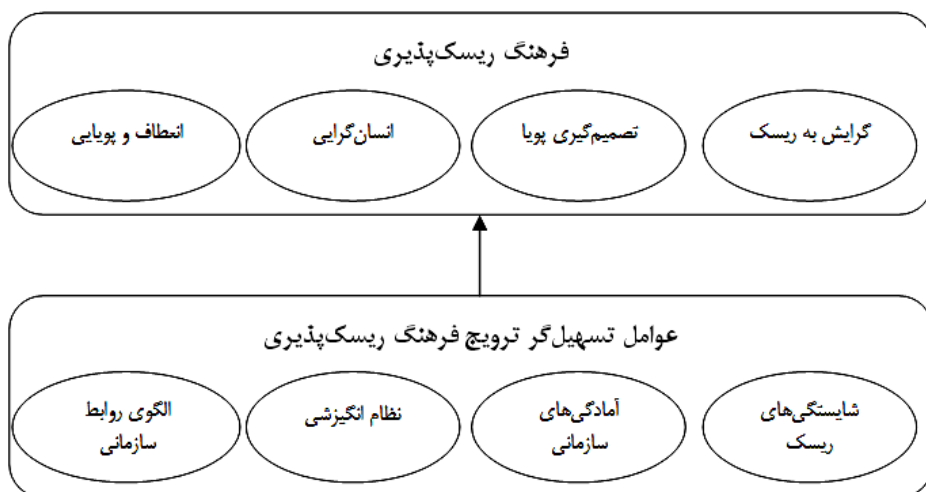
مهدی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی میزان خطرپذیری مالی افسران دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> انجام دادند. بر اساس این پژوهش، در محیط پر تلاطم اقتصادی همواره مدیران با شرایط نامطمئن مواجهند. مدیران به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های سرمایه‌گذاری و کسب بازدهی مناسب باید اقدام به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دارای خطر کنند. ولی اغلب در سازمان‌های دولتی به خاطر تضاد منافع مدیریتی و مالکیتی و وجود خطر مدیریتی، بیشتر فرصت‌های سرمایه‌گذاری با فعالیت‌های محافظه‌کارانه مدیران از دست می‌رود. نتایج نشان داد برای انتخاب متصدیان مشاغل دارای خطر مالی متوسط، افسران دانشگاه افسری مناسب هستند و بهتر است برای گزینش بهتر این افراد از آزمون‌های تکمیلی از جمله مصاحبه و آزمون‌های روانش شناختی استفاده شود.

پورصادق و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «مدیریت خطر در محیط‌های نظامی و ارائه یک الگوی ارزیابی مبتنی بر نظریه بازی‌ها» انجام دادند. با ارائه الگوی جدید چهار امتیاز عمده در الگوی مشاهده می‌شود: (۱) پیاده‌سازی الگو به گونه‌ای انجام شده که امکان مدیریت خطرهای رقابتی و همکارانه فراهم شده است. (۲) کاربردی بودن روش با توجه به نتیجه آزمایش‌ها است. (۳) حل مسئله مدیریت خطر در زمانی است که عوامل مؤثر بر خطر در یک محیط به شدت تغییر می‌کنند و (۴) سطح بالا بودن الگوی پیشنهادی به دلیل طراحی واسط کاربر و صرف نظر کردن از جزئیات ساختاری در مدیریت‌ها خطر است.

### چارچوب نظری پژوهش

بر اساس پیشینه نظری موجود در یکی از مدل‌های شناخته شده فرهنگ خطرپذیری چهار بعد اصلی تشکیل دهنده و تعیین کننده فرهنگ خطرپذیری عبارتند از: گرایش به خطر، سبک تصمیم‌گیری، تمرکز فنی یا رفتاری، و رسمیت‌گرایی (موسسه مدیریت خطر، ۲۰۱۲). همچنین عوامل

تسهیل‌گر ترویج فرهنگ خطرپذیری نیز عبارتند از: الگوی روابط، الزامات سازمانی، شایستگی‌های خطر و نظام انگیزشی (موسسه مدیریت خطر، ۲۰۱۲). بر این اساس چارچوب نظری اولیه و مبنایی پژوهش به صورت شکل ۱ بوده است. با توجه به نبود جامعیت نظری و کاربردی این عوامل و نیاز به الگویی بومی در جامعه هدف، این پژوهش بر آن است تا این چارچوب را توسعه داده و ارکان تشکیل دهنده فرهنگ خطرپذیری و تقویت‌کننده‌های آن را بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در قالب الگویی به نسبت جامع ارائه کند.



شکل شماره ۱: چارچوب نظری پژوهش

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ همچنین از نظر ماهیت، پژوهشی اکتشافی و استقرایی است. روش تحقیق کیفی است و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد غیرساختارمند انجام شده است. منابع اطلاعاتی بخش کیفی عبارتند از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در جمع کارکنان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. ابزار جمع‌آوری داده‌های مرحله کیفی بررسی محتوای بیانات معظم له بوده است. گفتنی است به منظور فراهم ساختن بنیان نظری معتبر برای الگوی برخاسته از داده‌ها ارکان اصلی الگو که شامل:

ابعاد فرهنگ خطرپذیری (انعطاف‌پذیری و پویایی، انسان‌گرایی، تصمیم‌گیری پویا و خطرگرایی) و عوامل توسعه دهنده آن (شایستگی‌های خطر، آمادگی‌های سازمانی، نظام انگیزشی و الگوی روابط سازمانی) از پیشینه نظری پیش گفته استفاده شده و محتوای این قالب با استفاده از بیانات تدوین و تکمیل شده است.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به این که در این پژوهش از روش نظریه پردازی داده‌بنیاد برای ارائه الگوی مورد نظر استفاده شده است، تحلیل داده‌ها طی سه مرحله انجام شده است: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

در نخستین مرحله از کدگذاری که کدگذاری باز یا آزاد نامیده می‌شود، پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها قائل نمی‌شود. وظیفه بعدی پژوهشگر دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از دل داده‌ها است. این کار در دو گام بعدی یعنی کدگذاری محوری و انتخابی انجام می‌شود. در کدگذاری محوری فرآیند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده‌ها از حالت کاملاً باز خارج شده و شکلی گزینشی به خود می‌گیرد. در واقع پس از انجام کدگذاری باز پژوهشگر می‌تواند محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها را مشخص کند و در مرحله بعدی کدگذاری را حول این محورها انجام دهد. در آخرین مرحله از کدگذاری که به کدگذاری انتخابی معروف است، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرآیند کدگذاری می‌پردازد و با توجه به مفاهیم پدیدار شده از دل داده‌ها، به تلفیق داده‌ها در مورد پدیده مورد نظر می‌پردازد که تصویر غنی‌تری از مفاهیم مقوله‌های حاصل، فراهم خواهند کرد و در نهایت با طی این فرایندها، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود.

در مرحله اول کدگذاری با مرور بیانات کدگذاری باز انجام شد و کدهای اولیه استخراج شدند. به دلیل حجم بسیار زیاد بیانات که فراتر از حجم مجاز مقاله بوده است نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول شماره ۱ ارائه شده است:

جدول شماره ۱: نمونه کدگذاری باز و مقوله‌سازی بیانات مقام رهبری در ارتباط با ارکان الگوی خطرپذیری

مقوله‌های اولیه	کدهای باز	گزیده جملات/بیانات	تاریخ بیانات
روحیه عالی	روحیه خلبانان بی‌نظیر یا بسیار کم‌نظیر	روحیه خلبان‌های ما در دوران جنگ تحمیلی از جمله پدیده‌هایی بود که در نیروهای مسلح کشورهای جهان بی‌نظیر یا بسیار کم‌نظیر بود.	۱۳۹۲/۷/۳
تفاخر سازمانی	احساس افتخار شجاعت و فداکاری	شما هم از اینکه در سلک این نیروهای مقدس و شجاع و فداکار و نام‌آور حضور دارید، احساس افتخار کنید.	۱۳۹۲/۷/۳
هویت‌مند عزت‌مند	هویت اصلی، عزت و پیشرفت ملت	یک ملت، با هویت اصلی خود، با عزت خود سرفراز می‌ماند و می‌تواند به پیشرفت برسد.	۱۳۹۲/۷/۳
آمادگی	آماده بودن	سهم نیروهای مسلح در این میان عبارت است از اینکه خود را آماده نگه دارند، خود را با روحیه دفاع از آرمان‌ها و از ملتی که به آنها اعتماد کرده است و تکیه کرده است، حفظ کنند.	۱۳۹۲/۷/۳
مقوله‌های اولیه	کدهای باز	گزیده جملات/بیانات	تاریخ بیانات
آینده ساز	مهیا کردن، آماده بودن، ساختن آینده کشور	برای آینده کشورتان خود را مهیا کنید، آماده کنید، بسازید، خدای متعال هم پشتیبان شما خواهد بود.	۱۳۹۲/۷/۳
خوداتکایی خودباوری استقلال‌طلبی	جهاد خودکفایی، روحیه استقلال و خودباوری	اولین جایی که «جهاد خودکفایی» در آن به وجود آمد، نیروی هوایی بود؛ بعد به تدریج در کل ارتش گسترش پیدا کرد. این روحیه استقلال و خودباوری برای ارتش مهم بود، برای نیروهای مسلح [هم] مهم بود، تا امروز هم مهم است، برای آینده هم مهم است.	۱۳۹۲/۷/۳

در مرحله دوم کدگذاری کدهای باز و مقوله‌های اولیه شناسایی شده با هم تلفیق شدند و در قالب چارچوب نظری مورد نظر (ابعاد چهارگانه فرهنگ خطرپذیری و عوامل تسهیل‌گر توسعه فرهنگ خطرپذیری) قرار گرفتند. گفتنی است عوامل تسهیل‌گر در چارچوب نظری اولیه پژوهش شامل چهار عامل بود (شایستگی‌های خطر، الزامات سازمانی، نظام انگیزشی و الگوی روابط). در نتیجه کدگذاری‌ها و مقوله‌بندی‌های انجام شده در خصوص عوامل تسهیل‌گر عامل پنجمی با عنوان شایستگی‌های مکتبی به این عوامل افزوده شد. نتایج حاصل از این مرحله از تحلیل در جدول‌های ۲ و ۳ ارائه شده است.

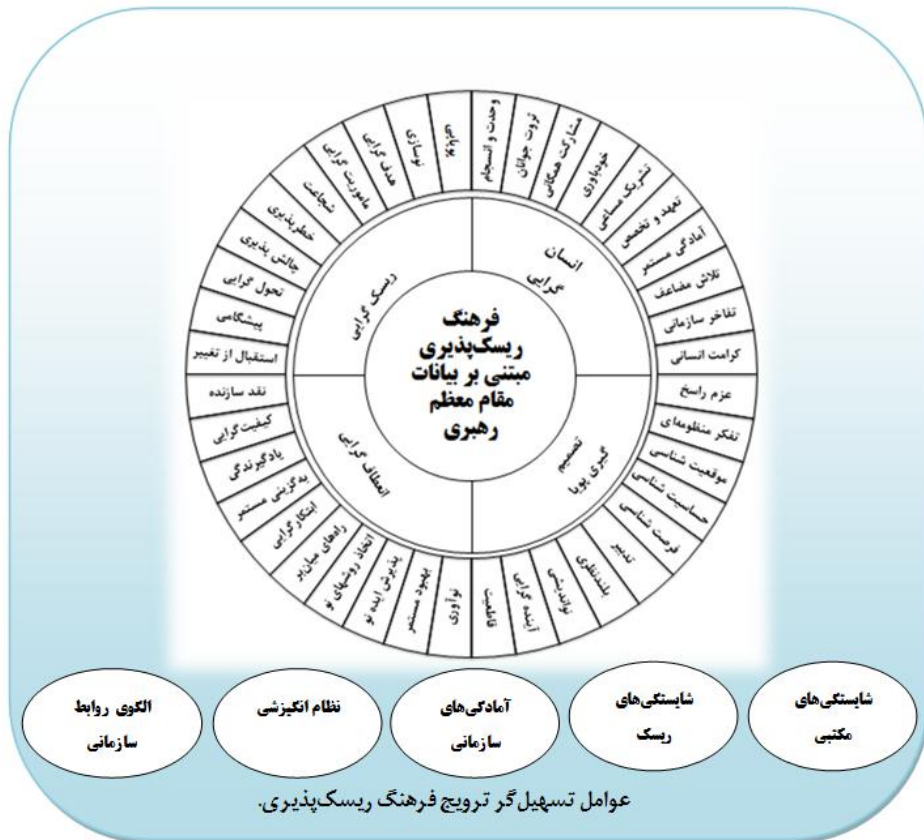
جدول شماره ۲: ابعاد فرهنگ خطر مثبتی بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

انعطاف و پویایی	تصمیم‌گیری پویا	خطرپذیری	تمرکز بر انسان
۱. نوآوری	۱. موقعیت‌شناسی	۱. چالش‌پذیری	۱. یکپارچگی و انسجام
۲. پاسخگو بودن	۲. درک شرایط حساس	۲. خطرپذیری	۲. نگاه منبع‌گرا به افراد
۳. خودرهبی	۳. پذیرش افکار و ایده‌های نو	۳. توجه به طرح‌های ابتکاری	۳. مشارکت
۴. خلاقیت	۴. اتخاذ روش‌های نو	۴. استفاده از راه‌های میان‌بر	۴. تیم‌سازی و کار گروهی
۵. خود اتکایی	۵. عزم راسخ	۵. ترویج فکر نو	۵. تشریک مساعی
۶. قاطعیت	۶. فرصت‌شناسی	۶. استقبال از تغییر	۶. وفاداری
۷. ابتکار	۷. به‌گزینی مستمر	۷. راضی نبودن به وضع موجود	۷. آمادگی مستمر
۸. هدف‌گرایی	۸. نواندیشی	۸. تحول‌گرایی	۸. تلاش مضاعف
۹. نوسازی	۹. تفکر منظومه‌ای	۹. استقلال‌طلبی	۹. تفاخر سازمانی
۱۰. پویایی	۱۰. نقد سازنده	۱۰. شجاعت	۱۰. هویت‌یابی سازمانی

جدول شماره ۳: زیرساخت تسهیل گر فرهنگ خطر مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی)

الزامات سازمانی	الگوی روابط	نظام انگیزشی	شایستگی های خطر	شایستگی های مکتبی
۱. آموزش محوری	۱. تسهیل روابط	۱. روحیه	۱. یادگیری مستمر	۱. بصیرت
۲. پاسخگویی	۲. هماهنگی بین واحدها	۲. اعتماد به نفس	۲. تجربه گرایی	۲. ولایت مداری
۳. به گزینی مستمر	۳. وحدت و انسجام	۳. تعالی گرایی	۳. پژوهش گرایی	۳. روحیه انقلابی
۴. حسن مدیریت	۴. حضور مستمر	۴. احساس	۴. الگو برداری	۴. جهادگری
۵. قدرشناسی	۵. روابط برادرانه	۵. مسئولیت	۵. دانش ورزی و اندیشمندی	۵. عاشورا گرایی
۶. شایسته سالاری	۶. نزدیکی	۶. امید به فضل الهی	۶. انتقاد پذیری	۶. توکل
۷. عدالت سازمانی	۷. فرماندهان و زیردستان	۷. امید به پاداش الهی	۷. خود آگاهی	۷. شهادت طلبی و سلحشوری
۸. حمایت از نخبگان و استعدادها	۸. اعتماد	۸. جبران خدمات	۸. اعتماد به نفس	۸. استقامت
۹. بهبود مستمر	۹. پیوند نسل جوان و پیشکسوتها	۹. موثر	۹. خود باوری	۹. استقلال طلبی
۱۰. توسعه خلاقیت	۱۰. مشارکت همگانی	۱۰. معیشت و منزلت اجتماعی	۱۰. آینده نگری و آینده سازی	۱۰. عزتمندی
۱۱. چابکی و انطباق پذیری	۱۱. اعتماد جمعی	۱۱. عزم راسخ	۱۱. بالندگی	۱۱. استکبارستیزی
			۱۲. به روز بودن	۱۲. خدمتگزاری
			۱۳. پیشگامی	۱۳. خودکفایی
			۱۴. توانمندی	۱۴. پا در رکابی
			۱۵. حرفه ای گرایی	۱۵. تکلیف گرایی
			۱۶. بلند نظری و بلند همتی	

در سومین مرحله کد گذاری یعنی کد گذاری انتخابی روابط میان مقوله های استخراج شده نشان داده می شود نتایج حاصل از این مرحله از این کار در شکل های ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: الگوی تبیینی و ترویجی فرهنگ خطرپذیری سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا.

برای بررسی روایی محتوا از روش والتز و باسل استفاده شده است. بدین منظور نیاز است خبرگان در مورد مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن گویه در قالب یک طیف لیکرتی ۴ سطحی نظر بدهند: ۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است» و ۴ «کاملاً مربوط است». حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوا برابر با ۰/۷۹ است و اگر این بر اساس این شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود.

تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند

$$CVI = \frac{\text{تعداد کل}}{\text{تعداد کل}}$$

تعداد کل

مقدار شاخص روایی محتوی شاخص‌های تحقیق حاضر ۰/۸۵ بوده است. این بدان معنا است که مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از ویژگی‌های مربوط بودن، واضح بودن و سادگی برخوردارند.

واژه «پایایی» برای نشان دادن رابطه بین کدگذاران (داوران) در نتایج کدگذاریشان به کار می‌رود. «پایایی» بین کدگذاران واژه‌ای پر استفاده است که به معنای میزان توافقی است که کدگذاران مستقل، هنگام ارزیابی ویژگی‌های یک پیام یا متن به دست می‌آورند. واژه خاص مورد نظر برای سازگاری در تحلیل محتوا، «توافق بین کدگذاران» است. سطوح بالای فقدان توافق میان داوران نمایانگر ضعف در روش‌های تحقیق است که شامل احتمال وجود مقولات و تعاریف عملیاتی ضعیف و آموزش‌های کدگذاری نامناسب به ارزیابان است. شاخصی که برای محاسبه پایایی بین کدگذاران استفاده می‌شود، ضریب کاپاست که به این ترتیب محاسبه می‌شود:

$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e}$$

در این رابطه  $p_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق هست  $p_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. زمانی که تعداد توافقات مشاهده شده برابر است با تعداد توافقات تصادفی احتمالی، ضریب کاپا صفر خواهد بود. زمانی که تعداد توافقات مشاهده شده کمتر از تعداد توافقات تصادفی احتمالی است، ضریب کاپا مقداری منفی خواهد شد. زمانی که توافق کامل بین دو قضاوت باشد، ضریب کاپا برابر یک خواهد بود. اندازه ضریب کاپا نمایانگر توافق بین دو کدگذار است. ضریب پایایی مربوط به الگوی استخراج شده در این پژوهش برابر ۰/۷۹۸ بوده که نشان‌دهنده پایایی قابل پذیرش آن است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

محیط‌های پویا و آکنده از تغییر پیش‌روی سازمان‌های امروزی خطر را برای مدیران و فرماندهان به پدیده‌ای گریزناپذیر تبدیل کرده‌اند. افزون بر این، ماهیت ساختارنایافته یا



برنامه‌ریزی نشده تصمیمات و اقدامات فرماندهان راهبردی سازمان‌های دفاعی در سطح راهبردی و دامنه و عمق گسترده و ژرف تصمیمات آن‌ها را با موقعیت‌های خطر و نااطمینانی بسیاری همراه ساخته است.

از این رو مهارت مدیریت خطر به شایستگی بسیار تعیین‌کننده‌ای برای فرماندهان این سطح تبدیل شده است. توانایی تشخیص موقعیت‌های خطرآمیز، فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در این خطرها، ارزیابی و تحلیل درست این موقعیت و تصمیم‌گیری درست برای بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها و پرهیز از خطرها از جمله مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز در این خصوص است. افزون بر این، برای پویایی، تعالی‌بخشی و روزآمدسازی ارکان تشکیل دهنده سازمان نیز نیازمند این است که مهارت مدیریت خطر این تغییرات از سطح فردی به سطح سازمانی تعمیم یافته و به فرهنگ خطرپذیری در سازمان توسعه یابد.

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی به منظور تبیین و ترویج فرهنگ خطرپذیری در میان فرماندهان سطح راهبردی سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. انجام شد. مرور پیشینه نظری موضوع نشان داد فرهنگ خطرپذیری از چهار بعد اصلی تشکیل می‌شود: گرایش به خطر (خطرپذیر یا خطرگریز)، سبک تصمیم‌گیری (حساب شده یا پویا)، رسمیت‌گرایی (رسمی یا منعطف) و کانون توجه (فنی یا رفتاری). با توجه به این که هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی فرهنگ خطرپذیری بوده حالت‌های تسهیل‌گر این چهار بعد در نظر گرفته شد (خطرگرایی، تصمیم‌گیری پویا، انعطاف و پویایی، و انسان‌گرایی). برای بومی‌سازی، تکمیل و استخراج مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هر یک از این ابعاد در بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) پرداخته شد. کدگذاری و مقوله‌بندی بیانات مرتبط با چهار بعد تشکیل دهنده فرهنگ خطرپذیری موجب استخراج ۱۰ مقوله مرتبط با هر یک از این ابعاد شد.

مقوله‌های تشکیل دهنده بعد «خطرگرایی» در بیانات معظم له عبارتند از: استقبال از تغییر، پیشگامی، تحول‌گرایی، چالش‌پذیری، خطرپذیری، شجاعت، ماموریت‌گرایی، هدف‌گرایی، نوسازی و پویایی. برخورداری فرماندهان راهبردی نیروهای مسلح از چنین ویژگی‌هایی باعث می‌شود از دچار شدن به روزمرگی و اکتفا کردن به وضع موجود پرهیز کنند و در پی نوسازی، تحول و تعالی سازمان زیرمجموعه خود باشند و با افزایش تاکید و

توجه بر ماموریت‌ها و اهداف به جای وظایف و فرایندهای ثابت و نامنعطف (به صورت اقتضایی) سازمان را از مزایای تحول مؤثر برخوردار سازند.

ایشان در بعد «نعطاف‌گرایی» بر مقوله‌های نوآوری، بهبود مستمر، پذیرش ایده‌های نو، اتخاذ روش‌های نو، راه‌های میان‌بر، ابتکارگرایی، به‌گزینی مستمر، یادگیرندگی، کیفیت‌گرایی و نقد سازنده تاکید داشته‌اند.

این مفاهیم بیانگر تأکید ایشان بر راه‌حل‌های ابتکاری و نوآورانه است که می‌توانند برای برون‌رفت از تنگناها و محدودیت‌ها کارساز باشند. تقویت چنین گرایشی در میان فرماندهان راهبردی سازمان‌های دفاعی آمادگی این سازمان‌ها برای تحولات نوآورانه را توسعه خواهد داد.

«تصمیم‌گیری پویا» سومین بعد فرهنگ خطرپذیری را تشکیل می‌دهد. مقوله‌های مورد تاکید فرماندهی معظم کل قوا در این خصوص عبارتند از: عزم راسخ، تفکر منظومه‌ای، موقعیت‌شناسی، درک شرایط حساس، فرصت‌شناسی، تدبیر، بلندنظری، نواندیشی، آینده‌گرایی و قاطعیت است. این تأکیدها در مجموع نشان می‌دهند معظم له در این بعد بر آینده‌نگری و دوراندیشی با نگاهی همه‌جانبه توجه دارند. ازاین‌رو می‌توان گفت برای ترویج این بعد از فرهنگ خطرپذیری، نیاز است فرماندهان راهبردی با تحلیل آینده و پیش‌بینی روندها در پی بهره‌برداری بهینه از فرصت‌های آینده باشند و با اتخاذ راهبردهای تحول‌گرایانه بتوانند به اعتلای روزافزون سازمان خود مساعدت کنند.

«تمرکز بر عوامل انسانی و رفتاری» چهارمین بعد تشکیل دهنده فرهنگ خطرپذیری است. آمادگی و توانمندی افراد در سازمان برای تغییر و تحول و نوآوری نیازمند تمایل و تعهد است. ازاین‌رو رویکرد انسان‌گرایانه فرماندهان در سازمان می‌تواند این تمایل و تعهد به نوآوری و تغییر را در اعضای سازمان تقویت کند. مقوله‌های مورد تأکید فرماندهی معظم کل قوا در این خصوص عبارتند از: وحدت و انسجام، نگاه ثروت‌گونه به جوانان، مشارکت همگانی، خودباوری، تشریک مساعی، توجه به تعهد و تخصص، آمادگی مستمر، تلاش مضاعف، تفاخر سازمانی، و کرامت انسانی.

بخش دوم الگوی ارائه شده به زیرساخت توانمندساز فرهنگ خطرپذیری مربوط می‌شود. مرور پیشینه نظری مرتبط در این زمینه، چهار عامل موثر را ارائه می‌کند: شایستگی‌های خطر، نظام انگیزشی، الگوی ارتباطات و الزامات سازمانی. تلاش این پژوهش برای تکمیل و بومی‌سازی این زیرساخت‌ها مبتنی بر بیانات معظم له موجب استخراج مقوله‌های مرتبط با این عوامل چهارگانه شد و عامل توانمندساز پنجمی به نام شایستگی‌های مکتبی نیز افزوده شد.

آنچه با عنوان «شایستگی‌های خطر» در بیانات معظم له مورد تاکید قرار گرفته است عبارتند از: یادگیری مستمر، تجربه‌گرایی، الگوبرداری، دانش‌ورزی و اندیشمندی، انتقادپذیری، خودآگاهی، اعتماد به نفس، خودباوری، آینده‌نگری و آینده‌سازی، بالندگی، به روز بودن، توانمندی، حرفه‌ای‌گرایی، بلندنظری و بلندهمتی.

دومین عامل توسعه دهنده فرهنگ خطرپذیری «نظام انگیزشی» است که شامل عواملی است که فرد را برای بهره‌مندی از فرصت‌های نهفته در خطر با وجود تهدیدهای احتمالی تشویق می‌کند. انگیزه‌های مورد تاکید مقام معظم رهبری در این خصوص شامل دو دسته کلی انگیزه‌های درونی و بیرونی هستند و عبارتند از: روحیه، اعتماد به نفس، تعالی‌گرایی، احساس مسئولیت، امید به فضل الهی (رزق لایحتساب)، پایدردی، عزم راسخ، جبران خدمات، و معیشت و منزلت اجتماعی. «الگوی روابط» سومین پیش‌نیاز توسعه فرهنگ سازمانی است و منظور از آن در اینجا چگونگی تعامل فرماندهان با یکدیگر و با رده‌های تحت فرماندهی خودشان است.

مقوله‌های مورد تاکید فرماندهی معظم کل قوا در این خصوص عبارتند از: تسهیل روابط، هماهنگی میان واحدها، وحدت و انسجام، حضور مستمر، روابط برادرانه، نزدیکی بین فرماندهان و زیردستان، همدلی، اعتماد، پیوند نسل جوان و پیش‌کسوت‌ها، مشارکت همگانی، و اعتماد جمعی.

«الزامات سازمانی» چهارمین عامل تسهیل‌گر ترویج فرهنگ خطرپذیری است و منظور از آن وجود آمادگی‌ها و شرایطی در سازمان است که می‌تواند فرهنگ خطرپذیری را تقویت کند. مقوله‌های مورد تاکید حضرت امام خامنه‌ای در این خصوص عبارتند از:

آموزش محوری، پاسخگویی، به‌گزینی مستمر، حسن مدیریت، قدرشناسی، شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، حمایت از نخبگان و استعدادها، بهبود مستمر، ترویج خلاقیت، چابکی و انطباق‌پذیری. در نهایت، «شایستگی‌های مکتبی» پنجمین و زیربنایی‌ترین عوامل گرایش به خطر برای کسب نتایج مطلوب است. مقوله‌های مورد تاکید معظم له در این خصوص عبارتند از: بصیرت، ولایت‌مداری، روحیه انقلابی، جهادگری، عاشوراگرایی، توکل، شهادت‌طلبی و سلحشوری، استقامت، استقلال‌طلبی، عزتمندی، استکبارستیزی، خدمتگزاری، خودکفایی، پادزرکابی، و تکلیف‌گرایی.

با توجه به تاثیرگذاری مهارت مدیریت خطر توسط فرماندهان سطح راهبردی و فرهنگ خطرپذیری در این سطح از سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. بر عملکرد سازمانی، توسعه، تحول و ارتقای مستمر توان رزمی و دفاعی یگان‌های زیرمجموعه این سازمان‌ها پیشنهادهای کاربردی زیر بر اساس نتایج پژوهش ارائه می‌شود:

۱. ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ خطرپذیری در سازمان‌های دفاعی کشور؛
۲. تشخیص سطح مناسب فرهنگ خطرپذیری در هر یک از سازمان‌های دفاعی کشور و مدیریت فرهنگ سازمانی حاکم بر آن بر این اساس؛
۳. توجه به نوع شخصیت فرد خطرپذیر و مهارت مدیریت خطر فرماندهان در جایگاه‌ها و یگان‌های نیازمند خطرپذیری زیاد؛
۴. ارتقای مهارت مدیریت خطر فرماندهان با آموزش روش‌هایی مانند روش‌های شهودی، روش‌های رتبه‌بندی و درجه‌بندی خطر، روش‌های کیفی و کمی ساختاریافته، روش‌های آماری ساده، سناریوپردازی، درخت تصمیم، گزینه‌های واقعی، تئوری بازی، شبیه‌سازی‌ها، تجزیه و تحلیل حساسیت، تحلیل احتمالات خطر؛
۵. افزودن درس مدیریت خطر به دوره‌های آموزشی دافوس و دعا؛
۶. تشویق فرماندهان به خطرگرایی بیشتر با استفاده از شایستگی‌های مکتبی، انگیزه‌های درونی و بیرونی و روابط حمایت‌گرایانه. بدین‌منظور، هم ترویج روحیه تکلیف‌گرایی و مسئولیت‌پذیری مؤثر خواهد بود و هم برخورداری از منافع محسوس حاصل از تحقق دستاوردهای چشمگیر توسط فرماندهان و مجموعه تحت امر آنها؛

۷. معرفی الگوهای فرماندهی، عملیات‌ها، طرح‌ها و اقدامات خطرگرایانه موفق و دستاوردهای آنها برای ترغیب دیگر فرماندهان به خطرپذیری مؤثر؛

۸. استفاده از ارزیابی عملکرد نتیجه‌گرا و خروجی محور برای فرماندهان راهبردی. بدین منظور نیاز است نتایج مورد انتظار از دوره انتصاب هر فرمانده در راستای تحقق راهبردهای کلان سازمان‌های دفاعی تعیین شود و فرماندهان بدانند در پایان دوره انتصاب خود از این نظر مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که از آن جمله می‌توان به آزمون نشدن الگوی ارائه شده به صورت کمی و اکتفا به یک مدل فرهنگ خطرپذیری به عنوان قالب تدوین الگوی مورد نظر پژوهش اشاره کرد. از این رو پیشنهادهای زیر برای پیشبرد نتایج این پژوهش در پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

۱. تدوین الگوی سنجش و ارزیابی فرهنگ خطرپذیری سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا؛

۲. ارائه الگوی فرهنگ خطرپذیری بر مبنای دیگر مدل‌های رایج فرهنگ سازمانی

مرسوم؛

۳. استفاده از روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) برای ساخت و آزمون مدل فرهنگ

خطرپذیری سازمان‌های دفاعی؛

۴. ارزیابی، بهینه‌یابی و مدیریت فرهنگ خطر هر یک از سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. با

توجه به اقتضائات و ماهیت مأموریت آنها.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- قران کریم، سوره الرعد، آیه ۱۱
- بیانات مقام معظم رهبری در جمع کارکنان سازمان‌های دفاعی کشور
- آقا محمدی، داود؛ دهقان، نبی اله (۱۳۹۱)، مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های نظامی. تهران: انتشارات دافوس آجا.
- امیری، علی‌نقی؛ عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۴)، مدیریت اسلامی: رویکردها، تهران: انتشارات سمت.
- پورصادق، ناصر؛ فرشچی، سیدمحمدرضا؛ موحدی صفت، محمد رضا (۱۳۹۲)، مدیریت خطر در محیط‌های نظامی و ارائه یک الگوی ارزیابی مبتنی بر نظریه بازی‌ها، فصلنامه مدیریت نظامی. ۱۳ (۳)، ۱-۴۴.
- رابینز، استیفن. پی. (۱۳۹۴)، مبانی رفتار سازمانی (علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مترجمان) تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۹۴)، مبانی رفتار سازمانی (علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مترجمان) تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- قلی‌پور، آریز؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۳)، مدیریت خطر منابع انسانی، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- صالح اصفهانی، اصغر (۱۳۸۹)، نقش رهبری در سازمان‌های یادگیرنده در تطبیق با نظریه پردازی ولایی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۰ (۳۹).
- محمدی ری‌شهری، محمد. (۱۳۸۵)، منتخب میزان الحکمه، تهران: نشر دارالحدیث.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵)، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات راه‌دان.
- مهدی، محمد؛ حشمتی، محمد؛ رسول، کلهر، اصغر و بازیاری، حسین (۱۳۹۳)، بررسی میزان خطرپذیری مالی افسران دانشگاه افسری امام علی (ع). فصلنامه مدیریت نظامی ۱۴ (۵۵): ۲۰-۱.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۸)، سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- هیسلوب، دونالد. (۱۳۹۱)، مدیریت دانش در سازمان (عباس منوریان و ناصر عسگری، مترجمان). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

### ب. منابع لاتین

- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework.** MA: Addison-Wesley, Reading.



- Chennemaneni, A. (2007). **Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model**. The University of Texas.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Flynn, J., Slovic, P. I., Kunreuther, H. (2001) **Risk, Media and Stigma, Earthscan Publications**, London, UK
- Hansson, S. (2010) "Risk: objective or subjective, facts or values", *Journal of Risk Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 231- 238.
- Harland, Christin. Brenchly, Richard (2003). Risk in supply networks. **Journal of Purchasing & Supply management**. Pp 51-62
- IRM (2012) **Risk Culture: Resources for Practitioners, Institute of Risk Management**, London, UK.
- Mason, D., and Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 38-48.
- Ritchie , B., & Brindley, C. (2007) An Emergent Framework for supply chain Risk management and performance measurement, *Journal of operational research society* 58(11), 1398-1411.
- Rodriguez, E., & Edwards, J. S. (2010). People, technology, processes and risk knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 139–150.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Spekman, R.E, Davis, E.W., (2004) Risk business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 34. Pp 414- 433.
- Suppiah, V., and Singh S. M. (2010). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 462-477.

