

مقاله پژوهشی: مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی

محمد شاه‌محمدی^۱، مهدی عامری^۲، سعید شاه‌محمدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

چکیده

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان، از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت و بودجه سازمان‌ها و پژوهشگران را به خود اختصاص داده است. سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی و منسجم است، به رسالت و اهداف سازمان تعهد قوی وجود دارد، همبستگی و انسجام گروهی بالایی وجود دارد که این امر، یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر است. همچنین با بررسی اسناد بالادستی ابلاغی توسط مقام معظم رهبری در حوزه سازمانی، همچون سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه ششم توسعه، می‌توان ردپای فرهنگ سازمانی و توسعه سرمایه‌های انسانی را در بندهای متعددی از این اسناد مشاهده کرد؛ بنابراین با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری و همچنین اهمیت و ضرورت فرهنگ بومی نیروهای مسلح، تحقیق حاضر با هدف دستیابی به مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی با روش داده‌بنیاد طرح‌ریزی و پیاده‌سازی شد. بعد از جمع‌آوری بیانات امامین انقلاب طی سال‌های زمامداری مقام رهبری، آن‌هایی که مخاطب رسمی آن نیروهای مسلح بودند، تفکیک و کار کدگذاری (باز، انتخابی، محوری) روی این اسناد صورت گرفت. در نتیجه پیاده‌سازی روش داده‌بنیاد، تعداد ۹۹ مفهوم، ۲۶ مؤلفه و چهار بُعد برای فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح استخراج شد. ابعاد فرهنگ سازمانی استخراج شده شامل فرهنگ نظامی‌گری، فرهنگ هنجاری اجتماعی، فرهنگ تحول‌گرایی و فرهنگ بسیجی مقاومتی است.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، توسعه سرمایه‌های انسانی، نیروهای مسلح.

۱. دکتری علوم سیاسی گرایش جامعه‌شناسی سیاسی - پژوهشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده

مسئول (m.shahmohammadi@sndu.ac.ir)

۲. نخبه وظیفه پژوهشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.

۳. دکتری، محقق در علوم مدیریتی

مقدمه

امروزه مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی در پیشبرد فعالیت‌های سازمان بازی می‌کند. سرنوشت کامیابی سازمان با سرنوشت مدیریت منابع انسانی سازمان آن‌چنان درهم آمیخته که جایگاه این حوزه وظیفه‌ای را تا حد شریکی راهبردی ارتقا داده است (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۰). در دوران معاصر یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های متمایزکننده سازمان‌های اثربخش و سرآمد از دیگر نهادها و مؤسسات، پرداختن جدی به توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان است (ستاری و نوری، ۱۳۹۵: ۳). از اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی، ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی و نیز جوی مناسب در جهت رشد و شکوفایی سازمانی است. فرهنگ سازمانی هویت گروهی ایجاد می‌کند که این هویت به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و اهداف سازمان کمک‌کننده است. به‌علاوه مقدمات تعهد گروهی را فراهم می‌سازد. همچنین به‌عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی به‌منظور تقویت رفتارهای خاص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (سلیمی و رضانی، ۱۳۹۲: ۳۷).

با بررسی اسناد بالادستی ابلاغی توسط مقام معظم رهبری در حوزه سازمانی، همچون سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه ششم توسعه، می‌توان ردپای فرهنگ سازمانی و توسعه سرمایه‌های انسانی را در بندهای متعددی از این اسناد مشاهده کرد. پرداختن به این موضوعات در اسناد بالادستی ابلاغی مقام معظم رهبری، نشان از ضرورت راهبردی آن‌ها از منظر فرمانده کل قوا دارد.

با درک نقش فرهنگ سازمانی در توسعه سرمایه‌های انسانی و تعالی سازمانی، سؤال اصلی این است که در یک سازمان ارزش‌مدار مانند نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فرهنگ مطلوب سازمانی می‌بایست دارای چه مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعادی باشد؟ در دوران پس از پیروزی انقلاب اسلامی با توجه به اینکه نیروهای مسلح تحت فرماندهی امامین انقلاب (امام خمینی و امام خامنه‌ای) و آموزه‌های اسلام و انقلاب بوده است، بخش اعظمی از فرهنگ حاکم بر این سازمان بزرگ نشأت گرفته از بیانات، رهنمودها، دستورات و سیاست‌های این دو بزرگوار و تحت تأثیر انقلاب اسلامی و برگرفته از دین مبین اسلام

است؛ بنابراین شایسته است مدل بومی فرهنگ سازمانی را از منظر امامین انقلاب، آرمان-های انقلاب و آموزه‌های دینی طراحی و توسعه داد که به واقعیت‌های موجود در سازمان-های نظامی کشورمان نزدیک‌تر است. با توجه به توضیحات ذکرشده، هدف پژوهش حاضر دستیابی به مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی است.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

پیشینه‌شناسی تحقیق

مدل‌های متنوعی از فرهنگ سازمانی توسط اندیشمندان مختلف تاکنون با اهداف گوناگونی توسعه داده و معرفی شده است. کوئین و کامرون (۱۹۹۹) مدلی را براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی ارائه دادند. در این مدل چهار نوع فرهنگ سازمانی بر مبنای دو بُعد (انعطاف/ثابت) و (توجه به درون/بیرون) معرفی شده است. این چهار فرهنگ عبارت‌اند از: فرهنگ بازاری، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ سلسله-مراتبی (والنسیا و همکاران، ۲۰۱۶).

والاچ^۱ در گونه‌شناسی خود، سه بُعد فرهنگی را شناسایی کرد که عبارت‌اند از: فرهنگ گروهی (حمایتی)، فرهنگ توسعه‌ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله‌مراتبی (بوروکراتیک). فرهنگ حمایتی منطبق با رویکردهای انسان‌گرایانه بوده و بیشتر بر شکل‌دهی محیط دوستانه برای کارکنان در سازمان تأکید دارد. فرهنگ نوآورانه، بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه، ریسک‌پذیری و خلاقیت در سازمان توجه دارد. در مقابل، یک سازمان با فرهنگ سلسله‌مراتبی، میزان تأکید و توجه خود را بیشتر بر استقرار رویه‌ها و قوانین و مقررات رسمی مبذول می‌دارد (دعایی، ۱۳۹۲: ۱۱۸-۱۱۷).

ولیکنی و کریم‌پور (۱۳۹۱) درصدد تبیین و ارائه یک الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های ارزش‌مدار برآمدند. آن‌ها با بررسی متون اسلامی چهار نوع فرهنگ،

تحت عنوان فرهنگ اخلاق کاری، فرهنگ رسالت‌محور (بر مبنای عقلانیت دینی)، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور معرفی کردند (ولیعانی و کریم‌پور، ۱۳۹۱: ۱۸۸). سلطانی (۱۳۹۱) مدلی را مخصوص ارگان‌های نظامی ارائه داده است که بر ویژگی‌ها و عواملی از فرهنگ تأکید می‌کند که از بار معنوی، تربیتی و انسان‌مداری خوبی برخوردار باشند. فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان مورد نظر با توجه به دو محور اصلی طراحی شده که در یک سو توجه به انعطاف‌پذیری و ثبات و در محور دیگر تأکید بر رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری قرار دارد. با توجه به این دو بُعد مهم جهت‌گیری راهبردی سازمان و با توجه به رویکردهایی که در برشمردن و استخراج ویژگی و شاخص‌های فرهنگ سازمانی وجود دارد، چهار نوع فرهنگ بدین شرح ارائه شد. فرهنگ تربیت‌محور، فرهنگ دانش‌محور، فرهنگ معناگرا، فرهنگ رابطه‌گرا.

مبانی نظری

توسعه سرمایه‌های انسانی

در اتمسفر رقابتی امروز سرمایه‌های انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها به شمار می‌روند. اهمیت سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها تا حدی است که آن را عامل اساسی اثرگذار بر رشد و بقای سازمان می‌دانند (نوروزی، ۱۳۹۴: ۳۴). از همین رو توسعه سرمایه‌های انسانی نیز رابطه‌ای مستقیم با پیشرفت و تداوم حیات سازمان‌ها دارد.

سرمایه‌های انسانی به دو بخش سخت و نرم تقسیم می‌شوند. بخش سخت مربوط به شایستگی کارکنان است و دربرگیرنده دانش، مهارت و استعدادها است. بخش نرم نیز مربوط به نگرش کارکنان بوده و انگیزش و رضایت کاری آن را شامل می‌شود (اسدالله‌زاده، ۱۳۹۱: ۵۶)؛ بنابراین جهت توسعه سرمایه‌های انسانی ضروری است که به هر دو بُعد سخت و نرم آن توجه شده و برنامه‌ریزی‌های لازم برای ارتقای شاخص‌های مربوط به این حوزه‌ها صورت بگیرد.

توسعه فرایندی است که بهبود کیفیت زندگی، تغییر سطح برخورداری و فهم انسان از منابع طبیعی و کرامت‌های انسانی برای رسیدن به ظرفیت بالاتر را رقم زده و متضمن رشد

مداوم در ابزار و روابط مادی و معنوی و بنیان‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و انسانی بوده و انسان در این جریان می‌تواند به تعالی و کمال برسد (مهدی‌زاده، ۱۳۹۸: ۸). از این حیث توسعه سرمایه‌های انسانی فرایندی است که منجر به رشد و شکوفایی شایستگی و نگرش کارکنان و افزایش خلاقیت آنان می‌شود. به عبارتی توسعه سرمایه‌های انسانی به دنبال آن است تا قابلیت‌ها و استعداد‌های شکوفانندهٔ افراد سازمان را به منصفه ظهور رسانده تا از طریق تولید افکار و ایده‌های جدید و ارتقای مهارت‌ها و تخصص‌ها در ایشان میزان تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان افزایش یابد. ضمن آنکه طی فرایندهای توسعه سرمایه‌های انسانی نگرش، تعهد و رضایت کارکنان نیز در جهت بهبود کیفیت عملکرد سازمان مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد.

با توجه به پیچیدگی مفهوم سرمایه‌های انسانی و تنوع دامنه عناصر و شاخص‌های مرتبط با آن، توسعه سرمایه‌های انسانی نیز دربرگیرندهٔ ابعاد متفاوتی است. در این قسمت به اختصار به ابعاد توسعه سرمایه‌های انسانی پرداخته می‌شود. بُعد فکری: در این بُعد هدف پرورش کارکنانی است که به‌طور مداوم در جهت اصلاح روال‌ها و فرایندهای سازمانی ایده‌ها و افکار جدید طرح کرده و ماحصل آن بهبود و اصلاح دائمی سازمان است. بُعد نگرش: در این بُعد، توسعه سرمایه‌های انسانی در پی آن است تا انعطاف‌پذیری نگرش سازمان و اعضای آن را بهبود بخشد تا جایی که دانش‌های جدید به‌سرعت به نگرش سازمان تبدیل شوند. بُعد شغلی: به‌طور طبیعی ارتقای مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای کارکنان سازمان از طریق آموزش هدفمند سبب بهینه شدن عملکرد آن‌ها می‌شود. توسعه سرمایه‌های انسانی در این بُعد افراد را به استفاده از تجهیزات و فناوری‌های جدید تشویق می‌کند و همین امر به افزایش علاقه‌مندی و دقت کارکنان منجر خواهد شد. بُعد ادراکی: درک اعضای سازمان از اهداف کلان، راهبردها، سیاست‌ها و فرایندهای جاری سازمان بر روی عملکرد آنان اثرگذار است. در توسعه سرمایه‌های انسانی ایجاد درکی جامع و راهبردی در کارکنان موضوعیت دارد، چراکه در این صورت افراد به‌سادگی قادر خواهند بود فرایندهای اجرای کار در سازمان را درک کرده و مانع انجام امور تکراری، زائد و هزینه‌بر شوند. بُعد رفتاری: هدف از توسعه سرمایه‌های انسانی در بُعد رفتاری ایجاد رفتار

استاندارد سازمانی در افراد است تا از این طریق انطباق و سازگاری اعضا با فرایندهای سازمانی بهبود یابد. بُعد خلاقیتی: سازمان خلاق سازمانی است که بر خلاقیت‌های فردی بنا شده است. در واقع این خلاقیت‌های فردی هستند که فرایندهای سازمان را اصلاح کرده و اثربخشی و کارایی آن را افزایش می‌دهند؛ بنابراین با توجه به اینکه نیروی انسانی خلاق و دارای فکر امروز جزء مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها به حساب می‌آید، توسعه سرمایه‌های انسانی در بُعد خلاقیتی نیز اهمیت قابل توجهی پیدا کرده است (ستاری و نوری، ۱۳۹۵: ۶).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ در سازمان به‌مثابه شخصیت در انسان است. مفروضات بنیادین، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به‌عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهند. فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، فناوری و سرمایه انسانی و از همه مهم‌تر بر بهره‌وری و راهبرد سازمان برجای می‌گذارد (نماین و فیض الهی، ۱۳۹۴).

محققان تعاریف متنوعی از فرهنگ سازمانی را بیان ارائه کرده‌اند. برخی از این تعاریف بر عناصری همچون مفروضات، باورها و ارزش‌ها تأکید دارند و برخی دیگر شیوه‌های انجام کارها، هنجارها، رفتارها و مصنوعات را مورد توجه قرار داده‌اند. بر این اساس در این بخش به مرور تعاریف صورت‌گرفته از فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.

فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، افسانه‌ها، عقاید، مفروضات، هنجارها و نمادها تعریف می‌کنند که در محاورات، نمادها، فناوری، اهداف و اقدامات مدیریت نمود پیدا می‌کند و باعث احساسات، نگرش‌ها و تعاملات مشترک شده و افراد را به ارائه رفتار براساس اهداف سازمان هدایت می‌کند (محسنی تیریزی و همکاران، ۱۳۸۹).

در بیانی دیگر، فرهنگ سازمانی به‌عنوان الگوی یکپارچه‌ای از رفتارهای انسانی تعریف می‌شود که منحصر به فرد سازمان بوده و خاستگاه آن فرایندهای بقای سازمانی و یکپارچگی با محیط آن است. بر این اساس فرهنگ، سازمان را به سمت هدف هدایت

می‌کند و کارکنان تازه استخدام‌شده، براساس آن شیوه درست رفتارها را می‌آموزند (مارتینز و کوئزه، ۲۰۰۷).

شاین^۲ (۱۹۹۵) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مفروضات بنیادین، باورها و ارزش‌های مشترک تعریف کرده است. از این دیدگاه، فرهنگ سازمانی از سه سطح در درون سازمان تشکیل شده است: مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و مصنوعات و اختراعات. بر این اساس فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از هنجارها می‌شود که رفتارهای مناسب و نامناسب را در درون سازمان توصیف می‌کند (لیووتا^۳، ۲۰۱۴، به نقل از شاین، ۱۹۹۵).

جورج گوردون^۴ فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌گردد (گوردون، ۱۹۹۱).

از نظر یونگ و فنگ (۲۰۰۸) فرهنگ سازمانی عبارت است از سیستمی متشکل از ارزش‌ها (چه چیزی اهمیت دارد و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (افراد چگونه عمل می‌کنند و چگونه عمل نمی‌کنند) که در ارتباط متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل است و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان شکل می‌دهد (یونگ و فنگ، ۲۰۰۸).

فرهنگ سازمانی در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی

در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی از جمله سیاست‌های کلی نظام که عموماً زیر نظر مستقیم رهبر انقلاب تدوین و ابلاغ می‌گردد، توجه خاصی به فرهنگ شده است. در ادامه بندهایی از این اسناد که به‌طور مستقیم اشاره به فرهنگ در بُعد سازمانی دارد، ذکر خواهد شد.

- نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی (بند ۱ سیاست‌های کلی نظام اداری).

^۱ Martins, Nico, Coetzee, Melinde.

^۲ Schein.

^۳ Dobre Ovidiu-Iliuta.

^۴ Gorden.

^۵ Yong and Pheng.

- قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخ‌گویی و تکریم ارباب‌رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها (بند ۲۰ سیاست‌های کلی نظام اداری).
- نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال (بند ۲۱ سیاست‌های کلی نظام اداری).
- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری (بند ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری).
- تقویت قانون‌گرایی، انضباط اجتماعی، وجدان کاری، خودباوری، روحیه کار جمعی، ابتکار، درستکاری، قناعت، پرهیز از اسراف و اهتمام به ارتقای کیفیت در تولید (بند ۳ سیاست کلی برنامه پنجم).
- تقویت روحیه ایمان و ایثار و عنصر فداکاری به‌عنوان عامل اصلی اقتدار ملی، تبیین مبانی ارزشی و تقویت اعتمادبه‌نفس ملی (بند ۱ سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز).
- ایجاد جامعه‌ای سالم، اخلاقی، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، فرهنگ‌مدار و شهروندانی آگاه، عزتمند و برخوردار از ملاک‌های درستکاری و احساس رضایتمندی (بند ۲ سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز).
- اعتلا، ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار، جهاد، شهادت و تفکر بسیجی در جامعه و نهادینه ساختن آن در اندیشه، باور، منش و رفتار مردم و مسئولان (بند ۱ سیاست‌های کلی نظام برای ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار).
- حمایت از تولید آثار ارزنده فرهنگی و هنری در جهت اشاعه فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت در جامعه (بند ۴ سیاست‌های کلی نظام برای ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار).
- استوار کردن ارزش‌های انقلاب اسلامی در اندیشه و عمل و تقویت فضایل اخلاقی و ایمان، روحیه ایثار و امید به آینده (بند ۱ سیاست‌های کلی برنامه چهارم).

- تعمیق روحیه دشمن‌شناسی و شناخت ترفندها و توطئه‌های دشمنان بر ضد انقلاب اسلامی و منافع ملی، ترویج روحیه ظلم‌ستیزی و مخالفت با سلطه‌گری استکبار جهانی (بند ۶ سیاست‌های کلی برنامه چهارم).

- سالم‌سازی فضای فرهنگی، رشد آگاهی‌ها و فضایل اخلاقی و اهتمام به امریه‌معروف و نهی از منکر (بند ۷ سیاست‌های کلی برنامه چهارم).

در ادامه در جدول شماره ۱، تعدادی از مدل‌های فرهنگ سازمانی از اندیشمندان داخلی و خارجی به‌طور خلاصه شرح داده شده است.

جدول شماره ۱: پیشینه تحقیقات - مدل‌های فرهنگ سازمانی

مدل‌ها	ابعاد	توضیحات
مدل کوئین و کامرون ^۱ (۱۹۹۹)	سلسله مراتبی	محیط ایستا، خطوط روشن اختیار و تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استانداردشده، مکانیزم‌های کنترل و پاسخ‌گویی، حفظ ثبات، کنترل، تأکید بر نظم.
	بازاری	جهت‌گیری به سمت محیط خارجی، تعامل ذی‌نفعان خارجی (تأمین‌کنندگان، مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها)، ارزش‌های غالب: رقابتی عمل کردن و بهره‌وری.
	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.
مدل دنیسون ^۲ (۲۰۰۰)	ادهوکراسی	پاسخگویی به محیط فوق متلاطم، خلق محصولات و خدمات جدید، کارآفرینی و خلاقیت، ارتقای انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، محیط‌های نامطمئن.
	مشارکتی	توانمندی سازمانی، تیم‌سازی، تیم‌محوری، قابلیت رشد و توسعه.
	ثبات و یکپارچگی	هماهنگی، یکپارچگی، اجماع.
	انعطاف-پذیری	به وجود آوردن تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی.
مأموریتی	گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز	

مدل‌ها	ابعاد	توضیحات
	(رسالت)	
مدل والچ ^۱ (۱۹۸۳)	حمایتی	همکاری، تشویقی، اجتماعی، منصف، مبتنی بر روابط.
	نوآورانه	ریسک‌پذیر، مهیج، چالش‌انگیز، نتیجه‌گرا.
	بوروکراتیک	سلسله‌مراتب، ساختاریافته، دستوری، ملاحظه‌ای، مبتنی بر قدرت.
مدل جفری سانفلد ^۲ (۲۰۰۹)	مکتب	تأکید سازمان‌ها بر استخدام افراد جوان متمایل به یادگیری و پرورش دادن آن‌ها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آن‌ها است.
	باشگاه	این شرکت‌ها برای افراد وفادار و متعهد که مناسب شرایط کاری موجود باشند، ارزش زیادی قائل‌اند. در این شرکت‌ها، سابقه خدمت و ارشدیت اهمیت زیادی دارد.
	تیم	در این شرکت‌ها افرادی که دارای استعداد بالایی باشند، صرف‌نظر 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.
الگو ویلخانی و کریم‌پور - مبتنی بر ارزش‌های اسلامی (۱۳۹۱)	اخلاق کاری	مؤلفه‌های فرهنگ اخلاق کاری عبارت‌اند از: تقوا کاری، انجام کامل کارها، نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری.
	رسالت - محور	این نوع فرهنگ با سه مشخصه راهبردی، چشم‌انداز و آزادی عمل بر مبنای تعهد اندازه‌گیری می‌شود.
	مشارکتی	فرهنگ مشارکتی با چهار شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، پیوند با فناوری و خویش‌ن شدن کاری اندازه‌گیری می‌شود.
	کارآفرینی	فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور با سه شاخص خلاقیت و نوآوری، نیازسنجی و انعطاف‌پذیری اندازه‌گیری می‌شود.
مدل سلطانی (مخصوص نیروهای مسلح) (۱۳۹۱)	تربیت‌محور	اعتلای معنوی، تکلیف‌گرایی، ولایت‌مداری، عدالت‌محوری و انقلابی بودن.
	دانش‌محور	خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی کارکنان و انعطاف‌پذیری.
	معناگرا	رسالت‌محوری، راهبردمحوری، هدف‌محوری و قانون‌گرایی به‌عنوان یک ارزش.
	رابطه‌گرا	رهبری، روابط صمیمی، کار گروهی، انسجام و مشارکت.
مدل شاه‌آبادی و عابدی (مبتنی بر قرآن) (۱۳۹۰)		ایمان و تقوا، عدالت، محبت و ولایت، وحدت و اتحاد، خدمت‌محوری، وفای به عهد، ایثار، وجدان کاری، تعاون به خیر، تعظیم شعائر دینی.
مدل وزیری و همکاران (مبتنی بر نهج البلاغه) (۱۳۹۱)		نظم و انضباط، مردم‌داری، معنویت، عدالت، بهبود مستمر، شایسته‌سالاری، وجدان کاری، یادگیری و دانش‌افزایی، رهبری خدمتگزار، اخلاص، عدالت، معنویت، خودارزیابی، مشورت.

^۱ Wallach.

^۲ Jeffrey Sonnemfeld.

روش‌شناسی تحقیق

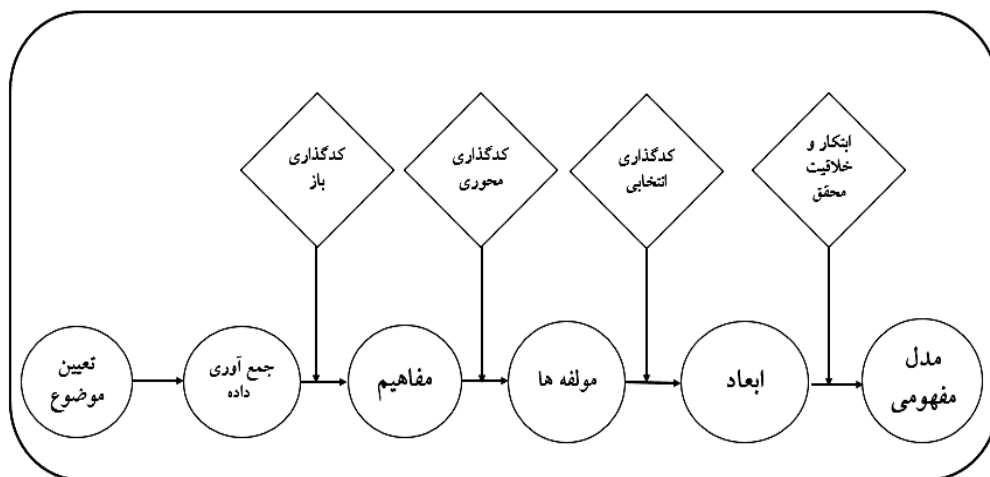
در این پژوهش قصد داریم با استفاده از روش داده‌بنیاد به توسعه مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح (از منظر امامین انقلاب) در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی اقدام کنیم. پژوهش حاضر در حوزه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد، همچنین از جهت ماهیت نتایج و یافته‌ها، از نوع کاربردی است.

از منظر گردآوری اطلاعات، این تحقیق توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه (جهت توسعه مدل) و پرسشنامه‌ای (جهت ارزیابی مدل) است. جامعه آماری تحقیق کلیه بیانات و اسناد منتشرشده توسط امامین انقلاب هر حوزه فرهنگ است. در مجموع ۳۳۷ سند در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که ۸۵ مورد از آن‌ها مربوط به بیانات امام خمینی و ۲۵۲ مورد دیگر نیز مربوط به بیانات امام خامنه‌ای است.

بعد از اجرای کدگذاری باز، محوری، انتخابی و توسعه مدل، به‌منظور اعتبارسنجی، مدل توسعه داده شده در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین برای کدگذاری داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

این بخش به طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات و نتایج حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده می‌پردازد. سیر تکامل داده‌ها تا تبدیل شدن به مدل در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. در ادامه هر مرحله به تفکیک، تشریح خواهد شد.



شکل شماره ۱: فرایند توسعه مدل با تکنیک داده بنیاد
(مهرابی و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)

الف: کدگذاری باز

بعد از اینکه داده‌ها جمع‌آوری و پالایش شدند، اولین قدم استخراج مفاهیم از داده‌ها است که این کار از طریق «کدگذاری باز» صورت می‌گیرد. در پژوهش حاضر بعد از جمع‌آوری و پالایش داده‌ها، استخراج مفاهیم از داده‌ها شروع شد. تعداد ۹۶۶ «کدگذاری باز» صورت گرفت که بعد از پالایش اولیه و ادغام کردن مفاهیم تکراری، تعداد ۹۹ مفهوم متمایز شناسایی شد. در جدول شماره ۲، تعدادی کدگذاری باز به‌عنوان نمونه به نمایش درآمده است. لیست کامل مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۲: چند نمونه کدگذاری باز

نمونه کدگذاری باز	
امروز نظام اسلامی درگیر چالش‌هایی است. وجود چالش به معنای حرکت به سمت جلو و ابتکارهای روزافزون و نوبه‌نو است. وجود چالش، انسان‌های آگاه و بصیر و شجاع را نگران نمی‌کند. وجود چالش، انسان‌های متعهد را به نگاه به ظرفیت‌های موجود و احیاناً معطل مانده وادار می‌کند. این چالش‌ها بر اثر این است که در نظام جمهوری اسلامی، توان پیشرفت، توان استحکام، توان اقتدار روزافزون بسیار است (مقام معظم رهبری، دانشگاه امام حسین ۱۳۹۳/۰۲/۳۱).	استقبال از چالش
اگر بخواهیم آن پیام را در شکل اجتماعی و انسانی آن در یک جمله بیان بکنیم: مقابله با نظام سلطه است؛ این پیام انقلاب است. نظام سلطه، نظام تقسیم دنیا به ظالم و به مظلوم است؛ منطق انقلاب که منطق اسلام است، «لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ» (۳) است؛ نباید ظلم کنید و نباید بگذارید به شما ظلم بشود.	استکبارستیزی
برای فعال کردن هر چه بیشتر و بهتر قوای مسلح کشور ضرورت دارد از تجربه اشخاصی که در متن مسائل جنگ بوده‌اند استفاده هر چه بیشتر شود (صحیفه امام جلد ۲۰ صفحه ۷۳).	انتقال دانش و تجربه
شما در جبهه‌ها هیچ نگذارید آرامش پیدا کند دشمن، اگر بگذارید آرامش پیدا کند می‌رود و تجهیز زیاده‌تر می‌کند و شما را به زحمت می‌اندازد. باید نگذارید که او یک شب از اضطراب بیرون بیاید، الآن در اضطراب هستند، نگذارید که آن‌ها از اضطراب بیرون بیایند.	ایجاد رعب در دشمن

جدول شماره ۳: مفاهیم حاصل شده از کدگذاری باز

مفاهیم		
ابتکار در سازمان‌دهی	آموزش‌های دینی و اعتقادی	قدرت درون‌زا
احساس مسئولیت و وظیفه	آموزش و توانمندسازی	حاکمیت ضوابط به‌جای روابط
اخلاص	آینده‌نگری	حمایت مردمی
آرمان‌گرایی	بدنه مردمی	خلاقیت در تاکتیک و روش‌ها
ارتقای بصیرت	ایجاد رعب در دشمن	خودسازی
استقبال از چالش	بومی‌سازی و ساخت تجهیزات	دشمن‌شناسی
استکبارستیزی/ظلم‌ستیزی	پاسداری از انقلاب	دفاع، خدمت و پشتیبانی از مردم
التزام قلبی-عملی به ولی فقیه	پاسداری از دین و قرآن	دوری از اختلاف
امیدواری	پاسداری و دفاع از کشور	هماهنگی بین قوای نظامی
انتصاب بر مبنای تعهد	پرهیز از گروه‌گرایی	صبر و شکیبایی
شناخت نقشه دشمن	تحقق آرمان‌های امام و رهبری	رفتار مردمی
انتظار-ظهور	ترویج فرهنگ شهادت و عاشورا	زنده نگه داشتن و ادامه دادن راه شهدا

مفاهیم		
انتقال دانش و تجربه	تقدم تکلیف‌گرایی بر نتیجه‌گرایی	سلسله‌مراتب و اطاعت از مافوق
ایثار و فداکاری	تقوا	شجاعت و جسارت
ایمان	توکل به خدا	شناخت و ادای تکلیف
تلاش، استقامت، ایستادگی و مقاومت	جان‌فشانی و شهادت در راه خدا، اسلام، انقلاب و کشور	ارادت و تمسک و الگوگیری از اهل‌بیت
وفاداری به رهبری و فرماندهی	عمل به وظیفه	عدالت اجتماعی
آمدگی معنوی	امر به معروف و نهی از منکر	عدالت تعاملی
آمدگی نظامی	کسب قدرت تحلیل سیاسی	عدالت توزیعی
عدم دخالت در امور سیاسی	مردم‌دوستی	عدالت رویه‌ای
عدم دخالت در انتخابات	مقاومت و خاک‌ریز فرهنگی	هوشیاری و عدم غفلت
عدم دل‌بستگی به دنیا	نظم و انضباط	وفاداری به آرمان‌های انقلاب
عدم نیاز به بیگانه	نهضت قطعه‌سازی	وفاداری به شهدا و راه شهدا
آمدگی حضور در صحنه‌های پرمخاطره	نوآوری در ساخت ابزارها و تجهیزات	رعایت قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
فرهنگ و روحیه خلاقیت و نوآوری	جوان‌گرایی به منزله پرهیز از پیری و محافظه‌کاری	رسیدگی و تکریم جانبازان و خانواده شهدا
به رسمیت شناختن سایر قوای نظامی	همدلی و احترام متقابل قوای نظامی	وفاداری به باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و اصول
مردم‌دوستی فرماندهان	خدمتگزاری فرماندهان به مردم	عطوفت فرمانده با زیردست
جوان‌گرایی به منزله تزریق انگیزه، امید و نشاط	جوان‌گرایی به منزله نیروی محرکه و ابتکار	جوان‌گرایی به منزله تربیت افسر جنگ نرم
انتصاب بر مبنای توانمندی و شایستگی	مسیر پیشرفت شغلی	بهداشت ایمنی و بیمه
حقوق و مزایا	فرصت‌های یادگیری	الگوی بومی تمدن اسلامی
حفظ و ترویج فرهنگ دفاع مقدس	انسان‌سازی و تربیت اسلامی	تهاجم فرهنگی
نفوذ فرهنگی	استقلال فرهنگی	آسیب‌های فرهنگی جامعه
فشارهای دشمن	توسعه شغلی	توسعه معنوی

ب: کدگذاری محوری

در این مرحله هدف، استخراج مؤلفه‌ها از مفاهیم شناسایی شده از مرحله قبل است. در مرحله قبل تعداد ۹۹ مفهوم متمایز کشف و شناسایی شدند. با مقایسه مستمر مفاهیم شناسایی شده که به آن روش مقایسه پایدار یا روش تطبیق مداوم گفته می‌شود، زمینه‌های مشترک بین مفاهیم کشف گردید. این فرایند به «کدگذاری محوری» مشهور است که در پژوهش حاضر در نتیجه این کدگذاری تعداد ۲۶ مؤلفه به دست آمد. جدول شماره ۴ لیست مؤلفه‌های شناسایی شده به همراه جزئیات «کدگذاری محوری» را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: کدگذاری محوری

مؤلفه‌ها	مفاهیم
اخلاقیت و نوآوری	ابتکار در سازمان دهی + اخلاقیت در تاکتیک و روش‌ها + فرهنگ و روحیه اخلاقیت و نوآوری + نوآوری در ساخت ابزارها و تجهیزات
اقتدارگرایی و بازدارندگی	ایجاد رعب در دشمن + آمادگی نظامی + آمادگی معنوی + هوشیاری و عدم غفلت + قدرت درون‌زا
مردمی بودن	بدنه مردمی + حمایت مردمی + رفتار مردمی + دفاع، خدمت و پشتیبانی از مردم + مردم‌دوستی
مدیریت دانش	آموزش و توانمندسازی + انتقال دانش و تجربه
وحدت‌گرایی	به رسمیت شناختن سایر قوای نظامی + دوری از اختلاف + همدلی و احترام متقابل قوای نظامی + هماهنگی بین قوای نظامی + همدلی و هماهنگی درون ارگانی
جوان‌گرایی	جوان‌گرایی به منزله پرهیز از پیری و محافظه‌کاری + جوان‌گرایی به منزله تربیت افسر جنگ نرم + جوان‌گرایی به منزله تزریق انگیزه، امید و نشاط + جوان‌گرایی به منزله نیروی محرکه و ابتکار
قانون‌گرایی	نظم و انضباط + سلسله‌مراتب و اطلاعات از مافوق + رعایت قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
عدالت‌طلبی	عدالت اجتماعی + عدالت تعاملی + عدالت توزیعی + عدالت رویه‌ای
وفاداری	وفاداری به شهدا + راه شهدا + وفاداری به آرمان‌های انقلاب + وفاداری به رهبری و فرماندهی + وفاداری به باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و اصول
تحرک و روحیه جهادی	تلاش، استقامت، ایستادگی و مقاومت + ایثار و فداکاری + صبر و شکیبایی + عدم دل‌بستگی به دنیا

مؤلفه‌ها	مفاهیم
خودکفایی	نهضت قطعه‌سازی + بومی‌سازی و ساخت تجهیزات + عدم نیاز به بیگانه
ولایت‌پذیری	التزام قلبی-عملی به ولی فقیه + تحقق آرمان‌های امام و رهبری + ارادت، تمسک و الگوگیری از اهل بیت
مهدویت	انتظار-ظهور + استکبارستیزی/ظلم‌ستیزی + آرمان‌گرایی + آینده‌نگری + امیدواری
حزب‌گریزی	عدم دخالت در انتخابات + پرهیز از گروه‌گرایی + عدم دخالت در امور سیاسی + کسب قدرت تحلیل سیاسی
قدرت نرم	ارتقای بصیرت + دشمن‌شناسی + مقاومت و خاک‌ریز فرهنگی + شناخت نقشه دشمن
شهادت‌طلبی	جان‌فشانی و شهادت در راه خدا، اسلام، انقلاب و کشور + ترویج فرهنگ شهادت و عاشورا + زنده نگه داشتن و ادامه دادن راه شهدا + رسیدگی و تکریم جانبازان و خانواده شهدا
تکلیف‌گرایی	احساس مسئولیت و وظیفه + عمل به وظیفه + تقدم تکلیف‌گرایی بر نتیجه‌گرایی + شناخت و اداء تکلیف + امر به معروف و نهی از منکر
شایسته‌سالاری	انتصاب بر مبنای توانمندی و شایستگی + انتصاب بر مبنای تعهد + حاکمیت ضوابط به‌جای روابط
معنویت‌گرایی	اخلاص + تقوا + خودسازی + آموزش‌های دینی و اعتقادی + ایمان + توکل
پاسداری	پاسداری و دفاع از کشور + پاسداری از دین و قرآن + پاسداری از انقلاب
ریسک‌پذیری	شجاعت و جسارت + استقبال از چالش + آمادگی حضور در صحنه‌های پرمخاطره
سبک فرماندهی	عظوفت فرمانده با زیردست + خدمتگزاری فرماندهان به مردم + مردم‌دوستی فرمانده
چالش‌های فرهنگی	تهاجم فرهنگی + نفوذ فرهنگی + استقلال فرهنگی
ایجاد سازمان‌های ارزش‌مدار	الگوی بومی تمدن اسلامی + حفظ و ترویج فرهنگ دفاع مقدس + انسان‌سازی و تربیت اسلامی
عوامل انگیزشی شغلی و سازمانی	فرصت یادگیری + حقوق و مزایا + بهداشت ایمنی و بیمه + مسیر پیشرفت شغلی
توسعه سرمایه‌های انسانی	توسعه شغلی، توسعه معنوی

ج: کدگذاری انتخابی

آخرین مرحله از کدگذاری به «کدگذاری انتخابی» معروف است. طی این مرحله، وجوه مشترک مؤلفه‌های حاصل شده از مراحل قبلی، شناسایی و با توجه به اشتراکات آن‌ها در

دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سازمان‌دهی شدند. ۲۶ مؤلفه شناسایی شده در مرحله قبل، در قالب چهار بُعد اصلی دسته‌بندی شدند. جدول شماره ۵، ابعاد فرهنگ سازمانی را به همراه مؤلفه‌ها و مفاهیم زیرمجموعه هر یک نمایش می‌دهد.

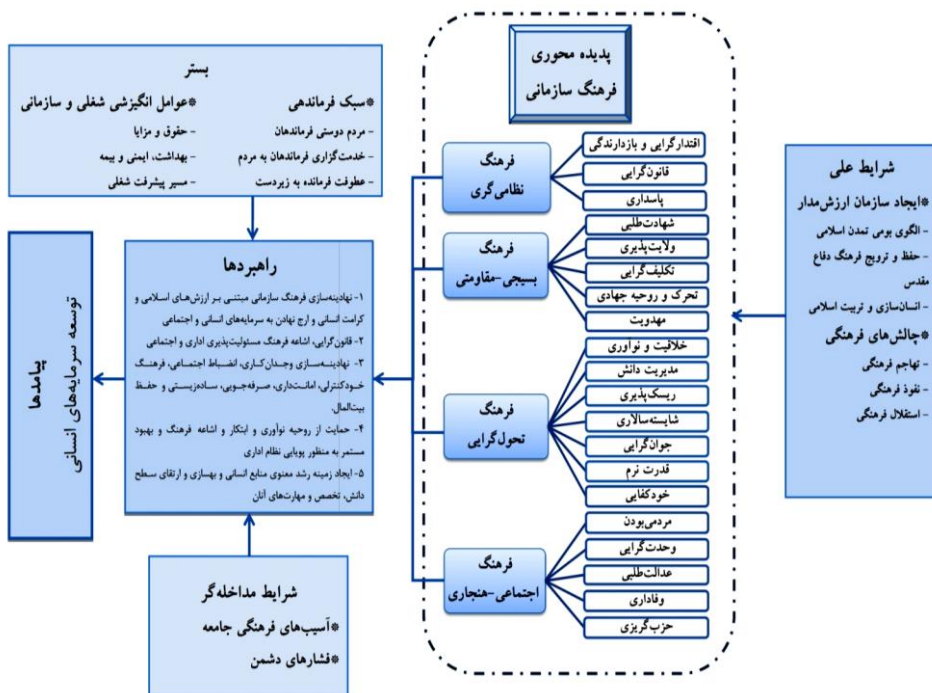
جدول شماره ۵: کدگذاری انتخابی

ابعاد	مؤلفه‌ها	مفاهیم
فرهنگ نظامی‌گری	پاسداری	پاسداری و دفاع از کشور + پاسداری از دین و قرآن + پاسداری از انقلاب
	قانون‌گرایی	نظم و انضباط + سلسله‌مراتب و اطلاعات از مافوق + رعایت قوانین، آیین-نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
	اقتدارگرایی و بازدارندگی	ایجاد رعب در دشمن + آمادگی نظامی + آمادگی معنوی + هوشیاری و عدم غفلت + قدرت درون‌زا
فرهنگ بسیجی- مقاومتی	شهادت‌طلبی	جان‌فشانی و شهادت در راه خدا، اسلام، انقلاب و کشور + ترویج فرهنگ شهادت و عاشورا + زنده نگه داشتن و ادامه راه شهدا + رسیدگی و تکریم جانبازان و خانواده شهدا
	تحرک و روحیه جهادی	تلاش، استقامت، ایستادگی و مقاومت + ایثار و فداکاری + صبر و شکیبایی + عدم دل‌بستگی به دنیا
	تکلیف‌گرایی	احساس مسئولیت و وظیفه + امر به معروف و نهی از منکر + عمل به وظیفه + تقدم تکلیف‌گرایی بر نتیجه‌گرایی + شناخت و اداء تکلیف
فرهنگ اجتماعی- هنجاری	ولایت‌پذیری	التزام قلبی-عملی به ولی فقیه + تحقق آرمان‌های امام و رهبری + ارادت، تمسک و الگوگیری از اهل بیت
	مهدویت	انتظار-ظهور + استکبارستیزی/ظلم‌ستیزی + آرمان‌گرایی + آینده‌نگری + امیدواری
	معنویت‌گرایی	اخلاص + تقوا + خودسازی + آموزش‌های دینی و اعتقادی + ایمان + توکل
فرهنگ اجتماعی- هنجاری	مردمی بودن	بدنه مردمی + حمایت مردمی + رفتار مردمی + دفاع، خدمت و پشتیبانی از مردم + مردم‌دوستی
	وحدت‌گرایی	به رسمیت شناختن سایر قوای نظامی + دوری از اختلاف + همدلی و احترام متقابل قوای نظامی + هماهنگی بین قوای نظامی + همدلی و هماهنگی درون ارگانی
	عدالت‌طلبی	عدالت اجتماعی + عدالت تعاملی + عدالت توزیعی + عدالت رویه‌ای
	وفاداری	وفاداری به شهدا و راه شهدا + وفاداری به آرمان‌های انقلاب + وفاداری به رهبری و فرماندهی + وفاداری به باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و اصول
	حزب‌گریزی	عدم دخالت در انتخابات + پرهیز از گروه‌گرایی + عدم دخالت در امور

ابعاد	مؤلفه‌ها	مفاهیم
		سیاسی + کسب قدرت تحلیل سیاسی
فرهنگ تحول‌گرایی	خلاقیت و نوآوری	ابتکار در سازمان‌دهی + خلاقیت در تاکتیک و روش‌ها + فرهنگ و روحیه خلاقیت و نوآوری + نوآوری در ساخت ابزارها و تجهیزات
	مدیریت دانش	آموزش و توانمندسازی + انتقال دانش و تجربه
	جوان‌گرایی	جوان‌گرایی به منزله پرهیز از پیری و محافظه‌کاری + جوان‌گرایی به منزله تربیت افسر جنگ نرم + جوان‌گرایی به منزله تزریق انگیزه، امید و نشاط + جوان‌گرایی به منزله نیروی محرکه و ابتکار
	شایسته‌سالاری	انتصاب بر مبنای توانمندی و شایستگی + انتصاب بر مبنای تعهد + حاکمیت ضوابط به جای روابط
	قدرت نرم	ارتقای بصیرت + دشمن‌شناسی + مقاومت و خاک‌ریز فرهنگی + شناخت نقشه دشمن
	ریسک‌پذیری	شجاعت و جسارت + استقبال از چالش + آمادگی حضور در صحنه‌های پرمخاطره
	خودکفایی	نهضت قطعه‌سازی + بومی‌سازی و ساخت تجهیزات + عدم نیاز به بیگانه

در نهایت با پدیدار شدن مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد، پژوهشگر با به‌کارگیری قوه ابتکار و خلاقیت و یافتن ارتباط منطقی بین مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد، به توسعه مدل اقدام می‌کند. در این پژوهش از چارچوب استراوس و کوربین برای توسعه مدل پارادایمی استفاده شده است. این مدل، از پنج قسمت شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. در مرکز مدل نیز پدیده مرکزی قرار دارد که فعالیت‌ها حول آن شکل می‌گیرد.

براساس مراحل طی‌شده، سرانجام مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی، توسعه داده شد. مدل پارادایمی توسعه داده شده در شکل ۲ نمایش داده شده است. همچنین اعتبار مدل توسعه داده شده، با استفاده از چارچوب‌های چارمز (۲۰۰۶) و استراوس و کوربین (۱۹۹۲) و توسط ده نفر از اساتید دانشگاه دفاع ملی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت.



شکل شماره ۲: مدل پارادایمی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف. نتیجه‌گیری

از اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی، ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی و نیز جوی مناسب در جهت رشد و شکوفایی سازمانی است. سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی و منسجم است، اعضا از رسالت‌ها و اهداف سازمان آگاهی داشته و نسبت به آن‌ها تعهد دارند و میان اهداف افراد، سازمان و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد و افراد حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند. در چنین شرایطی فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان سرچشمه همه توانایی‌های

سازمان جلوه‌گر شده و به تعبیری، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی منوط به فرهنگ آن‌ها است.

با درک نقش فرهنگ سازمانی در توسعه سرمایه‌های انسانی و تعالی سازمانی و همچنین تأکیدات مقام معظم رهبری بر توسعه فرهنگ بومی متناسب با شرایط محیطی و سازمانی، پژوهش حاضر با هدف دستیابی به الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی با روش داده‌بنیاد اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش سخنرانی‌ها، دست‌نوشته‌ها، مصاحبه‌ها، مقالات و سایر اطلاعات و مستندات است که از مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای و امام خمینی (ره) پیرامون فرهنگ سازمانی (به‌خصوص در حوزه نیروهای مسلح) وجود دارد.

بعد از جمع‌آوری بیانات امامین انقلاب طی سال‌های زمامداری مقام رهبری، آن‌هایی که مخاطب رسمی آن نیروهای مسلح بودند، تفکیک و کار کدگذاری (باز، انتخابی، محوری) روی این اسناد صورت گرفت. در نتیجه پیاده‌سازی روش داده‌بنیاد (با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا)، تعداد ۹۹ مفهوم، ۲۶ مؤلفه و چهار بُعد استخراج گردید. در نهایت با کشف روابط بین مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی و با استفاده از چارچوب استراوس و کوربین مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی به دست آمد. ابعاد فرهنگ سازمانی استخراج‌شده شامل فرهنگ نظامی‌گری، فرهنگ هنجاری اجتماعی، فرهنگ تحول‌گرایی و فرهنگ بسیجی مقاومتی است. اعتبار مدل توسعه داده‌شده، با استفاده از چارچوب‌های چارمز (۲۰۰۶) و استراوس و کوربین (۱۹۹۸) و توسط ده نفر از اساتید دانشگاه دفاع ملی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. ابعاد فرهنگ سازمانی بومی توسعه داده شده برای نیروهای مسلح بدین شرح است:

فرهنگ نظامی‌گری: معمولاً در شیوه زندگی و فرهنگ نظامی، نظم، سلسله‌مراتب، رابطه سلطه و اطاعت و نگرش‌های جنگ‌طلبانه مورد تمجید قرار می‌گیرد. البته در یک سازمان نظامی که فرمانده کل قوای آن یک رهبر دینی است، فرهنگ حاکم بر آن تفاوت‌هایی دارد. با در نظر گرفتن این تفاوت‌ها، معمولاً یک ارتش قوی و چابک،

صرف نظر از ایدئولوژی پشت سر آن، نیازمند فرهنگی است که به سازمان در جهت تحقق اهداف و رسالتش یاری رساند. مؤلفه‌هایی که این فرهنگ را تبیین می‌کنند، عبارت‌اند از:

۱. پاسداری، ۲. قانون‌گرایی، ۳. اقتدارگرایی و بازدارندگی.

فرهنگ بسیجی - مقاومتی: فرهنگ بسیجی-مقاومتی زمانی در سازمان شکل می‌گیرد که جهت‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و ارزش‌های سازمانی، مبتنی بر مبانی و آموزه‌های دین مبین اسلام و انقلاب اسلامی تدوین شده باشد. ماهیت این نوع فرهنگ طوری است که نه تنها در قوای نظامی جریان دارد، بلکه از قابلیت تسری و تعمیم در سطح ملی و حتی منطقه‌ای برخوردار است. شکل‌گیری هسته‌های مقاومت در لبنان و فلسطین و اخیراً در سوریه، عراق و یمن با الگوبرداری از فرهنگ مقاومتی جمهوری اسلامی سندی بر این ادعا است. این نظام فرهنگی که از جوهره انقلابی-دینی برخوردار است با فطرت بشری نیز هم‌خوانی دارد و در پی طراحی و پیاده‌سازی ارزش‌هایی است که افراد سازمان را به رشد و کمال معنوی سوق دهند. مؤلفه‌هایی که این فرهنگ را تبیین می‌کنند، عبارت‌اند از:

۱. شهادت‌طلبی، ۲. تحرک و روحیه جهادی، ۳. تکلیف‌گرایی، ۴. ولایت‌پذیری، ۵. مهدویت و ۶. معنویت‌گرایی.

فرهنگ اجتماعی - هنجاری: فرهنگ اجتماعی-هنجاری تقویت‌کننده رابطه سازمان با جامعه‌ای است که در آن واقع است. روح حاکم بر فضای فرهنگی نیروهای مسلح باید به نحوی باشد که ارزش‌ها و هنجارهای جامعه در آن جریان داشته باشد و محترم شمرده شود. قوای مسلح مانند سایر ارگان‌ها با هدف خدمت‌رسانی به جامعه تشکیل شده است، بنابراین فرهنگ حاکم بر آن نیز باید در جهت تحقق این هدف باشد. مؤلفه‌هایی که این فرهنگ را تبیین می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. مردمی بودن، ۲. وحدت‌گرایی، ۳. عدالت‌طلبی، ۴. وفاداری و ۵. حزب‌گریزی.

فرهنگ تحول‌گرایی: این نوع فرهنگ بر رشد و ارتقای علمی، افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌ها، پویایی و آمادگی همه‌جانبه، رقابت‌طلبی و استفاده از فرصت‌ها تأکید دارد. جاری بودن فرهنگ تحول‌گرایی در قوای نظامی باعث می‌شود که اهل ریسک باشند، از تغییر و نوآوری استقبال نمایند، از محافظه‌کاری دوری کنند و روحیه جوان‌گرایی در آن‌ها جاری

باشد. آنچه اهمیت تحول‌گرایی در قوای نظامی را دوچندان می‌کند، تغییر مداوم شکل و ابزارهای جنگ، یا به عبارت دیگر ظهور جنگ‌های نوین است. موقعیت راهبردی جمهوری اسلامی در منطقه، روش‌ها و ابزارهای متنوع دشمنان و ظهور تهدیدها و فرصت‌های جدید، فرهنگ تحول‌گرایی را به یک ضرورت تبدیل کرده است. مؤلفه‌های این فرهنگ عبارت‌اند از:

۱. مدیریت دانش، ۲. جوان‌گرایی، ۳. شایسته‌سالاری، ۴. قدرت نرم، ۵. ریسک‌پذیری، ۶. خودکفایی و ۷. خلاقیت و نوآوری.

فرهنگ نظامی‌گری و فرهنگ تحول‌گرایی را می‌توان وجه تمایز یافته‌های حاصل‌شده در این تحقیق با تحقیقاتی که در گذشته صورت گرفته، معرفی کرد. تحقیقات گذشته به سازمان‌های نظامی صرفاً به‌عنوان یک سازمان ارزش‌مدار نگریسته‌اند و مفاهیم فرهنگ سازمانی مستخرج از آن‌ها نیز تا حد زیادی به همه سازمان‌های ارزش‌مدار تعلق دارد و نه اختصاصاً به سازمان‌های نظامی. کمیت و کیفیت مفاهیم مربوط به فرهنگ نظامی‌گری و تحول‌گرایی تا حد زیادی متمایز از مفاهیم شناسایی‌شده از تحقیقات پیشین است. از طرفی فرهنگ بسیجی-مقاومتی و فرهنگ اجتماعی-هنجاری تا حد زیادی با تحقیقات گذشته اشتراک دارد. از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به عدم امکان تفکیک مخاطبان بیانات امامین انقلاب اشاره کرد. در این تحقیق صرفاً بیاناتی کدگذاری شدند که مخاطب رسمی آن‌ها نیروهای مسلح بودند، ولی این احتمال وجود دارد که بیاناتی نیز وجود دارد که مخاطب رسمی آن‌ها نیروهای مسلح نبوده، ولی رهنمودهای صادرشده، مشمول نیروهای مسلح نیز می‌شده است.

ب. پیشنهاد

براساس مدل فرهنگ سازمانی استخراج‌شده و به‌منظور توسعه سرمایه‌های انسانی نیروهای مسلح، پیشنهاد می‌گردد مدیران و فرماندهان ارشد نظامی، مفاهیم و مؤلفه‌های فرهنگ تحول-گرایی، فرهنگ اجتماعی-هنجاری، فرهنگ نظامی‌گری و فرهنگ بسیجی-مقاومتی را در فرهنگ سازمانی ارگان مربوطه بگنجانند. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدل توسعه داده‌شده، در ارگان‌های مختلف نیروهای مسلح از قبیل ارتش، سپاه، نیروی انتظامی و همچنین در رده‌ها و

بخش صفی و ستادی مختلف مورد بررسی و برآزش قرار گیرد و تعدیلات لازم، متناسب با ارگان‌ها صورت گرفته و مدل تعدیل شده مختص هر ارگان توسعه داده شود.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اسدالله‌زاده، مریم (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سرمایه فکری (مورد مطالعه: بیمه مرکزی ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ نشده.
- دعایی، حبیب‌الله و پور، سمیرا (۱۳۹۲)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازاریگری با تأکید بر نقش واسطه تعارض سازمانی (مورد مطالعه صنعت مبلمان در شهر مشهد)، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و چهارم، شماره ۵۱، صص ۱۳۰-۱۱۵.
- ستاری، صدرالدین و نوری، پوران (بهمن ۱۳۹۵)، ارتباط فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی، *چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی*، تهران.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱)، تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی، *دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال بیستم، شماره ۱، صص ۱۲۲-۹۹.
- سلیمی، جمال و رمضانی، قباد (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دبیران دوره تحصیلی متوسطه استان کردستان، *رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، سال اول، شماره ۲، صص ۴۹-۳۵.
- شاه‌آبادی، محمدمهدی و عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۰)، درآمدی بر روش بررسی «ابعاد فرهنگ سازمانی» با نگاهی به قرآن کریم، *فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی*، سال هفدهم، شماره ۶۶، صص ۹۷-۱۱۶.
- شمس احمر، مهران؛ فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۰)، بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، *دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، شماره ۱، صص ۱۶۹-۱۳۹.
- عسکری وزیری، علی، زارعی متین، حسن و امیری، علینقی (۱۳۹۱)، ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج‌البلاغه، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال اول، شماره ۳، صص ۴۲۲-۴۰۱.

- محسنی تبریزی، علیرضا؛ عباسی قادی، مجتبی و امیری، دردانه (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی اداری و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان و ارائه راهکارها، *فصلنامه پژوهشی - کاربردی پژوهش و اندیشه*، شماره ۱۵، صص ۱۳۱-۱۰۹.
- مهدی‌زاده، مصطفی (۱۳۹۸)، *شناخت مفاهیم توسعه سرمایه‌های انسانی از منظر نهج البلاغه براساس روش تولید محتوا*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، چاپ نشده.
- مهرابی، امیرحمزه؛ خنیفر، حمزه؛ امیری، علی‌نقی؛ زارعی‌متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال نهم، شماره ۲۳، صفحه ۳۰-۵.
- نامیان، فرشید و فیض‌الهی، صادق (بهار و تابستان ۱۳۹۴)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)، *فرهنگ ایلام*، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷، صص ۱۶۱-۱۴۷.
- نوروزی سید حسینی، رسول (۱۳۹۴)، *طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در ورزش با تأکید بر رویکرد قابلیت*، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، چاپ نشده.
- ولیخانی، ماشاءالله و کریم‌پور، جلیل (۱۳۹۱)، *تدوین الگوی فرهنگ اسلامی سازمانی، مهندسی فرهنگی*، سال ششم، شماره ۶۵ و ۶۶، صص ۱۸۹-۱۶۲.

ب. منابع انگلیسی

- Charmaz, K. (2005). Grounded theory in the 21st century: A qualitative method for advancing social justice research. *Handbook of qualitative research*, 3, 507-535.
- Gordon, George G., (1991), Industry Determinants Of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol 16, No 2, pp. 396-415.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... & Tariq, F. (2015), The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special Issue) pp. 63-69.
- Iliuta, Dobre Ovidiu, (2014), The Link Between Organizational Culture and Performance Management Practices: a case of it companies from Romania, *The annals of the university of oradea*, 1130.
- Madueke, Chidinma Vivian, Emerole, Ikechukwu Chimezie, (2017), Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State, *Saudi Journal of Business and Management Studies*, Vol. 2, pp. 244-252.
- 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.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *Sage publications*.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R., (2016), □□□□□□□□ the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 48, pp. 30-41.
- Yong, Koh Tas, Pheng, Low Sui, (2008), Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore, *Construction Management and Economics*, 26:3, 237-248.

