

شناسایی و تبیین فرهنگ سازمانی جهادی

ناصر پورصادق^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

چکیده

زمینه و هدف: فرهنگ جهادی همان فرهنگ تحول، آینده‌ساز و انتظار است که به دنبال تحول در وضع موجود برای رسیدن به وضع مطلوب، در مقابله با حافظان وضع موجود که به یک معنا ضد تحول هستند، قرار می‌گیرد. هدف این پژوهش شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی یکی از مراکز تحقیقاتی وزارت دفاع با رویکرد جهادی است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. شیوه جمع‌آوری اطلاعات، آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی و پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش کارکنان یکی از مراکز تحقیقاتی وزارت دفاع هستند.

یافته‌ها: پنج بعد فرهنگی - اسلامی، انطباق‌پذیری با محیط، ساختاری، معنایی و انسانی در ۲۷ مؤلفه و ۱۳۳ شاخص شناسایی شد که پس از تأیید روایی و پایایی توسط خبرگان، در طراحی پرسش‌نامه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به کار گرفته شد و در اختیار جامعه آزمون قرار گرفت.

نتایج: با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان نتیجه گرفت که در مرکز تحقیقاتی مورد مطالعه، بعد «معنایی» دارای کم‌ترین و بعد «انطباق‌پذیری محیطی» دارای بیشترین امتیاز است. در پایان، برای بهبود وضعیت، سه نوع رویکرد و پیشنهادی مبسوطی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، صنایع دفاعی، فرهنگ سازمانی جهادی، نیمرخ فرهنگی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

استناد: پورصادق، ناصر (تابستان، ۱۳۹۶). شناسایی و تبیین فرهنگ سازمانی جهادی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۲)، ۱۷۵-۱۹۶.

مقدمه

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رابینز^۱، ۱۳۸۵: ۸۰). فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در حقیقت ترکیبی از مجموعه تعهدها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضاء سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود (گوردن^۲، ۱۹۹۹: ۳۴۲). در سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی است، اعضای آن‌ها از رسالت‌ها و هدف‌های سازمان آگاهی کامل داشته و نسبت به آن‌ها تعهد دارند و میان اهداف کارکنان و سازمان و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد.

در شرایط رقابتی، پیچیده و ابهام‌آلود فعلی که بهبود سازمانی مراکز تحقیقاتی مورد مطالعه و کسب مزیت رقابتی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان به‌عنوان دارایی نامشهود و شایستگی منحصر به فرد مزیت‌آفرین که تقلید آن برای رقبا سخت است؛ سرچشمه همه توانائی‌های سازمان جلوه‌گر شده است زیرا مهم‌ترین عنصر هر سازمانی، انسان‌هایی هستند که در درون سازمان دارای مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری هستند که انجام امور سازمان و نظارت بر آن را به‌عهده دارند؛ این مجموعه فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. اهمیت و ضرورت پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد مراکز تحقیقاتی، از جمله مباحث مهمی است که امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه مدیران را به خود اختصاص داده است. در سازمان موردنظر گاهی این پرسش مطرح بوده که چگونه می‌توان عملکرد مدیران و کارکنان را بهبود بخشید؟ بی‌تردید نمی‌توان به این پرسش مهم و اساسی پاسخی صریح و قاطع داد زیرا به عوامل متعددی بستگی دارد ولی آنچه مسلم است، این است که ساختار کار افراد، یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند در ارتباط با ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی و عملکرد آنان نقش مهم و مؤثری ایفا کند. به‌عبارت دیگر، کار، زمانی بیشترین مطلوبیت را به‌دنبال دارد که بهترین سازگاری و تناسب میان کارکنان، مشاغل و محیط آن‌ها وجود داشته باشد. بنابراین مسئله اصلی این پژوهش چیهستی عوامل فرهنگ سازمانی جهادی یکی از مراکز تحقیقاتی تابعه وزارت دفاع و تبیین

1. Robbins

2. Gordon

نیمرخ فرهنگی آن است. تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی جهادی مرکز تحقیقاتی هدف اصلی است که برای دستیابی به آن پرسش اصلی نیز عبارت خواهد بود از اینکه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی جهادی در مرکز تحقیقاتی مورد مطالعه کدام است.

مبانی نظری

پیشینه پژوهش: درخصوص گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی پژوهش‌های گسترده‌ای انجام شده است. جدول زیر گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی براساس مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها در مبانی نظری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی بر حسب مدل‌ها (پورصادق، ۱۳۹۴؛ ۹۷)

ردیف	صاحب نظر	انواع فرهنگ سازمانی
۱	کامرون و کوپین (۲۰۰۶)	باشگاهی، کارآفرینی (ادهو کراسی)، بازاری، سلسله مراتبی (بوروکراتیک)
۲	ترامپنارس (۲۰۰۵)	قبیله‌ای (ارگانیک-ثابت)، برج ایفل (بوروکراتیک از بالا به پایین)، موشک هدایت شده (پروژه و هدف محور)، گلخانه‌ای (ارگانیک - نوآور)
۳	رایینز و لانگتن (۲۰۰۱)	گروهی / عمومی، سربازی / اجیری، تکه تکه، شبکه‌ای
۴	آلن ج. اسلوبودنیک و دבורا لیپمن اسلوبودنیک (۲۰۰۱)	سیستم باز، سیستم بسته، هماهنگ، تصادفی
۵	کوک و لافرتی (۱۹۸۷)	سازنده، انفعالی / تدافعی، تهاجمی / تدافعی
۶	دیل و کندی (۱۹۸۸)	کار و بازی، شرط بر سازمان، فرایندی، ماکو
۷	سونن فیلد (۱۹۸۹)	علمی، باشگاهی، تیمی، سنگری
۸	کوئین (۱۹۸۵)	عقلایی، ایدئولوژیک، توافق و مشارکت، سلسله مراتبی
۹	دانیل دنیسون (۱۹۹۰)	انعطاف‌پذیر، مأموریتی، مشارکتی، مبتنی بر تداوم رویه
۱۰	چارلز هندی (۱۹۹۱)	نقشی، وظیفه‌ای، قدرتی، شخصی
۱۱	هلریگل و اسلوکم (۱۹۹۶)	بوروکراتیک، رقابتی، مشارکتی، یادگیرنده
۱۲	هافستد (۱۹۹۰)	اداری، قبیله‌ای، من محوری، بازاری
۱۳	علامه جعفری (۱۳۶۵)	رسوبی، مایع و بی رنگ، خود محوری، پویا و هدف دار
۱۵	دایانا فیزی (۱۹۹۳)	حمایتی، قدرتی، نقشی، اکتسابی
۱۶	رابرت کوئین و مایکل مک گراث (۱۹۹۱)	معقول، توسعه‌ای، اجتماعی، سلسله مراتبی
۱۸	مکعب دو S (۲۰۰۰)	شبکه‌ای، پراکنده، اشتراکی، اجیری

واژه فرهنگ در زبان فارسی از جمله واژه‌های کهن است که علاوه بر فارسی دری در فارسی پهلوی نیز بکار رفته است. صورت اولیه «فراهنگ^۱» یا فرهنگ از دو جزء ترکیب یافته است: «فر» به معنای «پیش»، بالا و جلو و ۲- «هنگ»، «هنج» یا «تنگ» به معنای قصد، آهنگ و به معنای کشیدن و برآوردن بکار رفته است. این واژه در دوره‌های اخیر به تناسب کاربرد صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علوم انسانی معانی متعددی از قبیل: دانش، آموزش، تربیت، مهارت، ادب، هنر و ... پیدا کرده است. در نظام تعلیم و تربیت جدید ایران، واژه فرهنگ به معنای آموزش و پرورش نیز بکار رفته است (روح‌الامینی، ۱۳۷۲). دانشمندان و صاحب‌نظران علوم اجتماعی، مردم‌شناسی، علوم تربیتی و روانشناسی و نظریه‌پردازان مدیریت با توجه به زمینه‌های فکری و استنباط‌های خود تعاریف متفاوتی از فرهنگ ارائه کرده‌اند و بخشی از مشکل مربوط به شناخت و درک فرهنگ و ابعاد و اجزای آن، از همین جا ناشی می‌شود.

دو مردم‌شناس آمریکایی به نام کروبر و کلوخوهن^۲ در سال ۱۹۵۲ در کتابی با عنوان «بررسی انتقادی مفهوم و تعاریف فرهنگ» ۱۶۴ تعریف را نقل کرده‌اند و داریوش آشوری در کتاب «فرهنگ‌شناخت» ۹۰ مورد از این تعاریف را به زبان فارسی برگردانده است (پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات، ۱۳۸۳). برخی بر دسته‌بندی جامعه‌شناختی از فرهنگ تأکید دارند و آن را در حوزه تمایز انسان با حیوان، مقایسه فرهنگ‌های مختلف و شیوه زندگی و قدرت نمادسازی تقسیم‌بندی می‌کنند (میدفر ۱۳۸۲) و گروهی دیگر تعاریف را در سه نوع پیشنهاد می‌کنند که نوع اول تعریف «ایده‌آل^۳» نوع دوم تعریف «اسنادی^۴» نوع سوم تعریف «اجتماعی» از فرهنگ است (معدفر، به نقل از ریموند ویلیامز، ۱۳۸۲). گونه دیگری از تعریف‌شناسی فرهنگ صورت گرفته است که به نظر می‌رسد دسته‌بندی منسجم‌تری از تعاریف فرهنگ با توجه به زوایای مختلف و رویکردهای متفاوت ارائه می‌دهد (مشبکی، ۱۳۸۰):

یک دسته، تعاریف «تاریخی» هستند که بر میراث و تمدن اجتماعی و تاریخی تأکید دارند.

1. Fara -Hang

2. Krober and Kluckhohn.

3. Ideal Definition.

4. Documentary Definition.

نوع دیگر تعریف‌های «هنجاری» هستند که تأکید آن‌ها بر هنجارها، قواعد و راه و روش‌هاست. بخش بعدی، تعاریف «روان‌شناختی» است که بر نگرش‌ها، طرز تلقی‌ها و عادت‌های مشترک متمرکز هستند. دسته دیگر، تعریف‌های «ساختاری» است که تأکید آن‌ها بر الگوسازی یا سازمان فرهنگ است و در نهایت تعاریف «تشریحی» است که بر عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ تأکید دارد. «ادگار شاین» فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود». جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (شاین، ۱۳۸۳: ۳۰).

انواع فرهنگ سازمان: برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگ‌های مختلف ضروری است. از این‌رو صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخص‌هایی را ارائه کرده‌اند. انواع فرهنگ سازمانی را به‌شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی کرد:

الگوی اقتضایی: براساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگی‌های زیر متصور است. فرهنگ مکانیکی در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. فرهنگ ارگانیکی در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیک، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیررسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و راهبرد سازمان: «دانیل دنیسون» الگویی را ارائه کرده که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن‌ها را نشان می‌دهد. الگوی «دنیسون» از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده

که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید راهبردی (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید راهبردی و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد. **الف) فرهنگ سازگاری:** این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است درحالی شکل می‌گیرد که تأکید راهبردی سازمان بر محیط بیرونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزام‌های نوین را به آسانی به کار گیرد.

ب) فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمان‌ها به محیط بیرونی توجه می‌شود اما با تغییرهای شتابنده رودررو نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدف‌های سازمان استوار می‌سازد. انتظار این فرهنگ از انسان‌های سازمانی، شناخت ژرف از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری راهبردی سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی دوردست است. **ج) فرهنگ مشارکتی:** تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظاراتی در حال تغییر و شتابنده محیط برون‌سازمانی است، هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان به‌نحو فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

د) فرهنگ تداوم: تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های برپا شده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و

مشارکت انسان‌های سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصلی سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵: ۲۰۰).

چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی: بی‌تردید با شکل‌گیری ساختاری هر سازمان و با آغازین روزهای کاری، می‌توان مدعی شد که فرهنگ سازمان نیز شکل می‌گیرد و این ناشی از عوامل مختلفی از جمله اهداف و اصول حاکم بر فعالیت‌های سازمان، ارزش‌های محوری، افکار و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان و عوامل موفقیت آن از قبیل: کیفیت خدمات، کارایی بالا، نوآوری و حسن وفاداری اعضای سازمان است. بنیان‌گذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند، به عبارت دیگر در آغاز، آنچه برای مدیران و مالکان سازمان، هنجار ایده‌آل تلقی می‌شود به عنوان ارزش‌های کاری و فرهنگی قلمداد شده و جزئی از ایدئولوژی سازمان را تشکیل می‌دهد (مارتین، ۲۰۰۱: ۶۰۱).

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی: در زمینه ویژگی‌های فرهنگ هر سازمان، همانند تعریف فرهنگ سازمانی بین صاحب‌نظران اختلاف نظر وجود دارد، زیرا فرهنگ هر سازمان نسبت به سازمان دیگر و حتی سازمان مشابه (به لحاظ مأموریت و ساختار) دارای تمایزهایی است؛ اما بیشتر نویسندگان بر ویژگی‌های مشترک زیر در مورد فرهنگ سازمانی، توافق نظر عمومی دارند (هافستد و همکاران، ۱۹۸۸: ۴).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. کل‌نگر است؛
۲. در طول تاریخ تعیین شده است؛
۳. مربوط به مفاهیم انسان‌شناسی است؛
۴. از بعد اجتماعی، ساختاریافته است؛
۵. به کندی تغییر می‌پذیرد؛
۶. به سادگی تغییر نمی‌پذیرد.

رایینز (۱۳۸۵) بر این باور است که فرهنگ به فلسفه وجودی، ابعاد یا ویژگی‌هایی اشاره دارد

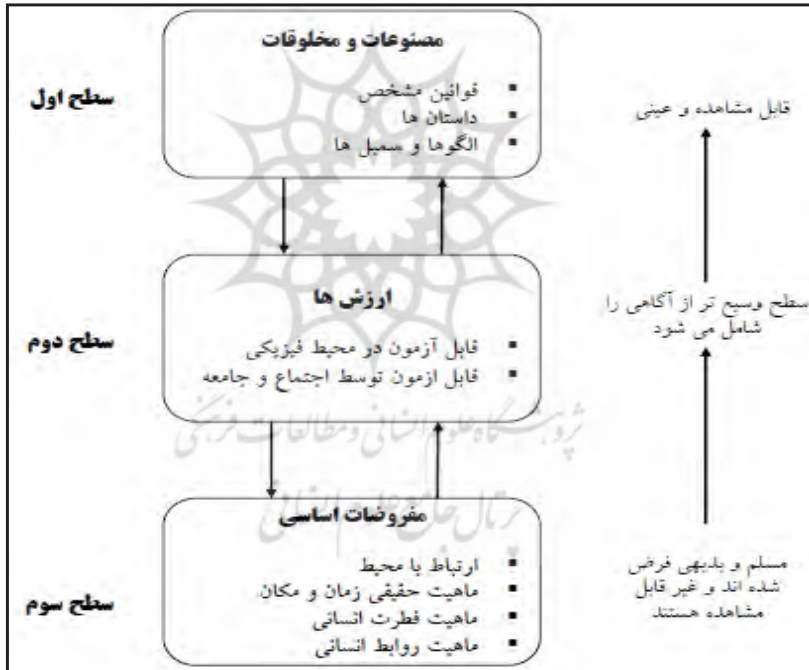
که به‌طور تنگاتنگی به‌هم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت به هم دارند. ویژگی‌های ده‌گانه‌ای وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. اگرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد، ولی موضوعات ده‌گانه زیر ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد، نشان می‌دهد:

- نوآوری فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
- تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره‌پذیرند.
- جهت‌دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
- یکپارچگی و وحدت: واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه‌های یکسان و هماهنگ عمل کنند.
- روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آن‌ها حمایت می‌کنند.
- کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.
- هویت: تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
- سیستم پاداش: تا چه حدی، پرداخت براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.
- تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارض‌ها و انتقادها را بپذیرند.
- الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۵۲).

سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی: مطالعات دقیق و عمیق پیرامون فرهنگ سازمانی، مستلزم شناسایی همه جنبه‌ها و ابعاد آن است و بدون فهم ابعاد و سطوحی که بر مؤلفه‌های فرهنگی هر سازمان متصور است، پی بردن به فرهنگ سازمانی آن دشوار است. محققان و صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری، برای فرهنگ هر سازمان، سطوحی قائل هستند که از دو تا چهار سطح متغیر است. معروف‌ترین و مهم‌ترین سطح‌بندی که از فرهنگ سازمان انجام گرفته است، مربوط به اندیشمند

این رشته آقای «ادگار شاین» است که برای فرهنگ هر سازمان سه سطح قائل است (شاین، ۱۹۹۲: ۷۷).

۱. سطح قابل مشاهده و مظاهر فرهنگ: این سطح شامل مخلوقات، مصنوعات، الگوهای رفتاری قابل مشاهده، هنر، فناوری و به‌طور کلی همه پدیده‌های عینی است.
۲. سطح ارزش‌های حمایتی و هنجارها: در این لایه، ارزش‌های قابل بررسی در محیط فیزیکی براساس توافق اجتماعی، راهبردها، اهداف و فلسفه‌های سازمانی قرار دارند.
۳. سطح مفروضات اساسی: این سطح شامل ارتباط با محیط، ماهیت زمان و مکان، ماهیت فطرت انسانی، ماهیت فعالیت انسانی و ماهیت روابط انسانی.



شکل ۱. سطوح فرهنگ (شاین، ۱۹۹۲)

ارزش‌های فرهنگ سازمانی در مبانی اسلامی: امام خمینی (رحمت‌الله علیه): «بی‌شک بارزترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد، فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ

هر جامعه، هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد و با انحراف فرهنگ، هر چند جامعه در بُعدهای اقتصادی، سیاسی، صنعتی و نظامی قدرتمند و قوی باشد، ولی پوچ، پوک و میان تهی است (به نقل از رشید و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۱: ۲۱۸).

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی): «هویت ملی، با فرهنگ، شکل می‌گیرد. هویت هر ملتی، فرهنگ اوست فرهنگ مثل آب و هوا است، فرهنگ یعنی همین رسوم و آدابی که بر زندگی من و شما حاکم است (به نقل از رشید و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۱: ۲۲۱). «اساس و ریشه فرهنگ عبارت است از عقیده و برداشت و تلقی هر انسانی از واقعیت و حقایق عالم و نیز خُلقیات فردی، خُلقیات اجتماعی و ملی. بنابراین دغدغه‌های فرهنگی ناشی از دغدغه نسبت به انسانیت انسان و نسبت به اهداف والای انسانی و نسبت به آن چیزهایی است که حقیقتاً می‌خواهیم به آن‌ها دست پیدا کنیم و برای آن‌ها تلاش می‌کنیم و برای آن‌ها زنده هستیم (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۰).

رهبر معظم انقلاب اسلامی در سخنان خود بارها تأکید ورزیدند که رمز و راز سرافرازی مسئولان و دست‌اندرکاران «فرهنگ جهادی» است. روحیه و فرهنگ جهادی است که می‌تواند به عنوان گران‌ترین دستمایه و بهترین راهکار، ایران اسلامی را از مشکلات برهاند و آن را به قله افتخار و عزت صعود دهد: «در نظام جمهوری اسلامی و به برکت انقلاب اسلامی، همه تلاش‌ها سرعت و کارایی مضاعفی پیدا می‌کند. آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد، فرهنگ جهادی بود. فرهنگ جهادی در همه صحنه‌ها و عرصه‌ها به کار می‌آید... این‌ها هم از اول انقلاب، روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد. بعضی از صاحب‌نظران درباره انقلاب‌های دنیا این‌طور اظهار نظر کرده‌اند که انقلاب‌ها بعد از آنکه به پیروزی رسیدند، سیال بودن و جوشندگی و تحرک و پیشرفت آن‌ها از بین می‌رود و به دستگاه‌های ایستا و بی‌تحرک تبدیل می‌شوند. ممکن است در برخی از انقلاب‌ها همین‌طور باشد - ما نسبت به آن‌ها قضاوتی نمی‌کنیم - اما در مورد انقلاب ما پدیده‌ای دیده شد که این فرضیه را از کلیت انداخت و در اینجا غلط از آب درآمد؛ زیرا خود انقلاب دستگاه‌هایی را به وجود آورد که در ذاتشان حرکت و جوشش انقلابی و سریع و جهادی وجود داشت. یکی از دستگاه‌ها جهاد سازندگی بود، یکی از دستگاه‌ها سپاه بود، یکی از دستگاه‌ها بسیج بود. این‌ها دستگاه‌هایی هستند که شکل اداری و ثابت و ایستا و متحجر و منجمد نداشتند.

اگرچه سازماندهی و تشکیلات و نظم در این‌ها وجود داشت، اما همان حالت حرکت، پیشرفت و جهش که در خود انقلاب موجود بود، در این‌ها هم وجود داشت و ما اثرش را هم در بیرون دیدیم. در دفاع هشت‌ساله، بسیج و تحرک مردم را دیدید. در میدان کار و سازندگی و پیشرفت، روحیه جهادی را دیدید، که البته مخصوص جهاد سازندگی هم نماند؛ این روحیه در بسیاری از دستگاه‌ها رسوخ کرد. امروز هم شما در کمک‌رسانی به «بم» همین روحیه را مشاهده می‌کنید. این روحیه در همه جای دنیا نیست. مهربانی و همکاری و دلسوزی برای مصیبت‌دیدگان - که مربوط به همه بشر است - یک حرف است؛ اما جوشش و تحرک و نشاط و ورود در میدان، بدون هیچ ترتیب آداب، برای خدمت کردن، یک حرف دیگر است. آنچه در ایران دیده شد، این بود: همه وارد میدان شدند و تحرک پیدا کردند. بنده در سالهای قبل از انقلاب، حوادثی مثل زلزله و سیل را از نزدیک دیده بودم. خود من رفتم امدادگری و خدمتگزاری کردم. این روحیه حرکت عمومی، این دلسوزی، این ورود در صحنه‌ی کار و ابتکار، این کمک‌رسانی انبوه، مخصوص ملتی است که دل او از حرکت جهادی گرم است و جوشش جهادی در دل او وجود دارد. این همان روحیه‌ی بسیج دوران دفاع مقدس است؛ این همان روحیه سنگرزبانان پی‌سنگر جهاد سازندگی است که غسل شهادت می‌کردند، روی بولدوزر می‌نشستند تا خاکریز بزنند. ما این روحیه را باید حفظ کنیم. این روحیه با کار علمی و نظم تشکیلاتی هیچ منافاتی ندارد؛ بلکه اتفاقاً کار علمی را هم همین روحیه جهادی بهتر می‌کند^۱.

خاستگاه فرهنگ جهادی: امام خمینی، معمار بزرگ انقلاب اسلامی ایران خود در زمره بزرگ‌ترین فرهیختگان فرهنگی بودند. او در دامن حوزه علمیه قم؛ یعنی بزرگ‌ترین پایگاه علمی، فرهنگی و معنوی شیعه مدارج عالی را طی کرد و در همان جا به سازندگی و تهذیب خود پرداخت. انقلاب او مبتنی بر آگاه ساختن توده‌های عظیم و گسترده مردم بود و فرهنگ شیعه و حسینی را مبنا و اساس انقلاب عظیم خود قرار داد. به‌همان سان که پیامبر خدا آن گاه که در مقابل مشرکان و پیروان مکاتب قرار گرفت از همین روش استفاده کرد. رسول خدا برای مبارزه با انحرافات مردمان آن روزگار شمشیر نکشید و از زور بهره نبرد، بلکه بر طبق دستور الهی (و جاهدهم به جهاداً کبیراً)،

۱. سخنرانی مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان نظام، ۱۴/۱۰/۱۳۸۲.

جهاد فرهنگی را روش خود قرار داد و دستمایه و سلاح برنده او در این جهاد، کتاب خدا؛ یعنی قرآن کریم بود. و چون بعثت بی‌نظیر و جاودانش جلوه کرد و بر دل‌های هزاران هزار زن و مرد نشست و آنان را شیفته و شیدای خود ساخت، به آنان آموخت که برای درهم کوبیدن آثار باقیمانده خرافات جاهلی و آباد ساختن سرزمین اسلامی و دفاع از آن در برابر مشرکان و کافران چگونه باید عمل کنند. مسلمانان از آموزه‌های اسلام، فرهنگ جهادی را آموختند و ره صد ساله را یک شبه پیمودند. آنان بر تلی از خرابه‌های فرهنگ جاهلی، تمدنی بشکوه بنا کردند. (حسینی، ۱۳۸۶: ۱۸۱)

الگوی امام راحل (قدس سره) در انقلاب اسلامی نیز راه و روش خاتم پیامبران؛ محمد بن عبدالله (صلی‌الله‌علیه‌وآله) بود. امام راحل در اعماق جان‌های تشنه و خسته و شاهزده ایرانیان - به ویژه جوانان - روح امید دمید و تا آن جا که فرصت داشت و واقعیت‌ها، مشکلات، محدودیت‌ها و... اجازه می‌داد اندیشه قرآنی را میان مردم گسترانید و جوانان مؤمن، درستکار، کوشا و جهادگری ساخت که در آباد ساختن روستاهای ستمزده، فقیر و بی‌امکانات با روحیه جهادی پا به میدان نهادند. آنان پولادین مردانی بودند دارای اهدافی بلند و آرمان‌هایی انسانی و الهی و برای رسیدن به این اهداف و عینی ساختن آرمان‌های بلند خود، از هیچ ایثاری دریغ نوزیدند و هرگز از کمی بودجه، امکانات و نبود شرایط مساعد شکوه نکردند؛ بلکه با همت‌های بلند، عزم‌های استوار و کوشش‌های خستگی‌ناپذیر و با آغوش باز به استقبال مشکلات شتافتند، و بدین‌سان «فرهنگ جهادی» از انقلاب اسلامی و اندیشه‌های امام راحل نشأت گرفت و به سرعت میان مردمان رواج یافت (همان منبع). رهبر معظم انقلاب در این باره چنین فرموده است:

«... آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد فرهنگ جهادی بود. فرهنگ جهادی در همه صحنه‌ها و عرصه‌ها به کار می‌آید و در زمینه کارهای زیربنایی کشاورزی و دامداری و امثال این‌ها هم از اول انقلاب روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد...» (حسینی، ۱۳۸۶: ۱۸۱)

و همین فرهنگ جهادی است که از امتیازات و ویژگی‌های مهم انقلاب اسلامی به‌شمار می‌آید و همان است که نقشه‌های عظیم ابرقدرت‌های روزگار را - که بسیاری از آن‌ها به تنهایی می‌توانست یک انقلاب و نظام را نابود سازد - نقش بر آب کرد و همان است که مطمح نظر بیگانگان، ارزش‌ستیزان و دشمنان سوگند خورده انقلاب اسلامی است. (همان منبع)

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جهادی؛ درخصوص ویژگی‌های فرهنگ سازمانی پژوهش‌های گسترده‌ای انجام شده است. در جدول ادامه، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جهادی از منظر قرآن کریم، حضرت علی (علیه‌السلام)، امام خمینی (رضوان‌الله‌تعالی‌علیه) و مقام معظم رهبری ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جهادی

ردیف	مؤلفه فرهنگ سازمانی جهادی	منبع مورد اشاره
۱	پایداری در راه	قرآن کریم، سوره انفال، آیه ۱۲
۲	سست‌نشدن در اراده؛ تسلیم‌نشدن؛ خستگی‌ناپذیری	قرآن کریم، سوره آل عمران، آیه ۲۶
۳	توسل به خداوند	قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۳۵
۴	نظم و انضباط؛ ایثارگری؛ عبادت و خداترسی	نهج البلاغه، کلام ۱۲۰
۵	استواری و صلابت؛ ضعف و سستی‌نداشتن در عمل؛ شجاعت و دلیری	کلام امیرالمؤمنین، فرهنگ آفتاب
۶	اسلام‌گرایی و دین‌محوری؛ مردم‌داری؛ تعهد و سلامت نفس؛ خودسازی؛ اخلاص؛ کمک به محرومان؛ قانون‌مداری؛ هماهنگی در مسیر هدف	پیام امام خمینی در ایجاد جهاد سازندگی، ۱۳۵۸
۷	سیال بودن و جوشندگی؛ ابتکار و خلاقیت؛ دلسوزی؛ خدمات‌رسانی؛ انبوه؛ آرمان‌گرایی؛ بالندگی؛ انعطاف‌پذیری؛ پویایی و روانی کارکردها	سخنرانی مقام معظم رهبری در جمع جهادگران، ۱۳۸۲

از آنجائیکه در این پژوهش بررسی و مطالعه پیشینه موضوع نیز مدنظر بود، بنابراین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جهادی به شرح جدول زیر جمع‌بندی شد.

جدول ۳. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جهادی در پیشینه پژوهش (حکیمی‌ها، ۱۳۹۲: ۸۷)

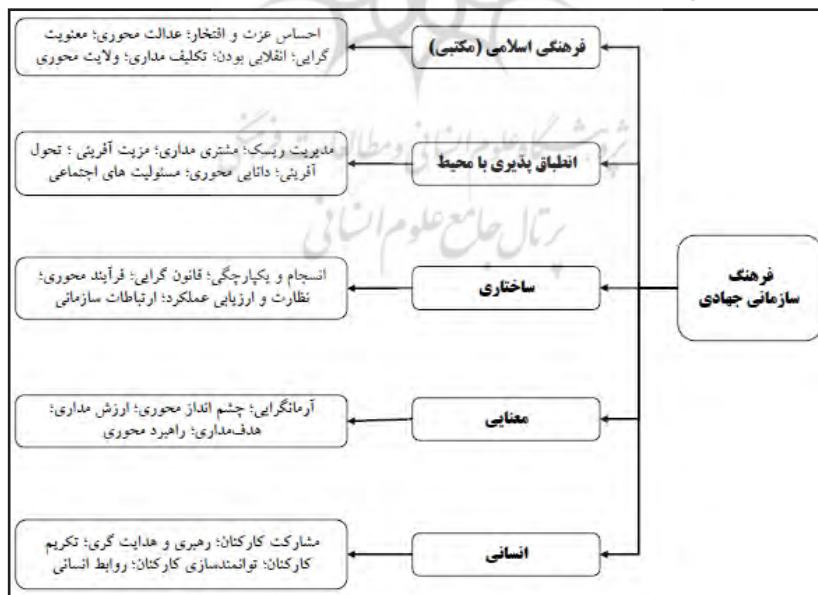
نام پژوهشگر	عنوان پژوهش	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی
مهناز جلیلی (۱۳۸۵)	فرهنگ جهادی در بستر بهره‌وری	تعاون، هم‌نوع‌دوستی، جمع‌گرایی، عدالت‌محوری، مدیریت صحیح و علمی، آموزش
جمیله رحیمی (۱۳۸۸)	ویژگی‌های فرهنگ جهادی	آرمان‌گرایی، اسلام‌گرایی، مردم‌داری، سلامت نفس، اخلاص، قانون‌مداری، کمک به محرومان
مهدی مرتضوی (۱۳۸۹)	مدیریت فرهنگ جهادی	خطرپذیری، ابتکار فردی، حمایت مدیریتی، انسجام، نظام ارزش‌یابی مورد قبول
عظیم چابک‌گله (۱۳۸۸)	نقش مدیریت جهادی در تثبیت انقلاب اسلامی	خدا‌محوری، ولایت‌محوری، انعطاف‌پذیری، ارزش‌مداری، پویایی، خودباوری، مردم‌گرایی
حسن مقیم (۱۳۸۶)	آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی	حرکت بر محور اسلام، دورنشدن از مردم، سعی و کوشش مستمر در خودسازی، رعایت اخلاص در امور، رسیدگی به حال محرومان، قانون‌مداری

ادامه جدول ۳. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جهادی در پیشینه پژوهش (حکیمی ها: ۱۳۹۲: ۸۷)

شهرزاد شریعتی (۱۳۸۸)	مبادی و مبانی نظری پیدایش و پویای فرهنگ جهادی در ایران	آرمان‌گرایی، اندیشه‌های ایران‌شناسی، اندیشه اسلام شیعی، سخت‌کوشی
محمدرضا عباسی (۱۳۸۸)	بررسی راهکارهای تعمیق و تعمیم فرهنگ و مدیریت جهادی	مشارکت مردمی، خودباوری، وطن‌دوستی، بهره‌گیری از نیروی جوان، تلاش خستگی‌ناپذیر، گذشتن از مادیات، اعتماد به نفس
رضا میقانی (۱۳۸۸)	فرهنگ و مدیریت جهادی در آئینه اندیشه امام و رهبری	خودسازی و سازندگی درونی، شجاعت، ایثار و مقاومت
علی رضا زواره (۱۳۸۸)	راه‌های استمرار و ترویج و نهادینه کردن فرهنگ جهادی در نظام اداری	توجه به خدا در همه امور، خودسازی، عشق خدمت به مردم، جلوگیری از فساد، دخالت نکردن در امور دیگران، توجه به رسالت اصلی
محمدتقی جهانبخش (۱۳۸۸)	ویژگی‌های فرهنگ جهادی (چارچوب‌ها، الگوها، آرمان‌ها)	توکل بر خدا، آرمان‌گرایی، خودباوری، ولایت‌مداری، رشادت و دلوری
محمدرضا سلطانی (۱۳۹۱)	تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	تکلیف‌مداری، ولایت‌مداری، عدالت‌محوری، تعالی معنوی، انقلابی‌بودن

مدل مفهومی: مدل مفهومی این پژوهش، براساس ارزش‌های فرهنگی مطرح در اسلام، پیشینه‌ها

و مبانی نظری به شرح شکل زیر نهایی شد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر کاربردی- توسعه‌ای و روش تحقیق توصیفی- پیمایشی است. در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات در قسمت ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای شامل: کتاب، مقاله، مراجعه به وب‌گاه‌های علمی و برای بررسی فرضیه‌ها و جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با پرسش‌های پژوهش، پرسش‌نامه بوده است که پایایی آن توسط آزمون کرونباخ در نرم‌افزار «اس.پی.اس.اس» برابر ۰/۸۹ است و به دلیل اینکه پرسش‌های پرسش‌نامه از ادبیات و پیشینه نظری پژوهش استخراج شده و توسط اساتید تأیید شده بود، می‌توان از روایی آن اطمینان حاصل کرد. در بخش اول پرسش‌نامه مشخصات کلی و فردی پرسش‌شوندگان شامل سن، جنس، سطح تحصیل و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری شد و در بخش دوم پرسش‌های تحقیق در قالب ۱۳۳ سؤال آورده شد. پرسش‌نامه براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمام مدیران و کارکنان یکی از مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح است. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران بصورت زیر استفاده شد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

که در آن

N : حجم جامعه، n : حجم نمونه، p : نسبت در جامعه و $q = 1 - p$ و d : حداکثر خطای برآورد نسبت جامعه است.

Z : مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است. چون اطلاع خاصی از مقدار P نداریم مقدار آن را برابر ۰/۵ فرض می‌کنیم که به این ترتیب حداکثر مقدار حجم نمونه حاصل می‌شود. تعداد مدیران و کارشناسان مرتبط و آشنا با موضوع ۴۲۰ نفر بوده که با توجه به مقادیر مربوط به متغیرهای فرمول کوکران، حجم نمونه ۲۰۰ نفر تعیین و از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف و تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شد.

یافته‌ها

برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در ادامه آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان، جداول فراوانی و نمودارهای آماری رسم شده است.

جدول ۴. توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه بر حسب جنس

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	۱۷۶	۸۸	۸۸
زن	۲۴	۱۲	۱۰۰
کل	۲۰۰	۱۰۰	-

جدول ۵. توزیع فراوانی نمونه بر حسب سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۲۰-۳۰	۲۴	۱۲	۱۲
۳۱-۴۰	۲۸	۱۴	۲۶
۴۱-۵۰	۸۸	۴۴	۷۰
۵۱-۶۰	۴۸	۲۴	۹۴
بالتر از ۶۰	۱۲	۶	۱۰۰
کل	۲۰۰	۱۰۰	-

جدول ۶. توزیع فراوانی نمونه بر حسب میزان تحصیل

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
دیپلم و زیر دیپلم	۳۵	۱۷/۵	۱۷/۵
کاردانی و کارشناسی	۹۸	۴۹	۶۶/۵
کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۷	۳۳/۵	۱۰۰
کل	۲۰۰	۱۰۰	-

برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. فرضیه‌های آزمون نرمال بودن نمونه‌های مورد مطالعه به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \text{نمونه دارای توزیع نرمال نیست} \\ H_1: \text{نمونه دارای توزیع نرمال است} \end{cases}$$

در واقع فرض صفر بیان می‌کند که توزیع نمونه اختلاف معناداری با توزیع نرمال دارد. در صورتی که مقدار احتمال یعنی Sig (میزان معناداری) بزرگتر از مقدار $0/05$ باشد فرض صفر یعنی فرض نرمال نبودن توزیع نمونه مورد مطالعه در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و H_1 تأیید می‌شود و این به معنی آن است که توزیع نمونه مورد مطالعه، نرمال است. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش در جدول ادامه قابل مشاهده است.

در این جدول تمامی مؤلفه‌های درگیر در ابعاد ۵ گانه مشخص و میانگین نتایج پرسش‌نامه‌ها به عنوان میانگین وضعیت موجود مشخص است. در این راستا اختلاف وضعیت مطلوب که نمره ۱۶ برای آن در نظر گرفته شده با وضعیت موجود مقایسه می‌شود. در این حالت وضعیت این مؤلفه می‌تواند به ۳ صورت نامناسب، نسبتاً نامناسب و قابل قبول تقسیم شود.

جدول ۷. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر	تعداد	کولموگروف اسمیرنوف Z	سطح معناداری	مقدار تی	تصمیم‌گیری	نتیجه آزمون
فرهنگی اسلامی	۲۰۰	۳/۹۵۱۴	۰/۱۱۲	۱/۴۲۹	رد فرض صفر	توزیع نرمال است
انطباق‌پذیری بامحیط	۲۰۰	۴/۰۲۳۷	۰/۱۷	۱/۱۲۱	رد فرض صفر	توزیع نرمال است
ساختاری	۲۰۰	۳/۲۱۷۲	۰/۳۵۷	۱/۸۸۶	رد فرض صفر	توزیع نرمال است
معنایی	۲۰۰	۴/۳۰۴۴	۰/۰۷۸	۱/۹۳۳	رد فرض صفر	توزیع نرمال است
انسانی	۲۰۰	۳/۲۵۶	۰/۶۴۹	۱/۶۹۱	رد فرض صفر	توزیع نرمال است

با توجه به این تحلیل وضعیت، باید مرکز تحقیقاتی متناسب با وضعیت‌های موجود اقداماتی را صورت دهد که در ستون انتهایی، با توجه به تحلیل وضعیت یکی از ۳ حالت اقدام فوری، اقدام کوتاه‌مدت و اقدامات بلندمدت توصیه می‌شود. در صورتی که شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب عددی بین ۰-۲ باشد وضعیت قابل قبول و نوع اقدام بلندمدت در نظر گرفته می‌شود، در حالتی که وضعیت موجود و مطلوب عددی بین ۲-۵ باشد وضعیت این مؤلفه فرهنگ سازمانی نسبتاً نامناسب تحلیل شده و باید برای اصلاح اقدامات کوتاه‌مدت را مدنظر قرار داد. در نهایت اگر اختلاف بین وضعیت موجود و مطلوب بیش از ۵ باشد، وضعیت این مؤلفه نامناسب بوده و باید اقدامات فوری برای رفع و اصلاح، صورت گیرد.

جدول ۸. تحلیل وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی

مؤلفه‌ها	میانگین وضعیت موجود	میانگین وضعیت مطلوب	شکاف	تحلیل وضعیت			نوع اقدام		
				نامناسب	نسبتاً نامناسب	قابل قبول	فوری	میان مدت	بلند مدت
احساس عزت و افتخار	۸/۱۲	۱۶	۲/۳	*	*			*	
عدالت‌محوری	۸/۱۲	۱۶	۲/۳	*	*			*	
معنویت‌گرایی	۲/۱۴	۱۶	۸/۱		*	*			*
انقلابی بودن	۱۵	۱۶	۱		*	*			*
تکلیف‌مداری	۲/۱۲	۱۶	۸/۳	*	*			*	
ولایت‌محوری	۱۲	۱۶	۴	*	*			*	
مدیریت ریسک	۴/۱۳	۱۶	۶/۲	*	*				*
مشتری‌مداری	۱۱	۱۶	۵	*	*			*	
مزیت‌آفرینی	۶/۱۱	۱۶	۴/۴	*	*			*	
تحول‌آفرینی	۹	۱۶	۶	*	*		*		
دانایی‌محوری	۴/۹	۱۶	۶/۶	*	*		*		
مسئولیت‌های اجتماعی	۱۲	۱۶	۴	*	*			*	
انسجام و یکپارچگی	۲/۱۳	۱۶	۸/۲	*	*			*	
قانون‌گرایی	۶/۹	۱۶	۴/۶	*	*		*		
فرآیندمحوری	۸/۱۰	۱۶	۲۰/۵	*	*		*		
نظارت و ارزیابی عملکرد	۱۱	۱۶	۵	*	*		*		
ارتباطات سازمانی	۲/۱۴	۱۶	۸/۱	*	*		*		*
آرمان‌گرایی	۶/۱۰	۱۶	۴/۵	*	*		*	*	
چشم‌انداز محوری	۶/۶	۱۶	۴/۹	*	*		*	*	
ارزش‌مداری	۲/۸	۱۶	۸/۷	*	*		*		
هدف‌مداری	۶/۱۰	۱۶	۴/۵	*	*		*		
راهبردمحوری	۶۰/۱۰	۱۶	۴/۵	*	*		*		
مشارکت کارکنان	۸/۹	۱۶	۲/۶	*	*		*		
رهبری و هدایت‌گری	۴/۸	۱۶	۶/۷	*	*		*		
تکریم کارکنان	۶/۱۱	۱۶	۴/۴	*	*		*		
توانمندسازی کارکنان	۶/۱۰	۱۶	۴/۵	*	*		*		
روابط انسانی	۶/۱۳	۱۶	۴/۲	*	*		*		*

بحث و نتیجه گیری

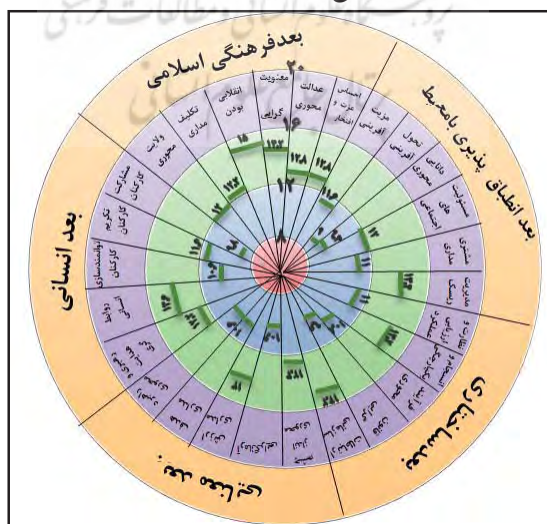
باتوجه به نتایج و یافته‌های پژوهش، بعد معنایی که در راستای اهداف سازمان و چشم‌انداز آن است کم‌ترین امتیاز را دارا بوده و این بدین معنی است که کارمندان این مرکز تحقیقاتی آشنایی بسیار کمی نسبت به این مؤلفه‌ها دارند و این آشنایی کم می‌تواند باعث مشکلاتی از قبیل اینکه مدیران احساس می‌کنند کارمندان آن‌طور که باید به پیشرفت سازمان توجه نمی‌کنند و یا تعهد ایشان نسبت به سازمان کم است را داشته باشند. از طرف دیگر به نظر می‌رسد باوجود اینکه کارمندان و کارکنان این مرکز تحقیقاتی دارای شاخصه‌های فرهنگی متمایز نسبت به سایر مراکز تحقیقاتی هستند ولی کارکنان چنین دیدگاهی از همکاران خود ندارند.

در بین ابعاد ۵ گانه، بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز را دارد و به نظر می‌رسد این مرکز تحقیقاتی و کارمندان آن نویی پویایی و نوآوری را در سازمان خود احساس می‌کنند و این ممکن است به واسطه نوپا بودن سازمان و نبود فرایند اداری زائد اداری نسبت به مراکزی که در قبل در آن مشغول بوده‌اند، احساس شود.

جدول ۹. میانگین ابعاد ۵ گانه

بعد انسانی	بعد معنایی	بعد ساختاری	بعد انطباق‌پذیری با محیط	بعد فرهنگی اسلامی
۸/۱۰	۳۲/۹	۶۸/۱۰	۱/۱۱	۱۶/۱۳

نیمرخ فرهنگی سازمان



پیشنهادها

الف) پیشنهادهای اصلاح و بهبود شاخص‌های بعد انطباق‌پذیری فرهنگی - اسلامی

- از طرف مسئولان سازمان باید بیش از پیش اقداماتی برای حفظ شأن و کرامت کارمندان اندیشیده شود.
- در واگذاری مسئولیت‌ها و پست‌های اشغال شده عدالت صورت نگرفته است و باید بازنگری اساسی در شاخص‌های انتخاب و انتصاب مسئولان انجام شود تا کارکنان حس و ادراک عدالت کنند.
- لازم است آموزش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اسلام به مدیران ارشد و کارکنان سازمان ارائه شود.
- پیشنهاد می‌شود شورای عالی فرهنگ سازمانی در سازمان با شرح وظایف راهبردی مشخص و اختیارات متناسب تشکیل شود تا امور فرهنگی سازمان برنامه‌ریزی شده انجام شود و مدیران سطوح مختلف در مقابل فرهنگ سازمان مسئول و پاسخگو باشند.
- لازم است طرح جامع توسعه و تحول نظام فرهنگی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی سازمان تهیه و تدوین شود.

ب) پیشنهادهای اصلاح شاخص‌های بعد انطباق‌پذیری محیطی، انسانی و ساختاری

- در سازمان سیستم مشارکت دادن و احترام به ارباب رجوع و تقاضاهای ایشان به صورت نظام‌مند طراحی شود.
- در سازمان سازوکارهای شناخت و اقدام برای رفع درخواست‌ها و مشکلات ارباب رجوع با اتقان و سرعت بالا تدوین شود.
- در سازمان نظام نوآوری سازمانی برای استفاده بیشتر از فعالیت‌های نوآورانه و خلاقیت و ارائه پیشنهادها کارمندان تدوین شود.
- سازوکارهایی در زمینه آموزش و تبادل مستمر تجربیات و همچنین توسعه روش‌های کاری کارمندان پیش‌بینی شود.
- در زمینه رعایت قوانین و مقررات و توجیه کارمندان برای رعایت قوانین و ایجاد ارزش

- قوانین برای سازمان، برنامه‌ریزی و جلسات ماهانه برگزار شود.
 - لازم است در روش‌های کاری موجود سازمان برای تسهیل و تسریع در امور بازرنگری صورت گیرد.
 - به‌نظر میرسد یک سیستم مناسب برای نظارت و ارزیابی بر عملکرد کارمندان وجود ندارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود این سامانه به‌سرعت راه‌اندازی و همچنین بازخورد مناسب از ارزیابی عملکرد به اطلاع کارمندان رسانده شود.
 - لازم است کارمندان در بعضی سطوح تصمیم‌سازی‌های سازمان مشارکت داده شوند، بدیهی است مشارکت کارمندان می‌تواند سرعت رسیدن سازمان به اهدافش را تسریع کند.
 - لازم است مدیران یا در پرداخت حق‌الزحمه کارکنان بازرنگری کنند و یا آن‌ها را نسبت به دریافت این مبلغ توجیه کنند تا ادراک درستی از پرداخت‌ها به‌وجود آید.
- (ج) پیشنهادهای اصلاح و بهبود شاخص‌های بعد معنایی
- کارگروه‌های تخصصی برای تدوین و یا بازرنگری و یا اصلاح مأموریت، چشم‌انداز و اهداف در سازمان تشکیل شود.
 - لازم است برای تبیین چشم‌انداز سازمانی و اهداف سازمانی در قالب‌های گوناگون واحد تبلیغات ایجاد شود و همچنین در همه جلسات و سخنرانی‌های مدیران تکرار شود.
 - ارزش‌های موجود در سازمان با شناخت و مقبولیت ناکافی کارکنان مواجه است، بنابراین باید این ارزش‌ها یا بازرنگری شده و در معیارهای انتخاب و انتصاب و نیز در ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان منظور شود.
 - آموزش و برنامه‌هایی برای حفظ روحیه انقلابی‌گری و تکلیف‌مداری بین کارکنان تدوین شود.

فهرست منابع

قران کریم

- نهج البلاغه. سیدشریف رضی (گردآوری). آیتی، عبدالحمید و دشتی، محمد (مترجمان). تهران: نشر مشرقین. پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات (۱۳۸۳). شاخص‌های فرهنگی. تهران: نشر پژوهشگاه. پورصادق، ناصر (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی. تهران: نشر واژگان. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۰). حدیث ولایت. جلد چهارم. نرم‌افزار الحقائق. حکیمی‌ها، مهدی (۱۳۹۲). عوامل موثر بر فرهنگ جهادی خاتم‌الاولصیا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. حسینی. علی (۱۳۸۶). جهاد فرهنگی و فرهنگ جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد (مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. رشید، غلامعلی و پشایی هولاسو، امین (۱۳۹۱). ارائه مدلی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس. فصلنامه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی. ۲(۶)، ۲۰۵-۲۳۵. روح الامینی، محمود (۱۳۷۲). زمینه فرهنگ‌شناسی. شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. محجوب، محمدابراهیم (مترجم). چاپ اول. تهران: نشر فردا. معادیخواه، عبدالمجید (۱۳۸۶). فرهنگ آفتاب فرهنگ تفصیلی مفاهیم نهج البلاغه. جلد نهم و دهم. علیرضایی، ابوتراب و پشایی هولاسو، امین (۱۳۹۵). تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی در یکی از مراکز نیروهای مسلح. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۰(۳)، ۱۴۹-۱۷۶. مارتین، چمبرز (۲۰۰۱). افزایش کارایی مدیریت. طلوع، محمود (مترجم). تهران: نشر رسا. موسوی خمینی، روحاله (۱۳۶۱). صحیفه نور (مجموعه رهنمودهای امام خمینی (رضوان الله تعالی علیه)). جلد هشتم. تهران: سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی. مقیم، حسن (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی و ارزیابی فرهنگ و مدیریت جهادی. مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی (جلد دوم). تهران: دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی. معیدفر، سعید (۱۳۸۲). جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی ایران. تهران: نور علم. مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی ارزش از رفتار انسانی، چاپ دوم. تهران: نشر ترمه.

Hofstede, Geert and Bond, Michael H. (1988), The Confucius Connections: From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

Gordon. G (1999). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture " *Journal Of Management Studies*, 26(6).

Schien, E. (1992). *Organizational Culture And Leadership*, California, Jossey, Bass. Inc. Publishers.