

# فصلنامه جامع دفاع مقدس

سال اول، شماره ۱، پاییز ۱۳۹۵؛ ص ۷۹-۱۰۵

## ارائه الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

حسن گیلانی<sup>۱</sup>، ابوالفضل محمدی<sup>۲</sup>، احمد غلامپور<sup>۳</sup>

۱- دکتری مدیریت سستیم، ۲- دانشیار، ۳- هیئت علمی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

(دریافت: ۹۳/۰۷/۱۴، پذیرش: ۹۳/۰۷/۲۷)

### چکیده

این مقاله در پی آن است تا با استفاده از نظریه‌های فرهنگ سازمانی، الگوی مفهومی فرهنگ فرماندهان سپاه را در دوران دفاع مقدس با توجه به ویژگی‌های سپاه، ارزش‌های دوران دفاع مقدس، فلسفه وجودی سپاه، نظرات بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) استخراج نماید. روش این تحقیق پیمایشی است که با نمونه‌گیری تصادفی از میان تمامی فرماندهان سپاه دوران دفاع مقدس در سطح تیپ و لشکر در دو سطح راهبردی و عملیاتی - ستادی انجام شد. در بخش نتایج تحقیق به سؤال اصلی و سؤالات فرعی پاسخ داده شده و مدل حاصل با مدل مفهومی مشترک ادبیات تحقیق مورد مقایسه قرار گرفت. نتیجه حاصل از این تحقیق نشان داد که فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس ضمن وجود اشتراکاتی با مدل‌های موجود، از اساس با مدل‌های یاد شده دارای تفاوت ماهوی است.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، دفاع مقدس، فرهنگ فرماندهان سپاه.

### مقدمه

رسالت عظیم پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی ایجاب می‌کند تا این نهاد انقلابی بر مبنای بصیرت دینی و تکلیف‌گرایی مبتنی بر فرهنگ والای علوی و عاشورایی، همواره مؤمن، ولایی، مردمی، انقلابی سرآمد و متعالی باقی بماند و چشم‌اندازی را که حضرت امام خمینی (ره) برای آن ترسیم کرده بودند و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نیز بر آن تأکید دارند عملیاتی نمایند. یکی از ویژگی‌های بی‌ظنیر سپاه سرمایه انسانی متعهد و متخصص آن است که توسعه فرهنگ نهادی سپاه نیز در سایه توجه بیشتر به این سرمایه بی‌بدیل انسانی است و با توجه به اینکه فرهنگ یکی از موضوعات بسیار مهم در هر سازمانی و در هر عصر و زمانی می‌باشد و موفقیت آن منوط به شناخت و ویژگی‌ها، ارزش‌ها، باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی است. از سوی دیگر به لحاظ نقش و اثرگذاری دوران دفاع مقدس در شکل‌گیری فرهنگ فرماندهان سپاه با رویکرد ارزش‌مداری در این تحقیق به دنبال این هستیم تا با شناخت فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و با به‌دست آوردن عوامل مثبت و تأثیرگذار بتوانیم ویژگی‌ها و خصوصیات فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس را با ارائه الگوی مفهومی طراحی و تبیین نماییم.

### بیان مسئله

تحولات محیطی و ورود نسل‌های دوم و سوم به سپاه و عدم شناخت آنان از این فرهنگ از یک طرف و لزوم توجه به موفقیت‌های سپاه در دوران دفاع مقدس و تأثیرات مثبت الگوی فرهنگ سپاه در آن زمان (دوران دفاع مقدس) بر موفقیت این نهاد و پرورش فرماندهان آرمانی و حفظ دستاوردها و ارزش‌های دوران دفاع مقدس در صیانت از انقلاب اسلامی، نیاز به شناخت فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و ویژگی‌ها و خصوصیات فرهنگ آنان در آن دوران مهم‌ترین مسئله‌ای است که اثر حاضر برای کشف الگوی آن فرهنگ ارائه شده است.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

از آنجایی که فرهنگ فرماندهان سپاه هنوز این قابلیت را دارد تا به جهت برخورداری ارزشی و معنوی کماکان به شاخص‌های دینی و انقلابی پای فشارد و لازم است این فرهنگ غنی همچنان از خطرات ناشی از تغییرات محیطی محفوظ بماند. همچنین با توجه به موفقیت‌های سپاه در دوران دفاع مقدس و تأثیر الگوی فرهنگ سپاه در آن زمان و عدم مطالعه و شناخت الگوی فرهنگ سازمانی فرماندهان سپاه در آن مقطع، ضروری به نظر می‌رسد که با مطالعه و تحقیق درباره فرهنگ فرماندهان سپاه در آن دوره نسبت به کشف الگوی مربوطه زمینه لازم برای استفاده از آن برای مقاطع بعد از جنگ تحمیلی فراهم شده و از اثرات مثبت آن در اجرای مأموریت‌های آینده سپاه بهره‌مند شوند و در ضمن ابزار تحلیلی مناسبی برای رصد کردن فرهنگ سازمانی فرماندهان

سپاه باشد.

## سؤالات تحقیق

سؤال اصلی:

الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس چه بوده است؟

سؤالات فرعی:

- ۱- مفروضات و باورهای اساسی فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس چه بوده است؟
- ۲- ارزش‌های پذیرفته شده فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس چه بوده است؟
- ۳- انعطاف‌پذیری ساختارهای پذیرفته شده فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس چه بوده است؟
- ۴- الگوهای رفتاری فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس چه بوده است؟

## تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ:

- ۱- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
  - ۲- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
  - ۳- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
  - ۴- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل گرفته است.
  - ۵- حرکت آن کند و سخت است.
  - ۶- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.
- تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مفهوم فرهنگ و اجزاء آن از نظر صاحب‌نظران

سیر تکاملی جامعه باعث شد که مفهوم فرهنگ از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار شود. به طوری که شاهد ارائه حدود ۳۰۰ نوع تعریف از سوی اندیشمندان و پژوهشگران هستیم. در یک جمع‌بندی می‌توان این تعاریف را در شش دسته (جدول (۱)) طبقه‌بندی کرد:

## جدول ۱. طبقه‌بندی مفهوم فرهنگ سازمانی

ردیف	انواع	پژوهشگر	متن تعریف
۱	تشریحی	تایلر (۱۸۷۱)	فرهنگ را کلیت در هم تافته‌ای می‌داند که دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هر گونه‌ای توانایی و عادت‌ی که آدمی به عنوان عضو جامعه کسب می‌کند را شامل می‌شود.
۲	هنجاری <sup>۱</sup>	وایسلر (۱۹۲۹)	فرهنگ را شیوه زندگی یک اجتماع قبیله می‌داند.
۳	ساختاری <sup>۲</sup>	ویلی	فرهنگ را سیستمی از الگوهای عادت‌ی مرتبط و وابسته به هم می‌داند.
۴	تاریخی	لینتون	فرهنگ را وراثت اجتماعی می‌داند.
۵	روانشناختی <sup>۳</sup>	هارت (۱۹۵۲)	فرهنگ را الگوهای رفتار می‌داند که از راه تقلید یا آموزش کسب می‌شود.
۶	تکوینی <sup>۴</sup>	آشوری (۱۳۵۷)	فرهنگ را مجموعه‌ای از مصنوعات یعنی تمامی دستگاه‌ها، ابزارها و عادات زندگی می‌داند که به دست بشر ساخته شده است و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود.

در نگاه دیگر به طور کلی تعاریف فرهنگ سه حوزه را (جدول (۲)) شامل می‌شود:

## جدول ۲. حوزه‌های مفهوم فرهنگ سازمانی

ردیف	انواع	تعریف	ویژگی حوزه‌ها	پژوهشگران
۱	حوزه اول	منضم بررسی سیر تکاملی انسان در تمایز با سایر موجودات است	۱- به روند تکامل انسان و تقسیم بندی تاریخ اجتماعی در دوران پارینه سنگی، نوسنگی، عصر مفرق، عصر آهن، عصر رایانه، اطلاعات اشاره دارد ۲- تمرکز این حوزه بیشتر بر مسیر تکامل انسان در دوره‌های مختلف تاریخ بشری تا به امروز است و بیشتر حالت توصیفی است	هین ریخ فن ویک-جیمز وات-مابنو بولتن و سوهو و هنری یور
۲	حوزه دوم	بر شکل و شیوه زندگی انسانی و قدرت نمادسازی او تأکید دارد	مجموعه متنوعی از ارزش‌ها، اعتقادات، آداب و رسوم و کارگردهای ویژه جامعه خاص یا یک دوره تاریخی یاد می‌شود	ای بی جی نایلر، نامسون، مالبینوفسکی
۳	حوزه سوم	منضم توصیف فرهنگ‌های مختلف و مقایسه آنهاست.	۱- بر قدرت نمادسازی انسان تأکید دارد ۲- پدیده‌های فرهنگی پدیده‌های نمادین	ال جی وات

1-Normative

2-Structure

3-Psychological

4-Genetics

و بر اساس تقسیم‌بندی دیگری می‌توان تعاریف فرهنگ را به دو دسته کلی (جدول (۳)) تقسیم کرد:

جدول ۳. طبقه‌بندی کلی تعاریف فرهنگ

ردیف	ابعاد	ویژگی‌های ابعاد
۱	بعد عینی	۱-منوله‌بندی ۲-نداعی ۳-معانی ۴-باورها ۵-ارزیابی‌ها ۶-معانی ضمنی ۷-انتظارات ۸-هنجارها ۹-قوانین ۱۰-خودشناسی‌ها ۱۱-عقائد غالب ۱۲-مطلوب‌ها و ارزش‌ها
۲	بعد ذهنی	۱-هنرهای تجسمی ۲-سینما ۳-تئاتر ۴-خط ۵-آثار باستانی ۶-ادبیات ۷-رقص‌ها

همچنین از تعاریف متعدد در حوزه فرهنگ به نمونه‌هایی از تعاریف زیر می‌پردازیم:

۱- مجموعه‌ای که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، تکنیک‌ها، اخلاق، قوانین، سنن و تمام آداب و رفتار و ضوابطی است که انسان به عنوان عضو یک جامعه آن را از جامعه خود فرا می‌گیرد و در قبال آن جامعه تعهداتی به عهده دارد (تایلور و همکاران، ۱۳۷۹: ۶۴)

۲- مجموعه دانش‌ها، نگرش‌ها، منش‌ها و ارزش‌های یک ملت است که دارای ویژگی‌های هویت‌دهی، مصنوعی‌آوری، هم‌پویایی و هم‌پایایی، ایجاد کننده فطرت ثانوی و تأثیر پذیری می‌باشد (ماندگار، ۱۳۷۹، ۸۱)

۳- مجموعه آداب و رسوم و سنت‌ها و نهادهای اجتماعی است (سمتر، ۱۳۷۵: ۱۴).

۴- مجموعه همه عناصر رفتاری و خصلت‌های آموخته‌ای اعضای جامعه، یا مجموع ویژگی‌های رفتاری و عقیدتی اکتسابی اعضای یک جامعه خاص می‌باشد (کویین، ۱۳۷۲: ۱۳).

۵- فرهنگ عبارت از شیوه انتخاب شده برای کیفیت زندگی که با گذشت زمان و مساعدت عوامل محیط طبیعی و پدیده‌های روانی و رویدادهای نافذ در حیات یک جامعه به وجود می‌آید (جعفری، ۱۳۶۲: ۲۳۴).

۶- فرهنگ اسلامی: شیوه زندگی برخاسته از اندیشه توحیدی و نظام ارزشی اسلام (بابایی، ۱۳۸۴: ۴۵).

۷- حضرت امام خمینی (ره): «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 بعدهای اقتصادی، سیاسی، صنعتی و نظامی قدرتمند و قوی باشد، ولی پوچ، پوک و میان تهی است.» (خمینی، ۱۳۶۰: ۳)

۸- فرهنگ یک کارخانه آدم‌سازی است... فرهنگ یک سایه‌ای است از نبوت (صحفیه نور، ج ۶، ۲۳۶: ۲۳۷).

۹- حضرت آیه ا... العظمی خامنه‌ای (مدظله العالی): «هویت ملی، با فرهنگ، شکل می‌گیرد. هویت

هر ملتی، فرهنگ اوست. فرهنگ مثل آب و هواست، فرهنگ یعنی همین رسوم و آدابی که بر زندگی من و شما حاکم است.» (خامنه‌ای، ۱۳۷۹: ۳۸)

۱۰- فرهنگ عبارت از مجموعه‌ای از احساسات، اندیشه‌ها، عواطف و ارزش‌ها و گرایشاتی است که از یک طرف ریشه در فطرت انسان‌ها دارد، یعنی از روان آن‌ها سرچشمه گرفته و از طرف دیگر عوامل اجتماعی نیز روی آن تأثیرات خاصی بر جای می‌گذارد (مطهری مرتضی، ۱۳۶۸: ۵۶).

۱۱- فرهنگ سازمانی از دیدگاه ادگار شاین عبارت است از: ارزش‌ها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیاتی است که افراد را در سیستم‌ها به یکدیگر پیوند می‌دهد (شاین، ۱۹۸۵: ۱۰۲).

۱۲- رابینز معتقد است فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رابینز، ۲۰۰۰: ۷۲).

می‌توان گفت همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند، همگی توافق دارند که فرهنگ؛

۱- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

۲- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.

۳- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

۴- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل گرفته است.

۵- حرکت آن کند و سخت است.

۶- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعاریف عنوان شده، این نتیجه به دست می‌آید که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

### عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه (ارزش‌ها و باورها)، لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمان عبارتند از: هنجارها، سنت‌ها و تشریفات و مفروضات.

در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

**ارزش‌ها:** ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

**باورها:** مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا جمع شدن در کنار آب سرد کن برای پیچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آن‌ها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به طور کلی باورهای شکل دهنده تصمیمات بلند مدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می‌کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

**فرآیند اجتماعی سازمان:** عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است. از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج به آن‌ها خو می‌گیرند. در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی است. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

**سنت‌ها و تشریفات:** سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها، پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آن‌ها از سازمان است.

**اسطوره‌ها:** نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا

مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آن‌ها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند به طوری که در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزش‌های مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند، در سازمان باقی خواهند ماند. در واقع این ارزش‌ها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است. در این تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه وارد به طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

### سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی از منظر صاحب‌نظران

فرنج در نظریه کوه یخی برای فرهنگ سازمانی دو سطح لایه اساسی و بنیادی را در نظر می‌گیرد. نخستین لایه (ارزش‌ها و باورها) لایه‌ای است که نمایانگر نمادهای ملموس و قابل مشاهده آن مانند تشکیلات فیزیکی، زبان، داستان، اساطیر، افسانه‌ها، قهرمانان و حماسه‌ها، آداب و رسوم و طرز لباس پوشیدن است. این لایه در سازمان‌هایی که از یک فرهنگ رسمی و تشریفاتی برخوردارند، نمایش برجسته‌تری دارند و نشانگر سازمان رسمی است. یعنی سازمان از سوی مدیران ارشد طراحی می‌شود و تلاش آن‌ها در پیاده کردن یک سلسله‌هنگارهای رفتاری سازگار با برنامه‌ها و هدف‌هاست. لایه دوم، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. شناخت بافت و ساخت این لایه، نیاز به تحلیل و مشاهده ژرف‌تر و توجه به واقعیت‌های رفتاری افراد سازمان دارد (زمردیان، ۱۳۷۷: ۸۳).

هافستد با نگرش جامعه‌شناسانه، فرهنگ سازمانی را شامل نمادها، قهرمانان و آیین‌ها می‌داند که همگی بر پایه ارزش‌ها شکل می‌گیرند. در این قسمت در مورد هر یک از این سطوح توضیح مختصری داده می‌شود:

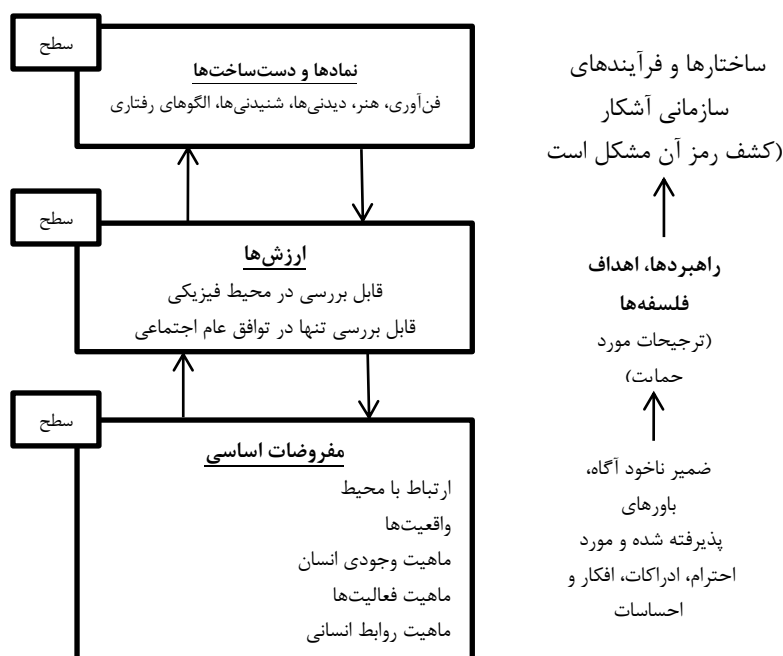
- ۱- نمادها: کلمات، حرکات، تصاویر و اشیایی هستند که فقط برای درون فرهنگ، معانی خاصی دارند مانند نحوه لباس پوشیدن، پرچم و نمادهای مربوط به موقعیت شغلی و ...
- ۲- قهرمانان: اشخاص زنده، مرده، واقعی یا مجازی که از ویژگی‌هایی برخوردارند که در فرهنگ، ارزشمند به شمار می‌آیند. مؤسس یا مؤسسان سازمان یا سایر افرادی را که در توسعه و پیشرفت سازمان نقش داشته‌اند، می‌توان در زمره این افراد دانست.



۳- آیین‌ها: فعالیت‌های جمعی که از نظر اجتماعی برای افراد درون فرهنگ، حیاتی به حساب می‌آیند، مانند نحوه خاص دست دادن، مراسم دسته جمعی آداب خاص استعفا و استخدام، بازنشستگی و ...

۴- ارزش‌ها: معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها، تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی سه سطح متمایز را عنوان می‌کند که در عین حال کاملاً با هم مرتبط و مکمل یکدیگرند.



نمودار ۱. سطوح فرهنگ سازمانی شاین

### مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق - تحقیقات پیشین داخلی و خارجی

با مراجعه به مرکز اطلاعات و مدارک علمی کشور وابسته به وزارت علوم و فن‌آوری و کتابخانه‌های وابسته به نیروهای مسلح کشور، همچنین سایت‌های مختلف خارجی مشخص شد که در زمینه فرهنگ سازمانی تحقیقات متعددی در داخل و خارج کشور انجام شده است، در جدول به برخی از

اهم آن‌ها به اختصار اشاره می‌شود.

**جدول ۴.** پژوهش‌های انجام شده داخلی در حوزه فرهنگ سازمانی در مقطع دکتری

ردیف	عنوان پژوهش	محقق	استاد راهنما	سال	دانشگاه	مدل
۱	طراحی و تبیین مدل تعامل استراتژی فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان‌های صنعتی کشور	اسداله کرد نائیج	اصغر مشکینی	۱۳۸۱	تربیت مدرس	دفت
۲	تبیین الگوی فرهنگی سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی	حسن زارعی متین	عبداله زندیه	۱۳۷۴	تربیت مدرس	برساخته محقق
۳	بررسی و تحلیل نقش فرهنگ سازمانی مدارس و تأثیر آن بر احساس دبیران به منظور ارائه الگوی مناسب	عبداله احمدی	اکبر مسعودی	۱۳۸۰	دانشگاه آزاد اسلامی	مدل ابداعی پژوهشگر
۴	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری (در استان خراسان)	عباس شکاری	ناصر میرسپاسی	۱۳۸۱	دانشگاه آزاد اسلامی	ترکیب مدل فیزی و لدتانز
۵	طراحی و تبیین مدلی برای تحلیل موانع فرهنگ سازمانی استقرار تجارب الکترونیکی در سازمان‌های صنعتی برتر ایران	مسعود موحدی	مسعود عابی	۱۳۸۲	تهران	شاین- هافستد و مدل ابداعی موحدی
۶	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌های آموزشی تربیت بدنی با میزان بهره‌وری اعضای هیئت علمی آن‌ها در دانشکده‌های دولتی ایران	اکبر معرفتی	دکتر فریده هادوی	۱۳۸۳	تربیت معلم	مدل مارشال ساشگین
۷	طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی	عباس کاظمی	مهدی سید اصفهانی	۱۳۷۵	تربیت مدرس	ترکیبی
۸	ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه‌های تربیت بدنی در دانشگاه‌های کشور	کوروش قهرمان تبریزی	فریدون تند نویس	۱۳۸۴	تربیت معلم تهران	مدل ابداعی
۹	ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران	دکتر حسن بحرالعلوم	دکتر علی محمد امیرتاش	۱۳۷۸	تربیت معلم تهران	مدل ابداعی محقق
۱۰	مطالعه موردی شناخت روند بهره‌وری تحقیقات و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در دانشگاه تربیت معلم تهران	دکتر احمدرضا سنجری	دکتر محمدرضا بهرنگی	۱۳۸۳	تربیت معلم	مدل رایینز
۱۱	طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران	دکتر مصطفی ایزدی	دکتر محمد تسلیمی	۱۳۸۶	دانشگاه تهران	مدل محقق ساخته

مدل دنیسون	دانشگاه دفاع ملی	۱۳۸۶	دکتر محمد ابراهیم سنجقی	دکتر محمدرضا قرآیی آشتیانی	بررسی و تبیین الگوی فرهنگ سازمانی در ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران (تحلیل مقیاس‌های وضعیت موجود و مطلوب)	۱۲
مدل شاین	دانشگاه امام حسین (ع)	۱۳۸۹	دکتر برزو فرهی	محمدرضا سلطانی	طراحی تبیین الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (ستاد فرماندهی کل سپاه و ستاد نیروها)	۱۳

## جدول ۵. پژوهش‌های انجام شده خارجی در حوزه فرهنگ سازمانی در مقطع دکتری

ردیف	عنوان پژوهش	محقق	استاد راهنما	سال	دانشگاه
۱	بررسی فرهنگ سازمانی در یادگیری، رضایت شغلی، انگیزش برای یادگیری، تعهد سازمانی و کیفیت ارائه خدمات داخلی در سازمان ورزش	شیه دی. Di.Xie	ژانت س. خیرچین Janet S.Fink	۲۰۰۵	دانشگاه ایالتی اوهایو The Ohio State university
۲	تجمع گفتگوهای سازمانی: داستان گویی به عنوان روشی برای اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی	استوال، استیون آستین Steven Austin Stoval	کارولین کنی Dr.Carolyn Kenny	۲۰۰۷	دانشگاه Antioch University
۳	جو سازمانی، ابهام نقش، تعارض نقش و توازن نقش کار دانشکده پرستاری: تأثیر بر تعهد سازمانی و قصد جابه‌جایی شغلی	دنیس گورملی Denies K.Gormley	سوزان م. کنرلی Susan Kennerly	۲۰۰۵	دانشگاه سینسیناتی Cincinnati
۴	تأثیر فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار: بهترین روش برای دستیابی به وضعیت کسب و کار در رتبه جهانی، و رابطه بین کسب و کار و محدوده کاری	حسن رمضان وائل Wael H.Ramadan	هیل ادوارد Edward(Ned) W.Hill	۲۰۰۹	دانشگاه ایالتی کلیولند University College London, UK
۵	درک نقش نظام فرهنگی، از طریق تبادل فرهنگی	دنداوت رهینی Dandavate. Rohini	مارگارت ویزومیرسکی Wyszomirski	۲۰۰۶	دانشگاه ایالتی اوهایو Ohio University
۶	نقش طنز در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی	باربارا ال. گونینگ Gunning L. Barbarell	جک مینارد Jack Minard	۲۰۰۱	دانشگاه تولدو Tolldo University
۷	رابطه بین جو سازمانی مدرسه و نقش‌هایی که مشاوران اجتماعی در مدارس منتخب انجام می‌دهند.	سیندیا ال پدر		۱۹۸۰	دانشگاه ایالتی اوهایو Ohio University
۸	رابطه بین جو سازمانی و آموزش چند فرهنگی بر موفقیت دانش‌آموزان مدرسه ابتدایی کودکانی که والدین آن‌ها نظامی هستند.	دروتی امپریال	سیندیا هایسون	۲۰۰۵	دانشگاه ایالتی اوهایو

۹	فرهنگ سازمان و تخصص گرایی: ارزیابی فرهنگ تخصصی افسران ارشد نیروی زمینی آمریکا	جیمز پیرس	۲۰۰۴	
۱۰	تأثیر نمادها و بافت سازمانی بر ادراک جو سازمانی	سوزان لسللی اورنیشترین	۱۹۸۴	دانشگاه اوهایو
۱۱	رهبری زیر دریایی‌ها در دنیای دیجیتال	لوکاس ام، چسلا	۲۰۱۳	نیروی دریایی آمریکا
۱۲	الگوی فرهنگ بازدید از مناطق عملیاتی	استیفن توماس	۲۰۱۲	دانشگاه کلاسگو
۱۳	آموزش حفظ مالکیت فرهنگی در نیروهای مسلح ایالات متحده آمریکا	کوری دیوید میرز	۲۰۱۲	دانشگاه ایندیانا
۱۴	نقش فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های فرماندهان در روابط منطقه‌ای	آندره ایمپسیس ماتکو	۲۰۱۳	دانشگاه دیورسن

### مروری بر گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

در بررسی مفهوم فرهنگ سازمانی، گونه‌شناسی‌های مختلفی ارائه شده است. پس از مطالعه هر یک از این گونه‌شناسی‌ها، انواع فرهنگ سازمانی تطبیق داده شده‌اند که در جدول (۶) نشان داده شده است.

#### جدول ۶. گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

نوع فرهنگ	گونه اول	گونه دوم	گونه سوم	گونه چهارم
میز و هسگر هریسون ( 1972 ) و هندی ( 1978 )	فوت معاد	وظیفه معاد	حجاب معاد	نوفس معاد
دیل و کندی ( ۱۹۸۲ )	فرآیندی	مرد خسی	سخت گوئی	مستوط برکت
کونین ( ۱۹۸۸ )	فرآیند داخلی	احداث عملایی	روابط انسانی	سیستم‌های باز
دشپاند و ویستر ( ۱۹۸۹ )	سلسله مراتبی	بازار	فیله ای	اندوگرایی
استنایدر ( ۱۹۹۴ )	کنترل	ولایت و سانسکی	جنگاری	برست و تروج
سانشیلد ( ۱۳۷۳ )	سنکری	علمی	باستگاهی	نیمی
هلریکل و اسلوکام ( ۱۹۹۴ )	پوروگراسک	رفایی	شمارگی	بازگری
ریچارد ال. دفت ( ۱۹۹۸ )	پوروگراسک	عالمورسی	شمارگی	انضباط بدبری
کونین و کامرون ( ۱۹۹۹ )	سلسله مراتبی	بازار	فیله ای	اندوگرایی
دشپاند و فلزلی ( ۲۰۰۴ )	پوروگراسک	رفایی	رئنا بسندی	کار آفرینی
دنیسون ( ۲۰۰۸ )	بکارگیری	عالمورسی	شمارگی	انضباط بدبری
شاین ( ۱۹۹۲ )	صندوقت و القوهای رفایی	ارزس‌ها	باوردها و ضرورتات	
چارلز هندی ( ۱۹۸۱ )	نفسی ای	وظیفه‌ای	فعلی	سختی

نوع فرهنگ	گونه اول	گونه دوم	گونه سوم	گونه چهارم	گونه پنجم	گونه ششم	گونه هفتم	گونه هشتم
بزهشکر واعظی (۱۳۷۵)	ارزشی-اسلامی	رسالتی	مأموریتی	سنی				
بینرز و وانرمین (۱۹۸۲)	تعصب مذهبی	سنتری مداری	خودخطاری و کار آفرینی	بهره‌دوری انسانی	دست‌رسی به مدیریت	نخبه‌مداری	سکله ساده	نیابت همراه با نامداری
گرت هافستد (۱۹۸۳)	نیزگر	عدم نیزگر	بردمسالاری	زن‌سالاری	فردگرایی	جمع‌گرایی	ابهام‌گریزی	ابهام‌پذیری
رافن و شنکار (۱۹۸۵)	سینکراسی در تعادل	فوق‌کراسی در تعادل	ایده آلمی در تعادل	جمع‌گرایی در تعادل				
شیرهورن (۱۹۹۴)	زمان‌تکر	مذهب	زمان	فشار شخصی				
مدل مگکب 2S	سنگای	اجری	برکنده	اسراکی				
الکسوی 7S مگکنزی (۱۹۹۷)	استراری	ساختار	نظامها	سیک مدیریت	نیارت	کارکنان	مصدف‌سهای حاکم	
گوک و لافرینی	فرهنگ سازنده	فرهنگ متحمل/مدافعه	فرهنگ محاسنی/مدافعه					
علامه جعفری	فرهنگ رسوبی	فرهنگ تابع و پیرنگ	فرهنگ خودمهوری یا خودهدفی	فرهنگ خلای و هدف‌دار				
هرسی-پلانچارد	فرهنگ یادگیری	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ رفاسی	فرهنگ پوروکراسیک				

جدول ۷. برخی از شاخص‌های استفاده شده در الگوی مفهومی اولیه تحقیق برگرفته از مدل‌های صاحب‌نظران

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها	صاحب‌نظران
۱	ارزشی اسلامی	تاکید بر اصول ارزشی و اسلامی	واعظی
۲	بهره‌وری انسانی	تکریم و تمجید انسان‌ها	بینرز و وانرمین
۳	بهره‌وری انسانی	تاکید بر توانایی‌های افراد	بینرز و وانرمین
۴	نیابت همراه با نامداری	خود کنترلی	بینرز و وانرمین
۵	نخبه‌مداری	سایسنه سالاری در وظیفه	بینرز و وانرمین
۶	عدم نیزگر (فاصله قدرت کم)	مشارکت کارکنان	هافستد
۷	ابهام‌پذیری	ریسک‌پذیری	هافستد
۸	عملایی	سایسنه سالاری در سازمان	گوئین
۹	ایدئولوژیک	ارزش‌مداری	گوئین
۱۰	مشارکتی	نوجه به تحولات محیط خارجی	دنسون
۱۱	مذهب	استفاده از موازین و روش‌های اخلاقی در شکل‌دهی رفتار	شیرهورن
۱۲	یادگیرنده	ترغیب افراد به یادگیری-منزلت بالای انسانی-نوع	هریکل و سلوکوم

### معرفی چهارچوب مفهومی پژوهش

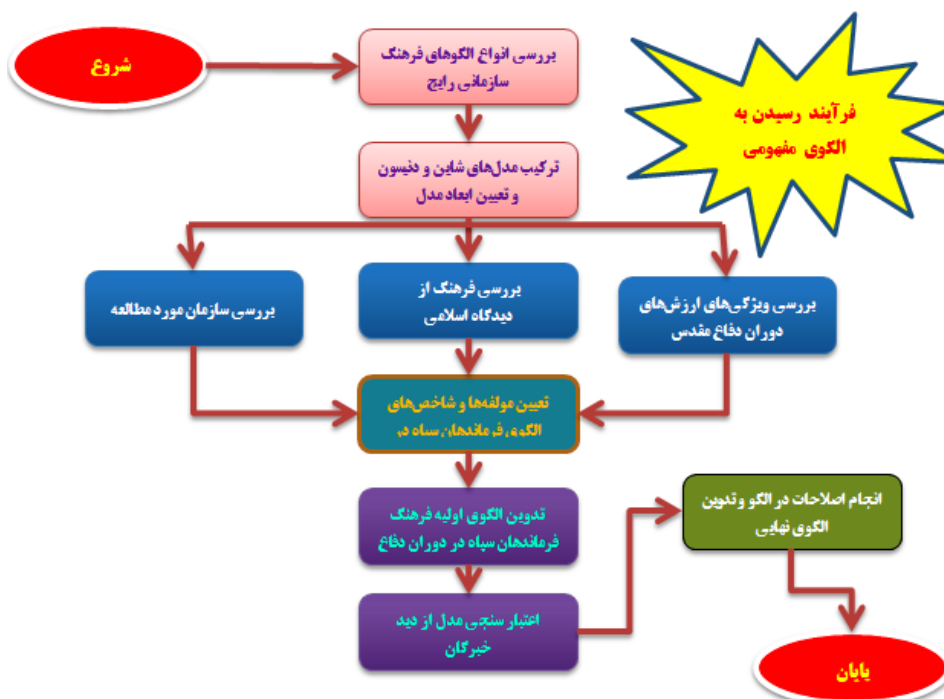
برای رسیدن به الگوی مفهومی و ارائه الگوی اولیه فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس اقداماتی به شرح زیر صورت گرفت:

۱- ابتدا در ادبیات تحقیق انواع الگوهای فرهنگ سازمانی رایج به طور مشروح بیان شد. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی یک نهاد نوپای اسلامی که پس از انقلاب برای حفظ و حراست از انقلاب اسلامی ایجاد شد. این نهاد از درون یک جامعه اسلامی-انقلابی پدید آمد. بنابراین الگوهای موجود فرهنگ سازمانی به تنهایی برای ارائه الگوی فرماندهان سپاه کفایت نمی‌کند و می‌بایست با

بومی‌سازی آن یک فرهنگ مناسب برای فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس ارائه کرد. از این رو از ادبیات موضوع فرهنگ سازمانی، به لحاظ ساختاری با ترکیبی از دو مدل شاین و دنیسون استفاده شد. همچنین از برخی شاخص‌های مشترک در ادبیات تحقیق که با فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس همخوانی داشته استفاده شده است.

۲- پس از آن برای بررسی فرهنگ اسلامی مطالبی آورده شده است. این مطالب تحت عناوین فرهنگ از دیدگاه قرآن، فرهنگ از دیدگاه نهج البلاغه و... آمده است. از طرفی مطالبی پیرامون ویژگی‌های سپاه، فلسفه وجودی سپاه، مطالعات نظری و عملی فرماندهان سپاه در خصوص ارزش‌های دوران دفاع مقدس، سخنان حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص فرهنگ دفاع مقدس مباحثی مطرح شد. بر مبنای این مباحث مؤلفه‌ها، شاخص‌های فرهنگ فرماندهان در دوران دفاع مقدس استخراج شد.

۳- با تلفیق بندهای یک و دو مدل اولیه فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس که به لحاظ ساختاری ترکیبی از مدل‌های شاین و دنیسون و به لحاظ محتوایی از فرهنگ اسلامی و دوران دفاع مقدس است، ارائه شد.



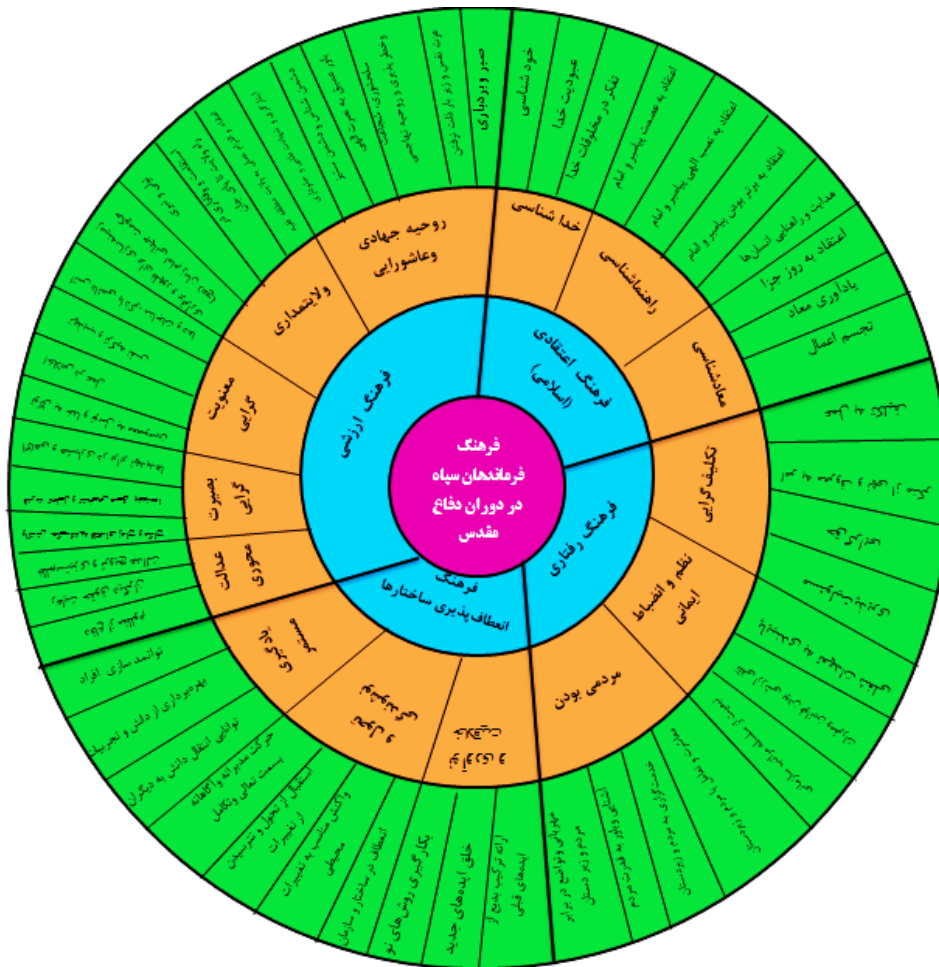
نمودار ۲. فرآیند رسیدن به الگوی مفهومی

جدول ۸. الگوی مطالعاتی برای رسیدن به فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

دیدگاهها- ماهیت- جهان بینی	عناصر تشکیل دهنده فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس
امام خمینی (ره)	فداکاری- حضور فعال- مجاهدین فی سبیل الله- رضای خداوند- حفظ آرمان های اسلامی- هیبت منا الذله- معراج الی الله- شجاعت- دلاوری- روح عرفانی- روح ربانی- روح معنوی- عشق الهی- اسلامی بودن- ظلم ستیز- عدم سازش با ستمگر- حق طلب- روح ایمان- مقاومت- تکلیف شرعی- حفظ نظام اسلام- حفظ ثغور اسلام- برای خدا کار کردن- نصرت خداوند- معرفت- جهاد در راه خدا- شهیدان ذخایری برای عالم بقا- معجزه- امدادهای الهی- عنایت خداوند- ایثار- شهادت طلبی
امام خامنه ای (حفظه الله)	حزب اللهی- پایبند به مبانی انقلاب و اسلام- عزت- توسل به پروردگار- استعانت از خداوند- ابتکار- معنویت- صبر- استقامت- برای خدا کار کردن- مجاهدت- وعده الهی- مؤمن- باخدا- مظهر حماسه- مظهر دینداری- آرمان خواهی- ایثار- از خود گذشتگی- ایستادگی- مقاومت- تدبیر- حکمت- شکوفایی استعدادها و ظرفیتها- ایمان- تقوی- عمل صالح- جوانان مؤمن- خانواده های جوشان از عاطفه و ایمان- شجاع- احساس اتکا به نفس- احساس عزت- احساس خودباوری ملی- احساس استقلال- حفظ ارزش های اسلامی- غیرت- تعصب- وفاداری به آرمان های اسلامی- اقتدار- دفاع- معنویت رزمندگان- کارآمد- شکوفایی استعدادها- معجزه- حضور مؤمنانه- دفاع مقدس گنجینه عظیم
آموزه های دینی (قرآن، پیامبر و امامان)	توحید- وحی الهی- مذهب اسلامی- خدا محوری- عدالت خواهی- شایسته سالاری- مصلحت گرایی- مسئولیت فردی و اجتماعی- ملت گرایی- تقوی گرایی- پاسداری از کرامت انسان- فرهنگ سیاسی مشارکتی- احیای ارزش های دینی، الهی و معنوی- فرهنگ عامه و روزمره مسلمانان- توصیه به صبر- توصیه به پیکار مسلحانه- تربیت و تدارک نیروی جنگی- آموزش نظامی و آمادگی دائم- اصل وفای به عهد و پیمان نظامی- اصل انضباط نظامی- ممنوعیت کشتار افراد بی دفاع- تبعیت از مقررات دینی- اصل به کارگیری ابتکار جنگی- اخلاقی فرماندهی
نظرات فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس	فرهنگ عاشورایی- انگیزه بالای الهی- زیر بار ذلت نرفتن- استکبار ستیزی- مردمی بودن- علاقمندی و تعهد به مکتب اسلام- شجاعت- فداکاری- شهادت طلبی- علاقمندی به رهبری- اسلام ناب محمدی- ولایت پذیری- صداقت- انجام تکلیف در راه رضای خدا- متعهد بودن- عمل به دستورات ولایت- ساده زیستی- اخلاص- صلابت و قاطعیت- عمل صالح- رفتار اسلامی- رعایت احکام الهی- فرماندهان می گفتند می رویم- برویم نمی گفتند بروید- خلق و خوی خوب- رعایت حلال و حرام- غیبت نکردن- خستگی ناپذیری- احترام به مردم و نیروهای تحت امر- تواضع و فروتنی- نصرت الهی- تهذیب نفس- عدالت خواهی- مقاومت و صبوری- حفظ اسلام- عالمانه اقدام کردن- توانمندی- برنامه ریزی و طرح ریزی به صورت عملی- توکل به خدا- کار نشد ندارد- و الذین جاهدوا فینا لنهیدنهم سبلنا- ابتکار عمل در دست داشتن- دائماً به دنبال راه های تازه بودند- جهاد و دفاع ما مقدس بود- اعتقاد به نهضت امام حسین (ع)- اعتقاد به خون بر شمشیر پیروز است- نترسیدن از مرگ- انجام تکلیف الهی- دفاع از انقلاب اسلامی و کشور- رحماء بینهم و اشداء علی الکفار- سازگاری با شرایط موجود و مدیریت محیط- باور داشتن به توان خودی- دست کم نگرفتن دشمن- عدم تکیه به تجهیزات فراوان
فلسفه وجودی سپاه (چشم انداز، رسالت و مأموریت)	هویت اسلامی- انقلابی- ولایی- نظامی- مردمی- چند منظوره- فرهنگ علوی و عاشورایی- حفظ انقلاب و دستاوردهای آن- گسترش حاکمیت قانون خدا- تقویت بنیه دفاعی- تحقق آرمان های الهی- ایثارگر- متخصص- خلاق- مبتکر- کارآفرین- شجاع و سلحشور- چالاک و ورزیده و ماهر- مسئولیت پذیر- کم مؤونه و پر معونه- حاضر در صحنه های خطر- معنوی- چند منظوری- تکلیف گرا- استعداد نوسندگی- دارای بازدارندگی و مقابله مؤثر در مقابل هر گونه تهدید و تهاجم علیه انقلاب اسلامی
ویژگی های سپاه	مکتبی- مردمی- انقلابی- پویایی- جهادی- منعطف- چند منظوره
ارزش های سپاه در دوران دفاع مقدس	اخلاص- تکلیف محور- روحیه داشتن- روحیه بخشی- اعتماد به نفس- شجاعت- عزتمندی- ایثار- شهادت طلبی- صبر- توسل به اهل بیت- توکل به خداوند- یاد خدا- جهاد محوری- تواضع- زهد- ساده زیستی- خودسازی- بصیرت محوری- هوشیاری- ولایت مداری- خدمت گذاری- مردمی بودن- نوآوری- حضور داوطلبانه- خلاقیت- ابتکار- عمل- آگاه سازی- مخاطره پذیری- تدبیر- چالاکي- حفظ بیت المال- برادری- عدالت محوری- توان افزایی- انعطاف پذیری- انطباق پذیری- انضباط پذیری- حفظ اسرار- پیشگامی در صحنه عملیات

**الگوی مفهومی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس**

برای سنجش این فرهنگ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن استخراج شد. مجموعه این مفهوم سازی در قالب پرسشنامه اعتبارسنجی در اختیار خبرگان و کارشناسان قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات و رتبه‌بندی آن‌ها، الگوی مفهومی فرهنگ فرماندهان سپاه به شکل نهایی که تصویر شماتیک آن در نمودار (۳) ارائه شده است، ارائه شد.



نمودار ۳. الگوی مفهومی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

**روش شناسی تحقیق**

پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی، پیمایشی و تحلیلی است که به صورت زیر



انجام شد:

- ۱- مطالعه اسناد و مدارک و خاطرات فرماندهان و اداره کنندگان سپاه در دوران دفاع مقدس
  - ۲- مصاحبه با فرماندهان سپاه (تیپ و لشکر) و کشف باورها، ارزش‌ها و رفتارهای اصلی فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس
  - ۳- تهیه و تدوین پرسشنامه‌های لازم جهت جمع‌آوری نظر فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس
  - ۴- تحلیل محتوا و جمع‌بندی مفاهیم و اصطلاحات فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس در قالب یک چهارچوب مفهومی
- همچنین برای انجام پژوهش، در گام مبانی نظری شامل بررسی انواع فرهنگ‌ها، گونه‌شناسی مدل‌ها بر حسب ابعاد، مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها و نقد و بررسی سایر مدل‌ها در ادبیات رایج بررسی شد. در گام بعدی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس با توجه به ویژگی‌های پاسداری، فلسفه وجودی، ماهیت انقلاب اسلامی، آموزه‌های دینی، دیدگاه‌های بنیانگذار نظام مقدس جمهوری اسلامی حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، ارزش‌های انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، خاطرات و وصیت‌نامه شهدا، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس مطالعه و الگوی مفهومی اولیه استخراج شد. این الگوی مفهومی که شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس است، به نظر خبرگان و کارشناسان رسید و پس از انجام برخی اصلاحات و رتبه‌بندی مقوله‌ها صورت نهایی به خود گرفت. بر اساس این الگو پرسشنامه دیگری متناسب با هر یک از شاخص‌ها در مؤلفه‌های مربوط به آن، سؤال طراحی شد که پس از تهیه پرسشنامه و سنجش روایی و اعتبار آن، پرسشنامه تحقیق نهایی شد. در این مرحله کار گردآوری اطلاعات با توزیع ۶۰ پرسشنامه در بین فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس در سطح تیپ و لشکر به عنوان آزمون اعتبار بخشی انجام شد.

### روش گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات با توجه به اهداف و پرسش‌های تحقیق در قالب پرسشنامه تنظیم شد و پس از اطمینان از ملاک‌های روایی و اعتبار آن، مورد استفاده قرار گرفت. این تحقیق دارای سه پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه اول مربوط به اعتبارسنجی الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس است که شامل چهار بعد، چهارده مؤلفه و پنجاه و دو شاخص می‌باشد. اقدامات انجام شده انجام اعتبارسنجی هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به شرح زیر است:

- ۱- اعتبارسنجی ابعاد فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس - که از چهار بعد تشکیل شده است.
- ۲- اعتبارسنجی مؤلفه‌های ابعاد - این مؤلفه‌ها مبنای شاخص‌های فرهنگ فرماندهان را تشکیل می‌دهند.

۳- اعتبارسنجی شاخص‌های فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس - برای هر یک از مؤلفه‌ها، با توجه به مبانی نظری، ادبیات تحقیق، ادبیات دفاع مقدس، فرهنگ حاکم بر فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس، ویژگی‌های سپاه، فلسفه وجودی سپاه، نظرات بنیانگذار نظام مقدس جمهوری اسلامی حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، ارزش‌های انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، خاطرات و وصیت‌نامه شهدا، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس، شاخص‌هایی در نظر گرفته شد. پرسشنامه دوم اطلاعات فردی فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس شامل مشخصات فردی، سن، درجه، مسئولیت‌های فعلی، آخرین مدرک تحصیلی، رشته، محل اخذ مدرک، مسئولیت‌های دوران دفاع مقدس، آخرین مسئولیت در دوران دفاع مقدس است. این اطلاعات برای کدگذاری مسئولیت‌های فرماندهان در دوران دفاع مقدس و فعلی در دو سطح راهبردی و ستادی - عملیاتی مشخص شد. پرسشنامه سوم با توجه به تأیید خبرگان و تهیه پرسشنامه پس از انجام برخی اصلاحات در شاخص‌های به‌دست آمده، در مجموع شامل ۶۵ سؤال است. در این مرحله کار گردآوری اطلاعات با توزیع ۶۰ پرسشنامه بین فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس در سطح تیپ و لشکر برای نهایی کردن الگو انجام شد.

### اعتبارسنجی ابزار تحقیق

#### روایی پرسشنامه

پرسشنامه روایی سنجی محتوایی تحقیق از طریق قضاوت ۲۰ از صاحب نظران دانشگاهی و فرماندهان عالی رتبه سپاه در دوران دفاع مقدس انجام شد و سؤالاتی که از اعتبار کمتری برخوردار بودند (پایین‌تر از ۰/۷) از پرسشنامه حذف یا اصلاح و بعد از جرح و تعدیل‌های لازم پرسشنامه نهایی طراحی شد.

#### پایایی پرسشنامه

در این بخش مقدار هر یک از گویه‌ها و در نهایت مقدار آلفای آن محاسبه شد که در جدول (۸) آمده است.

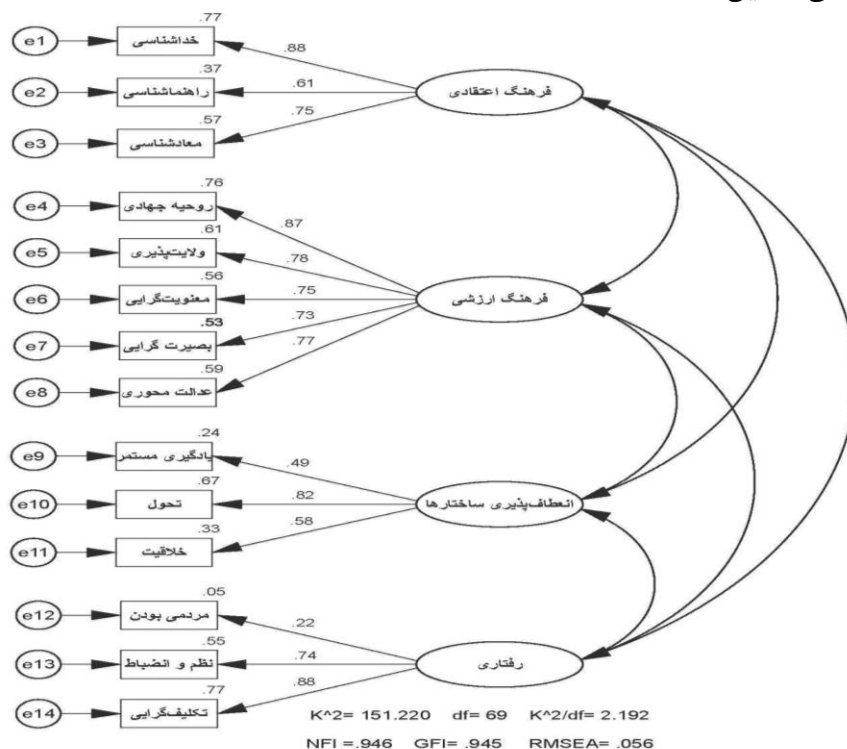
جدول ۹. ابعاد، تعداد گویه‌ها و مقدار آلفا

ردیف	ابعاد	تعداد گویه	مقدار آلفا
۱	فرهنگ اعتقادی (اسلامی)	۱۳	۰/۷۵
۲	فرهنگ ارزشی	۳۰	۰/۷۴
۳	فرهنگ انعطاف‌پذیری ساختارها	۱۱	۰/۸۵
۴	فرهنگ رفتاری	۱۳	۰/۷۴
۵	کل پرسشنامه	۶۰	۰/۸۶

نتایج جدول (۹) نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر به‌دست آمده برای آلفا در ابعاد مختلف

پرسشنامه برای سنجش متغیرهای مورد نظر برخوردار از پایایی خوبی است و نتایج به دست آمده از آن را با اعتماد بالایی می‌توان به کار برد.

### یافته‌های تحقیق



نمودار ۴. الگوی فرهنگ حاکم بر فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

نتایج نمودار (۴) نشان می‌دهد که مقدار مجذور کا (۱۵۱/۲۲) و درجه آزادی (۶۹) است. همچنین نسبت مجذور کا بر درجه آزادی برابر ۲/۱۹۲ شده است. شاخص NFI برابر ۰/۹۴۶ و شاخص GFI برابر ۰/۹۴۵ است که آن‌ها هم مقادیر مناسبی هستند.

جدول ۱۰. نتایج حاصل از یافته‌های نیکویی برازش مدل فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

ردیف	شاخص‌های برازش	مقدار	مقدار قابل قبول	تفسیر
۱	نسبت مجذور کا بر درجه آزادی	۲/۱۹۲	کمتر از ۴	مناسب
۲	شاخص برازش هنجار شده NFI <sup>۱</sup>	۰/۹۴۶	بیشتر از ۰/۹	مناسب
۳	شاخص نیکویی برازش GFI <sup>۲</sup>	۰/۹۴۵	بیشتر از ۰/۹	مناسب
۴	شاخص RMSEA <sup>۳</sup>	۰/۰۵۶	کمتر از ۰/۱	مناسب

5-Normed Fit Index

6-Root Mean Square Error of Approximation

7- Gooness of Fit Index

مقدار RMSEA نیز برابر ۰/۰۵۶ می‌باشد که آن هم شاخص مناسبی است. مقادیر فوق در کل نشان دهنده برازش مناسب مدل است. نتایج فوق در جدول (۱۱) نشان داده شده است.

جدول ۱۱. نتایج حاصل از یافته‌های مدل فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف استاندارد	وزن رگرسیونی (بتا)		آماره‌ها روابط
				استاندارد	غیر استاندارد	
تأیید رابطه	***	16.571	.064	.753	1.060	فرهنگ اعتقادی <--- معادشناسی
تأیید رابطه	***	12.638	.069	.610	.869	فرهنگ اعتقادی <--- راهنماشناسی
تأیید رابطه	***	20.544	.058	.877	1.183	فرهنگ اعتقادی <--- خداشناسی
تأیید رابطه	***	16.667	.058	.746	.969	فرهنگ ارزشی <--- معنویت گرایی
تأیید رابطه	***	17.819	.053	.782	.943	فرهنگ ارزشی <--- ولایت پذیری
تأیید رابطه	***	21.018	.044	.870	.916	فرهنگ ارزشی <--- روحیه جهادی
تأیید رابطه	***	16.051	.069	.726	1.113	فرهنگ ارزشی <--- بصیرت گرایی
تأیید رابطه	***	17.320	.063	.767	1.090	فرهنگ ارزشی <--- عدالت محوری
تأیید رابطه	***	11.992	.063	.578	.752	انعطاف پذیری ساختارها <--- خلاقیت و نوآوری
تأیید رابطه	***	18.150	.060	.818	1.083	انعطاف پذیری ساختارها <--- تحول
تأیید رابطه	***	9.825	.073	.488	.715	انعطاف پذیری ساختارها <--- یادگیری مستمر
تأیید رابطه	***	19.023	.059	.879	1.118	فرهنگ رفتاری <--- تکلیف گرایی
تأیید رابطه	***	15.702	.060	.743	.947	فرهنگ رفتاری <--- نظم و انضباط ایمانی
تأیید رابطه	***	3.763	.079	.223	.297	فرهنگ رفتاری <--- مردمی بودن

\*\*\*: سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱

برای رسیدن به نتیجه نهایی مدل لازم است هر یک از ابعاد مورد ارزیابی قرار گیرد که نتایج آن در جدول فوق نشان می‌دهد که همه ضرایب مدل در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ به معناداری آماری رسیده‌اند.

## جدول نتایج میانگین مؤلفه‌ها

جدول ۱۲. نتایج میانگین مؤلفه‌ها

انحراف معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه‌ها	آماره‌ها ابعاد
۰/۳۳	۴/۶۴	۶۰	خدانشناسی	اعتقادی
۰/۲۱	۴/۸۸	۶۰	راهنما شناسی	
۰/۲۹	۴/۷۸	۶۰	معاد شناسی	
۰/۲۷	۴/۱۲	۶۰	روحیه جهادی و عاشورایی	ارزشی
۰/۲۰	۴/۸۱	۶۰	ولایت مداری	
۰/۳۲	۴/۶۵	۶۰	معنویت گرایی	
۰/۴۹	۴/۴۰	۶۰	بصیرت گرایی	
۰/۴۷	۴/۶۷	۶۰	عدالت محوری	انعطاف پذیری ساختارها
۰/۵۸	۴/۱۱	۶۰	یادگیری مستمر	
۰/۴۳	۴/۲۲	۶۰	تحول و نوآوردگی	
۰/۴۳	۴/۳۱	۶۰	خلاقیت و نوآوری	رفتاری
۰/۳۴	۴/۷۵	۶۰	مردمی بودن	
۰/۳۱	۴/۲۳	۶۰	نظم و انضباط ایمانی	
۰/۳۶	۴/۴۸	۶۰	تکلیف گرایی	

جدول ۱۳. نتایج میانگین ابعاد

انحراف معیار	میانگین	تعداد	آماره‌ها مؤلفه‌ها
۰/۱۸	۴/۷۵	۶۰	فرهنگ اعتقادی
۰/۲۰	۴/۵۹	۶۰	فرهنگ ارزشی
۰/۳۷	۴/۲۲	۶۰	فرهنگ انعطاف پذیری ساختارها
۰/۲۶	۴/۴۹	۶۰	فرهنگ رفتاری

نتایج میانگین ابعاد نشان می‌دهد که بعد فرهنگ اعتقادی دارای بزرگ‌ترین میانگین ۴/۷۵ از ۵ می‌باشد که نشان دهنده اهمیت دادن فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس به بعد اعتقادی می‌باشد. نتایج میانگین مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که راهنما شناسی، ولایت مداری، خلاقیت و نوآوری، مردمی بودن دارای بزرگ‌ترین میانگین در بین سایر مؤلفه‌های ابعاد چهارگانه است.

جدول ۱۴. نتایج حاصل از پاسخ نمونه مورد بررسی در انتخاب گزینه‌های مختلف پرسشنامه ابعاد

جمع	کاملاً موافقم	موافقم	گزینه‌ها ابعاد
۹۷/۴۴	۷۷/۳۱	۲۰/۱۳	فرهنگ اعتقادی
۹۲/۶۸	۶۲/۱۸	۳۰/۵۰	فرهنگ ارزشی
۹۰/۶۱	۳۱/۶۶	۵۸/۹۵	فرهنگ انعطاف‌پذیری ساختارها
۹۵/۲۶	۵۴/۴۸	۴۰/۷۸	فرهنگ رفتاری

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر در پاسخ به چستی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس به این نتیجه رسیدیم که این فرهنگ با توجه به ویژگی‌های سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ارزش‌های احصاء شده دوران دفاع مقدس، الگوهای رفتاری برخاسته از آموزه‌های دینی و نظرات بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص سپاه و دیدگاه‌های صاحب‌نظران در حوزه فرهنگ سازمانی و با توجه به تجربیات عملی و نظری فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس استخراج شد.

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن بر همین اساس جمع‌آوری شد. سپس به نظر خبرگان رسید و پس از انجام اصلاحاتی نهایی شد. با این توصیف پاسخ به سؤال اصلی الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس به دست آمد. شرح یافته‌های آن که از طریق پرسشنامه انجام شده به قرار زیر است:

#### پاسخگویی به ابعاد فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

نتایج نشان می‌دهد ابعاد فرهنگ فرماندهان در دوران دفاع مقدس شامل اعتقادی (اسلامی)، ارزشی، انعطاف‌پذیری ساختارها و رفتاری با ۹۵/۸۴ درصد به تأیید خبرگان رسید. رتبه میانگین مجموع این ابعاد ۴/۴۱ از ۵ بوده است که نشان از تأیید بالای خبرگان است.

#### پاسخگویی به مؤلفه‌های فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

چهارده مؤلفه بر اساس ادبیات موجود و نظر خبرگان استخراج شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها با ۹۱/۰۷ درصد به تأیید خبرگان رسیده است. رتبه میانگین مجموعه این مؤلفه‌ها ۴/۳۶ از ۵ بوده است که تأیید بالای خبرگان را به همراه دارد.

#### پاسخگویی به شاخص‌های فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس

پنجاه و دو شاخص بر اساس ادبیات موجود و نظرات خبرگان استخراج شد. نتایج نشان می‌دهد که این شاخص‌ها با ۸۵/۵۴ درصد به تأیید خبرگان رسیده است. رتبه میانگین مجموعه شاخص‌ها

۴/۴۰ از ۵ است که نشان از تأیید بالای خبرگان است.

در جمع‌بندی ابعاد، در بعد فرهنگ اعتقادی که شامل سه مؤلفه خداشناسی، راهنما شناسی و معاد شناسی بوده است، مؤلفه خداشناسی ۹۵ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه راهنما شناسی، ۱۰۰ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌ها موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است و هیچگونه نظر مخالف یا حتی بدون نظر در حیطه سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده وجود نداشته است که نشان دهنده موافقت مطلق با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه معاد شناسی ۹۸/۹۰ درصد پاسخ‌ها به گزینه موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که در این قسمت هم نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه ذکر شده می‌باشد.

بعد فرهنگ ارزشی شامل مؤلفه‌های روحیه جهادی و عاشورایی، ولایت مداری، معنویت گرایی، بصیرت گرایی و عدالت محوری بوده است. در مؤلفه روحیه جهادی و عاشورایی ۸۳/۷۶ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه ولایت مداری ۱۰۰ درصد پاسخ دهندگان به گزینه‌ها موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است و هیچگونه نظر مخالف یا حتی بدون نظر در حیطه سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده وجود نداشته است که نشان دهنده موافقت مطلق با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه معنویت گرایی ۹۸/۷۵ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه بصیرت گرایی ۹۵/۵۷ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه عدالت محوری ۹۷/۸۰ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. بعد فرهنگ انعطاف‌پذیری ساختارها دارای سه مؤلفه یادگیری مستمر، تحول و نوآوری و نوآوری بوده است. در مؤلفه یادگیری مستمر ۸۴/۴۳ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه تحول و نوآوری ۹۱/۲۵ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه خلاقیت و نوآوری ۹۴/۵۷ در صد

پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. بعد فرهنگ رفتاری دارای مؤلفه‌های مردمی بودن، نظم و انضباط ایمانی و تکلیف‌گرایی می‌باشد. در مؤلفه مردمی بودن ۱۰۰ درصد پاسخ دهندگان به گزینه‌ها موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است و هیچگونه نظر مخالف یا حتی بدون نظر در حیطه سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده وجود نداشته است که نشان دهنده موافقت مطلق با محتوی سؤال‌های مرتبط با مؤلفه ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه نظم و انضباط ایمانی ۸۶/۶۵ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد. در مؤلفه تکلیف‌گرایی ۹۸/۳۶ درصد پاسخ‌ها به گزینه‌های موافقم و کاملاً موافقم تعلق گرفته است که نشان دهنده موافقت اکثریت مطلق پاسخ دهندگان با محتوای سؤال‌های مرتبط با مؤلفه‌های ذکر شده می‌باشد.

نتایج میانگین ابعاد نشان می‌دهد که بعد فرهنگ اعتقادی دارای بزرگ‌ترین میانگین ۴/۷۵ از ۵ می‌باشد که نشان دهنده اهمیت دادن فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس به بعد اعتقادی است. نتایج میانگین مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که راهنما شناسی، ولایت مداری، خلاقیت و نوآوری، مردمی بودن دارای بزرگ‌ترین میانگین در بین سایر مؤلفه‌های ابعاد چهارگانه می‌باشد.

بعد فرهنگ اعتقادی از سه مؤلفه خداشناسی، راهنماشناسی و معادشناسی تشکیل یافته است. سایر نتایج این که مؤلفه خداشناسی با ضریب استاندارد ۰/۹۳۹ بیشترین تبیین را نسبت به بعد اعتقادی دارد. به عبارت دیگر تغییری به اندازه یک انحراف معیار در مؤلفه خداشناسی موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰/۹۳۹ انحراف معیار در متغیر مکنون اعتقاد خواهد داشت.

با توجه به این که تحقیق حاضر به بررسی فرهنگ سپاه در دوران دفاع مقدس پرداخته است، نتایج فوق‌گویای این حقیقت است که رکن اصلی اعتقادی فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس اصل خداشناسی بوده است که ریشه در اصل اصیل و بنیادین توحید و یگانگی خداوند است.

بعد فرهنگ ارزشی از پنج مؤلفه روحیه جهادی و عاشورایی، ولایت مداری، معنویت‌گرایی، بصیرت‌گرایی و عدالت‌محوری تشکیل شده است. مؤلفه روحیه جهادی و عاشورایی با ضریب استاندارد ۰/۸۹۸ بیشترین تبیین را نسبت به بعد فرهنگ ارزشی دارد و ۸۱ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کند که مقدار قابل توجهی است. به نظر می‌رسد داشتن روحیه جهادی و عاشورایی در فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس جزء اصلی فرهنگ ارزشی آن‌ها بوده است که موجب ایجاد بصیرت‌گرایی، ولایت مداری و تبعیت محض از ولایت مطلقه فقیه، معنویت‌گرایی و عدالت‌محوری در آن‌ها شده است.

بعد انعطاف‌پذیری ساختارها از سه مؤلفه یادگیری مستمر، تحول و نوشوندگی و خلاقیت و نوآوری



تشکیل یافته است. سایر نتایج این که مؤلفه خلاقیت و نوآوری با ضریب استاندارد ۰/۷۳۶ بیشترین تبیین را نسبت به بعد انعطاف‌پذیری ساختارها دارد و ۵۴ درصد تغییرات آن را تبیین می‌کند. بعد فرهنگ رفتاری از سه مؤلفه مردمی بودن، نظم و انضباط ایمانی و تکلیف‌گرایی تشکیل شده است. مؤلفه نظم و انضباط ایمانی با ضریب استاندارد ۰/۹۵ بیشترین تبیین را به بعد فرهنگ رفتاری دارد و ۹۱ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کند.

نتایج نشان می‌دهد که همه ضرایب مدل در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ به معناداری آماری رسیده‌اند. معناداری ضرایب آمادری نشان می‌دهد که مدل فرهنگ فرماندهان در دوران دفاع مقدس از چهار بعد فرهنگ اعتقادی شامل مؤلفه‌های خداشناسی، راهنما شناسی و معاد شناسی و بعد فرهنگ ارزشی شامل مؤلفه‌های روحیه جهادی و عاشورایی، ولایت مداری، معنویت‌گرایی، بصیرت‌گرایی و عدالت محوری و بعد انعطاف‌پذیری ساختارها شامل مؤلفه‌های یادگیری مستمر، تحول و نو شونگی و خلاقیت و نوآوری و بعد فرهنگ رفتاری شامل مؤلفه‌های مردمی بودن، نظم و انضباط ایمانی و تکلیف‌گرایی تشکیل شده است.

بنا به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که در سطح سپاه این فرهنگ علاوه بر تهیه و تدوین نقشه راه برای پیاده‌سازی، رشد و توسعه و حفظ این فرهنگ نهادینه کردن آن در سازمان سپاه بسیار ضروری است. همچنین با توجه به بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص حفظ و صیانت از این فرهنگ عاشورایی و فرهنگ سازی آن بین نسل‌های آتی سپاه و شناخت و الگوسازی از نقش سرداران شهید در به ثمر رسیدن فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس اقدام کرد.

## منابع

### الف - منابع داخلی

- ۱- امام خمینی (ره)، روح‌ا... (۱۳۷۰)، صحیفه نور، ج ۶، تهران، انتشارات وزارت ارشاد اسلامی
- ۲- امام خمینی (ره)، روح‌ا... (۱۳۶۰) به نقل از حبیبی
- ۳ اسدی مقدم، کبری، (۱۳۷۵)، دیدگاه‌های فرهنگی امام خمینی (ره)، صحیفه نور ج ۶، تهران، ذکر.
- ۴- امام خامنه‌ای، سید علی ۱۳۷۹ به نقل از حبیبی
- ۵- امام خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۰)، حدیث ولایت، ج ۴. تهران، سازمان تبلیغات اسلامی
- ۶- بابایی، محمد باقر (۱۳۶۴)، مبانی استراتژی فرهنگی از دیدگاه امام علی (ع)، تهران، ناشر دوره عالی جنگ سپاه.
- ۷- تایلور، هوشمند، محمد احسان، فرهنگ، فصلنامه کردستان، شماره ۲، ۱۳۷۹
- ۸- جعفری، محمد تقی (۱۳۶۲)، شرح نهج البلاغه، ج ۱۶، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران.
- ۹- ال دفت، ریچارد (۱۳۸۶)، تئوری و طراحی سازمان، محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، دفتر

پژوهشهای فرهنگی.

- ۱۰- دیویس، استانی (۱۳۷۶)، مدیریت فرهنگ سازمان، ناصر میرسپاسی و مروارید معتمد گرجی، تهران، مروارید
- ۱۱- رابینز، استیفن (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، علی پارسائیان، محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ هشتم، تهران
- ۱۲- رضائیان، علی (۱۳۷۲)، مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران
- ۱۳- زارعی متین، حسن، «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی» پایان‌نامه دکتر، مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۴.
- ۱۴- سمئر، منوچهر، محسنی، جامعه‌شناسی عمومی. تهران: ظهوری. چاپ ۱۴. ۱۳۷۵
- ۱۵- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان، چاپ اول.
- ۱۶- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، فرهنگ سازمانی، محمدابراهیم محبوب، تهران، فردا، چاپ اول.
- ۱۷- فرهی بوزنجانی، برزو، طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران نظام اداری کشور، پایان‌نامه دکتر، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- ۱۸- فرهی، علی، محمدی، ابو الفضل، حصیرچی، امیر، «الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوم، شماره ۳ و ۴.
- ۱۹- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۳)، بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح ج - ۱ - ایران، تهران،
- ۲۰- کوبین، بروس (۱۳۷۲)، مبانی جهان‌شناسی، غلامعباس توسلی و رضا فاضل، تهران، انتشارات سمت.
- ۲۱- ماندگار، محمد مهدی (۱۳۷۹)، «فرهنگی‌سازی در نهج البلاغه»، علوم سیاسی، سال سوم، شماره دهم.
- ۲۲- مطهری، مرتضی، (1358)، انسان و ایمان، قم، صدرا.
- ۲۳- مورهد، وگرفین (۱۳۷۹)، رفتار سازمانی، سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید.
- ۲۴- ناظمی، مهدی، «الگوی توسعه نهادهای انقلاب اسلامی»، پایان‌نامه دکتر، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸.
- ۲۵- مطهری، مرتضی، (۱۳۶۸) اسلام و مقتضیات زمان، چاپ چهارم، ج ۱، تهران، انتشارات صدرا

## ب- منابع خارجی

- 1- Ashkanasy, N.M "Leadership in the Asian Century: Lessons from GLOBE", International, Journal of Organizational Behaviour, 5(3), 150-163, 2004.
- 2- Cameron, K. S. and Quinn, R.E. (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework, Jossy-Bass.
- 3- Cook, R.A. and Szumal, J.L. (2000), Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organization, In Ashkenazy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (Eds) Hnd Book Of Organizational Culture And Climate. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- 4- Cooper, Gartwright, Earley, (2001), Handbook of Organizational Culture and

Climate.

- 5- Deal, T.E. And Kennedy, A.A. (1982), Corporate Cultures, Addison – Wesley.
- 6- Denhardt, R.B. (1991), Public Administration: An Action Orientation, Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove, GA.
- 7- Denison, D.R. and Adkins, B. (2007), an Action Learning Approach to Organization Culture: Rethinking the Balance between Action and Learning? In Dulworth, M. & Bordonaro, F. (Eds), San Francisco: Yossey\_ Bass.
- 8- Denton, T. (1998), Organizational Learning and Effectiveness, Rout leds N, Y. U.S.A.
- 9- Duncan, W.J. (1989), Organizational Culture, Academy of Management Ex.
- 10- Clifford, G.Z. (1993), the Interpretation of Cultures, Basic Book New York.
- 11- Gordon, G.G. "Industry Determinants of Organizational Culture Academy of Management Review", 16(29), 991.
- 12- Hofstede, G. and McCrae, R.R. (2004), Personality and Culture Revisited Software of the Mind, New York, NC Graw-Hil.
- 13- Yilmaz, C. and Ergun, E. "Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an emerging Economy" Original Research Article, Journal of World Business, 43(3), 290-306, July 2008.
- 14- Tolfo, C. and Wazlawick, R.S. "The Influence of Organizational Culture on the Adoption of Extreme Programming Original Research Article", Journal of Systems and Software, 81(11), 1955-1967, November 2008.

## **Presentation of the Culture Model of IRGC (Sepah) Commanders in the Sacred Defense**

**H. Gilani, A. Mohammadi, A. Gholampour**

### **Abstract**

Using the theories of organizational culture, this article is intended to extract the conceptual model of IRGC (Sepah) Commanders during the Sacred Defense regarding the IRGC (Sepah) characteristics, values of the Sacred Defense, philosophy of IRGC (Sepah), views of the founder of the Islamic Republic of Iran, Imam Khomeini, and the supreme leader, Ayatollah Khamenei. This research methodology of the study is done by random sampling from among all IRGC commanders at brigade) and corp levels during the Sacred Defense in strategic and operating ways.

In the result sections, major and minor questions are answered and the resulting model is compared with Common conceptual model for research literature. The results depict that the culture of IRGC Commanders of the Sacred Defense, on the one hand, has some similarities with existing models, but, on the other hand, has some fundamental differences with mentioned models.

**Keywords:** Culture, Organizational culture, the Sacred Defense, the culture of IRGC Commanders