

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

علی اصغر بیک‌بیلندی^۱، حسین آزادی‌نژاد^۲، داود عسکری^۳، مرتضی اکبری آلاشتی^۴، مرتضی پژوهان‌فر^۵

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۱۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۴

چکیده

اصول و ارزش‌های بنیادی هر سازمان، جوهره و هویت اصلی آن را تشکیل می‌دهد و هرگونه دست‌اندازی به این اصول و مبانی نیز باعث سقوط و انحراف می‌شود؛ بنابراین این پژوهش سعی دارد بر اساس بیانات فرمانده معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در خصوص فرهنگ سازمانی، الگویی را طراحی و استخراج نماید. در همین راستا با بررسی اسنادی و انتخاب متون مرتبط، کدگذاری این متون با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام گرفت و در نهایت الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح براساس اندیشه معظم‌له طراحی شد که در این الگو، شرایط علّی مفاهیمی همچون: روحیه خدمتگزاری و مردم‌داری، معنویت-افزایی، نظم و انضباط، اعتماد به وعده‌های الهی، الهام‌بخشی و امیدآفرینی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و خودباوری، ولایت‌مداری، مدیریت جهادی، عدالت‌محوری، خلاقیت و نوآوری و شرایط پیش‌برنده مفاهیمی شامل: روحیه انقلابی‌گری، نظارت، ارزیابی و بهبود مستمر، فرهنگ کتاب و کتابخوانی، فرهنگ عاشقورایی، ایثار و شهادت، فرهنگ صرفه‌جویی، تقویت قابلیت‌ها، اقتناع‌سازی، اولویت‌بندی و هدفگذاری، محبوبیت مردمی و توجه به فضای مجازی وسایر و شرایط بازدارنده مفاهیمی شامل: تجمل‌گرایی و اشرافی‌گری، غرور و تکبر، ریخت و پاش و ولنگاری، ترس و اندوه، بی‌صبری و ناامیدی، بی‌انضباطی و سهل‌انگاری، بی‌عدالتی و تبعیض و نگاه بودجه‌ای قرار دارند. راهبردها نیز شامل: جهاد کبیر، وحدت و همدلی، بازدارندگی همه‌جانبه، استفاده از تجارب و دستاوردهای دوران دفاع مقدس، تقویت مبانی دینی، ارزشی و معرفتی، جوان‌گرایی و کادرسازی و جذب حداکثری و دفع حداقلی که پیامدهایی همچون: تربیت جوان مؤمن، انقلابی و پای‌کار، مقتدر و عزتمند، پیشگام، پیش‌روندگی و پیش‌برندگی، تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی، تربیت نیروی مسلح تراز انقلاب اسلامی، صیانت از ارزش‌های انقلاب و خودکفائی و خوداتکائی را شامل می‌شود.

واژگان کلیدی: تحول، تعالی، فرهنگ سازمانی، الگو

ali.biek@yahoo.com

۱ - عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)

۲ - دانشجوی دکتری علوم دفاعی راهبردی، گرایش سیاست دفاعی دانا

۳ - دانشجوی دکتری علوم دفاعی راهبردی، گرایش سیاست دفاعی دانا

۴ - دانشجوی دکتری علوم دفاعی راهبردی، گرایش سیاست دفاعی دانا،

۵ - کارشناسی ارشد علوم اجتماعی گرایش جامعه‌شناسی،

مقدمه

فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله العالی) در دیدار با فرماندهان و مسئولان عالی نیروهای مسلح به تاریخ ۱۳۹۲/۱/۱۸ فرمودند: «نیازها را شناختن، نیازها را سنجیدن، بر اساس نیازها در خود تغییر و تحول ایجاد کردن، یعنی یک ضرورت دائمی شدن، رو به تکامل رفتن، این خصوصیات نیروهای مسلح است؛ اگر این شد ان شاء الله مبارک خواهد بود». تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تحول سازمان در سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند از چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند، همچنین در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکرد بهتری می‌شود، سخن به میان می‌آورد (فرنج و اچبل، ۱۳۸۵: ۸۷)، لذا یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تمایز و دستیابی به جایگاه رقابتی پرداختن به موضوع هویت سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی را در متون مدیریت، مجموعه‌ای از ادراکات، هنجارها و ارزش‌های مشترک دانسته‌اند که مورد پذیرش اعضای سازمان است و در عمق زندگی سازمانی جریان دارد (الوانی، ۱۳۸۷: ۳۰)، همچنین دانشمندان معتقدند که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل، مهمترین وظیفه مدیریت عالی سازمان را شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ سازمانی می‌دانند (زارعی‌متین، ۱۳۹۲: ۲۹۹)، با توجه به اینکه صاحب‌نظران، محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می‌کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحول‌های مستمر و متلاطم‌های محیط جدید کار، تطبیق دهند، فشار برای بهره‌وری بیشتر، تمایل به درس گرفتن از موفقیت دیگران و بهبود مستمر، موضوعاتی هستند که نمی‌توان به‌سادگی از آن‌ها چشم پوشید (رضاییان، ۱۳۸۶: ۴۸)، بدون تردید باورهای دینی، اخلاقی و اعتقادی اسلام از عناصر مؤثر در شکل‌گیری رفتارهای شایسته و در نتیجه بهبود و ارتقای رفتار کارکنان سازمان و همچنین ابعاد رفتار سازمانی است، زیرا از یک‌سو موج هدایت افکار و اندیشه‌هاست و از سوی دیگر مشوق رفتار و کردار صحیح در سازمان است (ایدی و همکاران، ۱۴۰۰). با مطالعه و سیر در منابع غنی اسلامی و اندیشه‌های تابناک حضرت امام خمینی^(رحمت‌الله علیه) بنیان‌گذار جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه می‌رسیم که اسلام به‌طور ذاتی انسان را در حال رشد و تکامل دائمی می‌خواهد و انقلاب اسلامی نیز، خود نمود روشن و بارزی از این رویکرد مکتبی است که توسط حضرت امام خمینی^(رحمت‌الله علیه) سامان یافت و طبق مبانی فکری مکتبی حضرت امام و فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله العالی)، انقلاب

ماهیتاً توقف‌ناپذیر است و این تدابیر نشان دهنده عمق راهبردی تحول در حیات نظام اسلامی، جامعه و نهادهای انقلابی است. بنابراین به منظور ارتقاء فرهنگ سازمانی برای تحول و تعالی سازنده و مؤثر در نیروهای مسلح، محققین به دنبال طراحی یک الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌باشند؛ بنابراین، مسئله اصلی این تحقیق این است که برابر مطالعات و بررسی‌های انجام شده، تاکنون یک الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) ارائه نگردیده است؛ لذا دغدغه محققین طراحی الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بوده و می‌خواهند: الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر ایشان را ارائه نمایند.

هدف: طراحی یک الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که متناظر آن سؤال تحقیق به شرح ذیل طرح گردیده است.

الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) چیست؟ این تحقیق چون به صورت اکتشافی الگویی را استخراج می‌کند، لذا از تعیین متغیر وابسته و مستقل حذر شده و همچنین فاقد فرضیه می‌باشد.

پیشینه شناسی و مبانی نظری

پیشینه شناسی

اسلام‌پناه و الوانی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به «بررسی ابعاد فرهنگ اسلامی ایرانی و تأثیر آن بر رفتار مدیران و میزان رضایت شغلی کارکنان» پرداختند. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که شاخص‌های مورد مطالعه (روحیه محبت و احسان، روحیه عفو و گذشت، فرهنگ مشارکت، گسترش دانش، شفافیت گزارشگری) به تفکیک اسلامی بودن و ایرانی بودن بر رفتار مدیران تأثیر می‌گذارد و در زمینه رضایتمندی شغلی کارکنان معنادار است. همچنین شاخص صبر در برابر مشارکت در رفتار مدیران تأثیرگذار ارزیابی شد.

روشنایی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «الگوی جامع فرهنگ قرآنی و تبیین نقش آن در تغییرات فرهنگی جامعه اسلامی از منظر آیت الله خامنه‌ای»، به بررسی فرهنگ اسلامی از منظر قرآن و سخنان آیت الله امام خامنه‌ای پرداختند. نتایج بررسی آنها نشان داد که پنج مقوله در رسیدن به فرهنگ سازمانی اسلامی اهمیت دارد: آموختن قرآن، انس با قرآن، فهم قرآن، تدبیر در آیات قرآن، عمل به قرآن.

بوستانی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان «اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از منظر نهج‌البلاغه»، انجام دادند. در این پژوهش فرهنگ سازمانی از منظر نهج‌البلاغه نه مؤلفه اخلاص، یادگیری و دانش‌افزایی، وجدان کاری، بهبود مستمر، مردم‌داری، نظم و انضباط، مشورت و هم‌اندیشی، خودارزیابی و عدالت در نظر گرفته شده بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، یادگیری و دانش‌افزایی مهمترین مؤلفه و ابعاد مختلف دیگر در رده دوم اهمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از منظر دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس قرار دارند.

عطاران و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی تحت عنوان «تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اسلامی در پرتو اصول عقاید برگرفته از آیات قرآن کریم»، به بررسی مؤلفه‌های موجود در قرآن کریم، که مبنایی برای فرهنگ سازمانی اسلامی است، پرداختند. در این تحقیق مشخص شد که ۵ اصل در فرهنگ سازمانی اسلامی نیاز جاری است: اصل توحید؛ اصل عدل؛ اصل معاد و اصل نبوت و امامت که برای اصل توحید، ۶۸ شاخص استاندارد؛ برای اصل عدل، ۹۱ شاخص استاندارد؛ برای اصل معاد ۳۹ شاخص استاندارد و ۵۷ شاخص استاندارد برای اصل نبوت و امامت ارائه نمودند.

مفهوم شناسی

مفهوم الگو ۱:

در تعریفی ساده از الگو می‌توان گفت که الگو یا مدل، نمایش نظری و ساده شده از جهان واقعی می‌باشد (سورین و تانکارد، ۱۳۸۶: ۶۵). به کمک الگو می‌توان متغیرهای موجود و رابطه بین آنها را به‌خوبی شناخت. اصولاً "الگو به دنبال کشف رابطه است" (دلور، ۱۳۸۳: ۱۹). ما عموماً از الگوها برای پیشگویی استفاده نمی‌کنیم، اما الگوها قادرند به ما این امتیاز را بدهند تا بتوانیم یک سلسله انتظارات معقول از آنچه که بر اساس یافته‌های مان قرار است اتفاق بیافتد را داشته باشیم (گلستانه، ۱۳۸۵: ۳). از دیدگاه راسل ایکاف، مدل یا الگو نمایش ساده‌ای از واقعیتی است که تحت شرایطی می‌تواند جایگزین آن واقعیت شده و از آن طریق می‌توان برای پیش‌بینی و ارزیابی پیامد، انتخاب وسیله‌ها استفاده کرد (ایکاف، ۱۳۷۵: ۲۲۵-۲۲۶). الگو دنباله طبیعی طرح نظری و تجربی مسئله تحقیق است که به صورت عملی نشانه‌ها و خط سیرهایی که برای اجرای کار مشاهده و تحلیل در نظر گرفته خواهند شد، به یکدیگر مرتبط می‌کنند (سلامی و همکاران، ۱۴۰۰).

تحول: خداوند در آیه ۱۱ سوره رعد می‌فرماید: «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم». خداوند تغییر و تحول را منسوب به ذات اقدس خود نموده و سپس مشروط به تغییر در افراد می‌کند؛ بنابراین اصل تغییر و تحول درونی است و از انسان‌ها آغاز می‌شود سپس به هدف‌ها، ساختارها و فرایندها منتقل می‌شود. تحول در این رویکرد نوع خاصی از تغییر است که دارای ناپیوستگی نسبت به وضعیت سابق می‌باشد (اسکندری و همکار، ۱۳۹۶: ۷۱). مقصود ما از تحول، ایجاد یک حرکت جهشی و جهادی است در همه بخش‌های اداری کشور و بخش‌های حکمرانی کشور و همچنین در بخش‌هایی از سبک زندگی عمومی...؛ به طور خلاصه مراد از تحول در بیان ما و در منطق ما عبارت است از اینکه ما به سمت تقویت مبانی انقلاب و اصول انقلاب و خطوط اصلی انقلاب حرکت کنیم، منتها با شیوه‌های نو و با نوآوری و ابتکار (امام خامنه‌ای، ۱۴۰۰/۰۲/۲۱). تحول سازمان، فعالیت و تلاشی بلند مدت به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز کنونی و آینده سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و به‌کارگیری نقش مشاور تسهیل‌کننده و نظریه و فنون رفتاری و پژوهش در عمل است (فرنج و بل، ۱۳۹۳: ۳۰). تحول سازمان مجموعه‌ای از مسائل و مشکلات و فرصت‌های ویژه را مشخص می‌سازد؛ اما تحول سازمان چیزی بیش از دستیابی صرف به نوعی برنامه تغییر و اجرای آن است. تحول سازمان، نوعی راهبرد تغییر است که مبتنی بر نظریه، روش‌های عملی و ارزش‌ها است. برنامه‌های ایجاد تغییر یکی از عناصر فرمول تحول سازمان هستند. بعلاوه روش‌های عملی آن نیز در طی سال‌های متمادی سیر تکاملی خود را طی کرده‌اند. منظور از روش‌های عملی آن است که کارگزاران تحول، چگونه هنر خود را برای تغییر سازمانی به‌طور جدی بکار می‌برند. اصول، قواعد تجربی و دانش عملی باهم ترکیب شده‌اند، به طوری که نوعی نظریه شکل گرفته، که کارگزاران تحول سازمان را راهنمایی می‌کند تا برای انجام تغییر در سیستم‌های انسانی، به نحو صحیحی عمل کنند (همان: ۱۲۳). این تعریف مورد بهره‌برداری محققین در مقاله می‌باشد: تحول سازمان، فعالیت و تلاشی بلندمدت به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز کنونی و آینده سازمان یا عبارتی تحول یعنی حفظ و تقویت اصول و خطوط اساسی انقلاب و نوآوری در شیوه‌ها و روش‌ها و کارکردها.

تعالی: به معنای قرآنی آن و نیز مطابق آنچه در بیانات فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) تبیین شده است، به نحوی موجز به معنای علو و حرکت در مسیر کمال است (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷). تعالی واژه‌ایست که در علم مدیریت به‌طور مکرر، شنیده می‌شود. تعالی

از منظر بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت به معنای تکامل، پیشرفت و بهبود می‌باشد. همان‌گونه که انسان‌ها می‌توانند از طریق اعمال خود به تعالی برسند، سازمان‌ها نیز قادرند به تعالی دست یابند و با ایجاد و تقویت فرهنگ متعالی بودن، راه‌های دستیابی به موفقیت را بگشایند (همایون‌فر، ۱۳۹۰: ۹). این تعریف مورد بهره‌برداری محققین در مقاله می‌باشد: به معنای علو و حرکت در مسیر کمال است؛ همان‌گونه که انسان‌ها می‌توانند از طریق اعمال خود به تعالی برسند، سازمان‌ها نیز قادرند با ایجاد و تقویت فرهنگ متعالی، راه‌های دستیابی به موفقیت را گشوده و به تعالی دست یابند.

فرهنگ: تعریف فرهنگ را عمدتاً مردم‌شناسان، جامعه‌شناسان، اقتصاددانان توسعه، سیاستگذاران و برنامه‌ریزان فرهنگی ارائه کرده‌اند که عموماً جنبه مفهومی دارد و در حوزه علمی مورد نظر کارا و سودمند است؛ اما ممکن است در سایر حوزه‌ها کارایی چندانی نداشته باشد. کیلفورد گیرتز^۱ می‌گوید: فرهنگ شبکه‌ای از دلالت‌ها و نشانه‌هایی است که انسان به دور خود تنیده و در آن اسیر شده است. از دیدگاه دیگر وج سایچوفسکی^۲ فرهنگ را نظام هستی‌شناختی انسان می‌داند که شامل نهادها، شکل‌ها، شیوه‌ها، باورها و رسوم است که انسان به منزله بخشی از بنای دانش و معارف خود ایجاد می‌کند (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰) و ویژگی‌های فرهنگ عبارتند از: فرهنگ آموختنی، فرهنگ خشنودی بخش، فرهنگ امری اجتماعی، فرهنگ امری ذهنی و تصویری است و فرهنگ سازگاری می‌آورد و فرهنگ وحدت و یگانگی می‌آفریند (شمس دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷).

چیستی فرهنگ: فرهنگ از آن قسم مقولاتی است که آموخته می‌شود، نه اینکه از طریق زیستی به ارث برسد. معمولاً فرهنگ از طریق عادت یا شرایط ناخودآگاه در اجتماع انسانی و اغلب به شیوه‌هایی ظریف کسب و دریافت می‌شود. فرهنگ اعضای یک گروه از افراد را از یک گروه دیگر متمایز می‌کند و لیزی را که از طریق آن اعضای گروه جهان را می‌بینند و درک می‌کنند، به نمایش در می‌آورد. فرهنگ شامل: ارزش‌ها، معیارها و باورها است که در نظام‌ها و ساختارهای متفاوت انعکاس می‌یابند و تحت تأثیر گذشته و حال قرار دارد و در نگرش‌ها، رفتارها، فرض‌ها و انتظارات فرد نقش دارد و ادراک، انگیزه‌ها، اهداف، مقاصد و رفتارهای وی را شکل می‌دهد. فرهنگ را باید از یک طرف از ماهیت و طبیعت انسانی و از طرف دیگر از شخصیت فرد متمایز کرد. برای اهداف این سند، تعاریف زیر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

¹ Clifford Geertz

² -Wojciechowski

الف. فرهنگ: فرهنگ، مفاهیم مشترکی هستند که به‌عنوان راهنمای باورهای افراد، نحوه رفتار آنها و چگونگی تعبیر این رفتار عمل می‌کنند.

ب. قابلیت و توانمندی فرهنگی: توانایی درک فرهنگ و به‌کارگیری این دانش جهت حضوری مؤثر در هر محیطی؛ توانمندی فرهنگی شامل سه سطح است: آگاهی، درک و ظرفیت.

ج. فرهنگ سازمانی: روش یک سازمان جهت انجام وظایف خود، روابط آن با مراکز دیگر، خود انگاره و تصویر عمومی نسبت به آن، رویه‌های عملیاتی استاندارد آن و رفتارهای اعضای آن در محیط و بافت کار است (منزوی، ۱۳۸۸: ۸).

تاریخچه فرهنگ سازمانی: مطالعات در ارتباط با فرهنگ سازمانی از سال ۱۹۴۰ آغاز شد. فرهنگ سازمانی با تعریف فرهنگ شناس آمریکایی، ملریل هرسکوویتز^۱، در سال ۱۹۴۸ آغاز شد. وی کانون تمرکز مطالعات و تعریف خود را به سمت فرهنگ گروه‌ها تغییر جهت داده و وارد حوزه تئوری‌های سازمانی و مدیریتی شد. چند سال بعد نیز الیوت ژاک^۲ با انتشار کتاب خود مبنی بر تغییر فرهنگ کارخانه در سال ۱۹۶۲، به یکی از نخستین افرادی تبدیل شد که فرهنگ سازمانی را مفهوم سازی کرد. اما مطالعات در زمینه فرهنگ تا سال ۱۹۸۰ (جهش فرهنگی) پراکنده و متفرقه بود. از زمانی که فرهنگ سازمانی به منزله یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت آموزشی و آموزش مطرح شد، رویکردها و نگرش‌های مختلفی از سوی اندیشمندان این حوزه در ارتباط با فرهنگ ارائه شد که باعث به وجود آمدن الگوها و تعاریف گوناگون در زمینه فرهنگ سازمانی شد. روش‌هایی که برای طراحی این مدل‌ها استفاده شده هم کمی بوده است هم کیفی. البته، بگذشت ایام این پژوهش‌ها بیشتر به سمت رویکردهای کمی پیش رفته‌اند. در همین راستا از مدل‌های مهم و جدید مدل کوئین و کامرون^۳ (۲۰۰۶) و مدل دنیسون^۴ (۲۰۰۶) است که از نظر بسیاری از پژوهشگرانی که در این زمینه‌ها کار کرده‌اند، از جامعیت بیشتری برخوردارند (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰).

نقش و تأثیر انسان‌ها در سازمان‌های نظامی برای ساختن آینده مطلوب

تلاش برای ساختن آینده مطلوب، همواره جزء دغدغه‌های دائمی انسان‌های متفکر است؛ اما این امر به سهولت امکان‌پذیر نیست. در ارتباط با آینده همیشه ابهام و عدم قطعیت وجود دارد، زیرا عموماً دانش انسان درباره گذشته است، در حالی که تصمیم‌های وی به آینده مربوط می‌شود (رالستون و

1- Melril Herschwitz

2- Elliott Jaques

3- Quinn and Cameron

4- Denison

ویلسون، ۱۳۸۹: ۷). اگرچه آینده در خصوص سازمان‌های نظامی به دلیل رشد و پیشرفت سریع فناوری‌های سخت تجهیزات و نرم (دکترین، راهبرد، عملیات، تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها و ...) تا حدی غیرقابل شناخت است، اما انسان به کمک دانش و اقدام‌های هوشمندانه خود می‌تواند سهمی بدیل در شکل بخشیدن به آینده داشته باشد. به بیان دیگر، آینده را نمی‌توان به راحتی پیش‌بینی کرد، بلکه باید آن را ساخت. مطالعات آینده دربرگیرنده مجموعه تلاش‌های فکری سازمان‌یافته مبتنی بر روش‌های علمی به منظور کشف و درک آینده است (مردوخی، ۱۳۹۵: ۲۳۶). بنابراین شناخت آینده و اقدام به موقع، رمز موفقیت در عرصه تصمیم‌گیری راهبردی به شمار می‌آید. جنگ‌های آینده به طور فزاینده-ای قالب ناهمگون و ناهمتر از خواهند داشت و قوانین قراردادی در آنها به صورت گسترده‌ای نقض خواهد شد؛ این در حالی است که عملیات نظامی سنتی با شناخت دقیق تجهیزات، سامانه‌ها، دکترین و تاکتیک‌ها شناخته می‌شد، لیکن آینده با عدم قطعیت، ناسازگاری عوامل و وجود گزینه‌های متعدد معنا می‌یابد. در گذشته، قدرت رزمی صرفاً در حوزه فیزیکی ارزیابی می‌شد، ولی با ظهور حوزه‌های جدید در جنگ‌ها مانند اطلاعات و ملزومات شناختی، پیچیدگی و ابهام در آنها افزایش خواهد یافت؛ لذا در آینده نقش منابع انسانی در سازمان‌های نظامی پررنگ‌تر خواهد بود. قرن آینده، متعلق به نیروی کار ماهر و متخصصی است که بتواند در هر شرایطی وظایف متعدد خود را انجام دهد. مؤلفه‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی آینده، چالش‌های فراروی مدیران و فرماندهان دنیای دفاعی، امنیتی خواهد بود (فرهادی و همکار، ۱۳۹۵).

اهمیت فرهنگ در حوزه نظامی: فرهنگ بخشی از محیط، بافت اجتماعی و انسانی است که در آن عملیات نظامی نیز مانند سایر رخدادها در آن بروز می‌نمایند. بی‌توجهی به اهمیت فرهنگ موجب افزایش ریسک مأموریت یا ناکامی شده و موانعی بر سر راه تعامل و حرکت موفقیت‌آمیز به وجود می‌آورد. ارتقای توانمندی فرهنگی موجب کاهش این ریسک‌ها می‌شود و فرصت‌هایی را خلق می‌کند که در شکست یا موفقیت مذاکره با دشمنان، ارتقای درک جمعیت‌های محلی و علل بنیادین وقوع جنگ و همکاری سودمند با متحدان نقش دارد. توانمندسازی فرمانده در هماهنگی و تمرکز بر به‌کارگیری اثرات فیزیکی و روانی، همراه با مشخصات فرهنگی بازیگران اصلی، امری اساسی و مهم است. افزایش توان فرهنگی در عملیات نظامی، منجر به افزایش آگاهی از وضعیت موجود، افزایش سطح آمادگی در فضای نبرد، ارتقای حفاظت از نیرو و نبرد تاکتیکی مؤثرتر خواهد شد. فرهنگ در حوزه امنیت و ثبات، اهمیت خاصی دارد؛ چرا که بعد انسانی آن بسیار حساس و مهم است. در اینجا

ریسک جدایی جمعیت غیرنظامی از مقامات ملی یا پشتیبانی از بازیگران بین‌المللی و یا احتمالاً هر دو وجود دارد و این در اغلب موارد دقیقاً همان چیزی است که بازیگران دیگر به دنبال بهره‌برداری از آن هستند. تحلیل فرهنگ باید به شناسایی گزینه‌های بدیل پردازد و به‌طور بالقوه موجب کاهش به-کارگیری سلاح شود تا بتواند تا حد امکان شورشیان را از تبلیغات موثر و به‌کارگیری نیرو محروم سازد (منزوی، ۱۳۸۸: ۹).

فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی

اگر سازمان، مجموعه‌ای انسانی و بسته باشد که افراد بر اساس منافع و مقاصد مشترک در آن به تلاش جمعی می‌پردازند، فرهنگ سازمانی اموری است که در این محیط مورد پذیرش غالب افراد قرار گرفته است. مثلاً نوعی از ادای احترام به مافوق در نیروهای مسلح، تبدیل به فرهنگ شده است؛ به‌گونه‌ای که انجام نگرفتن آن حمل بر بی‌احترامی می‌شود. اجزاء تشکیل دهنده این فرهنگ نیز همانند اجزاء فرهنگ در کل جامعه است در مقیاس کوچکتر (پیروزمند، ۱۳۸۷). بعضی فرهنگ سازمانی را اینگونه معنا نموده‌اند: «نظام باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک اعضای یک سازمان» (قرهی، ۱۳۸۱).

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ، نقطه عطفی است که در آن، فلسفه سازمان بر مسائل سازمان تأثیر می‌گذارد و محل تلاقی اخلاقی با سازمان می‌شود، زیرا در فرهنگ سازمانی است که انسان باورها و ارزش‌ها را می‌یابد. البته بعضی معتقدند فرهنگ سازمانی نمایانگر مشخصات رایج و ثابتی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد، فرهنگ یک سازمان چیز اتفاقی نیست و وقتی مستقر شد، بعید است از بین برود (زواره، ۱۳۸۵: ۹۹). البته به نظر می‌رسد این بخش از نظر فوق قابل تأیید نباشد که فرهنگ سازمانی ثابت و غیر قابل از بین رفتن است؛ چرا که می‌شود یک سازمان جهادی را رخوت و سکون فرا بگیرد و یا برعکس.

فرهنگ سازمانی را آحاد افراد سازمان می‌سازند و انسان‌ها قابل تغییر، اثرپذیر و تا حدودی مدیریت-پذیر هستند (پیروزمند، ۱۳۸۷). هافستد^۱ در مقاله خود با عنوان "اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی" اذعان می‌دارد که در خصوص تعریف فرهنگ سازمانی، اجماع نظر وجود ندارد، اما غالب نویسندگان در خصوص ویژگی‌های زیر برای فرهنگ سازمانی اشتراک نظر دارند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

فرهنگ، کل گرا است؛ فرهنگ، دارای ریشه تاریخی است (جبر تاریخ بر آن مترتب است)؛ فرهنگ، به مفاهیم انسان شناختی مرتبط است؛ فرهنگ، در بستر اجتماعی شکل می‌گیرد؛ فرهنگ، ماهیتی نرم دارد و تحول فرهنگ امری دشوار است (کارگروه فرهنگ نهادی سپاه، ۱۳۹۵: ۶۰).

فرهنگ سازمانی در سازمان‌های متعالی

امروزه مدیران سازمان‌های بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی سرچشمه همه توانایی‌های سازمان محسوب می‌شود. نیک پیداست که شناخت و سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده میزان اهمیتی است که سازمان به ارزش‌های فرهنگی خود می‌دهد. یکی از فرهنگ‌های ارزشی و دینی مهم و بزرگ در سراسر جهان، فرهنگ اسلامی است که در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد. فرهنگ سازمانی اسلامی مجموعه عقاید، باورها، ارزش‌ها، آداب و رسوم، الگوها، روش‌ها و شیوه‌های عمل برگرفته از قرآن کریم و سنت معصومان است که در مقابله و مبارز با ضد ارزش‌ها و عوامل مخل فرهنگی و اجتماعی ثمربخش هستند. یک نمونه از این عوامل مخل خطرناک، پدیده شوم فساد اداری است که از آن به مثابه یک غده سرطانی فرهنگی و اجتماعی یاد کرده‌اند. فساد اداری، که نقطه مقابل سلامت اداری است، یکی از پدیده‌های سازمانی است که روند توسعه کشورها را به تأخیر می‌اندازد و بحران‌های جدی را در جامعه به وجود می‌آورد. مقابله با چنین بحران‌هایی در سازمان‌ها نیازمند فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های متعالی انسانی و اخلاقی است؛ زیرا ریشه فرهنگ هر سازمانی را باید در باورها و هنجارها و ارزش‌های آن جستجو کرد (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰).

فرهنگ سازمانی اسلامی که برخاسته از اندیشه توحیدی و نظام ارزشی اسلام است، باید‌ها و نیاید‌هایی را مطابق قرآن و سنت پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) و ائمه اطهار (علیه‌السلام) در شئون زندگی فردی و اجتماعی افراد وارد می‌کند که مسبب اقدامات اساسی در مقابله با ناهنجاری‌هاست. به عبارت دیگر، گسترش فرهنگ سازمانی اسلامی در سازمان‌ها و جامعه از اقدامات مهم جهت پیشگیری از فساد در جامعه است. حال با توجه به غنای ذاتی فرهنگ اسلامی و کامل بودن آن به پشتوانه اتصال به منبع وحی و با توجه به اینکه نظام سیاسی ایران برگرفته از ارزش‌های اسلامی است، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی اسلامی در سازمان‌ها و تزریق آن در فرهنگ‌های سازمانی می‌تواند عاملی بسیار قوی و پیشگیرانه در مبارز با فساد اداری باشد (همان).

سازمان‌های متعالی در فضایی که بر مبانی اعتقادی، ارزشی و فرهنگی جامعه اسلامی - ایرانی مبتنی است، جهت‌گیری کلی سازمان، مأموریت‌ها، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و همه برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را همسو با اصول ارزشی تعالی سازمانی تعریف کرده، به اجرا می‌گذارند؛ به

عبارت دیگر این سازمان‌ها ضمن تلاش برای تحقق اهداف، همواره کرامت انسان‌ها و رعایت حقوق مردم، کمال‌جوئی و رضایت خداوند را نیز در نظر دارند و پایداری خود را در پابندی به این اصول می‌دانند:

۱) سازمان‌های متعالی، پایه‌های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگ نظام جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می‌دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام‌بخش و الگوی دیگر سازمان‌ها هستند و آنها را به حرکت درمسیر تعالی ترغیب می‌کنند. بدین گونه است که با درخشش سازمان‌های متعالی، زمینه‌های رشد و تعالی جامعه فراهم می‌شود و کشور همواره راه عزت و سربلندی را می‌پوید.

۲) سازمان‌های متعالی، از کارکنانی برخوردارند که با تکیه بر قدرت لایزال الهی و استمداد از ذات اقدس او با تلاش، کوشش و بهره‌گیری بهینه از قابلیت‌ها و منابعی که در اختیار دارند، ارزش‌ها را می‌آفرینند و زمینه‌های رشد، شکوفائی و خوشنودی خود و همه ذی‌نفعان سازمان را فراهم می‌سازند و در یک حرکت رو به کمال، صفات و ویژگی‌های انسان خداگونه را در خود ایجاد می‌کنند.

۳) سازمان‌های متعالی، ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اندیشه اسلامی را همواره مورد توجه داشته و به عنوان معیارهای اساسی در مأموریت و کسب و کار خود بکار می‌گیرند. این سازمان‌ها، خدمتگزار مردم‌اند و با رعایت موازین اخلاقی، تعهدات خود را به نیکوترین وجه اجرا می‌نمایند.

۴) سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و آنها را سرمایه‌های اصلی خود می‌پندارند و زمینه‌های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می‌سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و فضای گفت‌وگو و یادگیری، آنها را در امور سازمان مشارکت داده و از شایستگی‌شان در موقعیت‌های مناسب بهره می‌گیرند (همایون‌فر و همکاران، ۱۳۹۰: ۹).

۵) سازمان‌های متعالی، در جهت تأمین عزت و کرامت انسانی و معیشت کارکنان خود، دستیابی به ویژگی‌های زندگی شرافتمندانه، ایجاد توازن بین کار و زندگی، تحقق اهداف شخصی و تقویت بنیان خانواده و موقعیت اجتماعی تلاش می‌کنند و به سلامت روانی آنها و بهداشت، ایمنی و کاهش مخاطرات و تهدیدها در ابعاد گوناگون آن توجه دارند و فرصت‌ها و امکانات لازم را برای رشد معنوی آنها فراهم می‌آورند.

۶) سازمان‌های متعالی ضمن رفع تبعیض، رعایت عدالت، برقراری مساوات و ایجاد فرصت‌های برابر جهت کلیه کارکنان خود، امتیازات و ترجیحات مناسبی را برای ایثارگران، جانبازان، معلولین و ... در نظر می‌گیرند.

- ۷) سازمان‌های متعالی، خودباور، نوآور و دانش‌گرا هستند و در تولید و گسترش دانش و توسعه فناوری مشارکت داشته و به منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذی‌نفعان، از طریق نوآوری بهبود مستمر و ارائه محصولات و خدمات جدید و ارتقاء کیفی آنها، خلق ارزش می‌کنند.
- ۸) سازمان‌های متعالی، با نظام حکمرانی سازمانی می‌کوشند تا با شفافیت گزارش‌ها و اعمال کنترل و نظارت لازم به منظور حسن جریان امور، سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هرگونه رفتارهای مغایر با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی و احقاق حقوق همه ذینفعان، فضای اعتماد را ایجاد کنند.
- ۹) سازمان‌های متعالی، منابع طبیعی و محیط زیست را از نعمت‌های خداوندی می‌پندارند و با این رویکرد ضمن بهره‌گیری اندیشمندانه از آنها، از هرگونه اسراف، تباهی، زیاده‌طلبی و زیان‌رسانی به دیگران پرهیز می‌کنند و به رعایت قناعت و احترام به حق مردم و نسل‌های آینده، پایبندند (همان: ۱۰).
- برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دید رابینز به موارد ذیل اشاره دارد:
- ۱) نوآوری و خطرپذیری: آن میزان و اندازه‌ای که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.
 - ۲) توجه به جزئیات: آن حدی که مدیریت باید به نتایج و دستاوردها توجه کند.
 - ۳) توجه به اعضای سازمان: میزان توجه‌ای که مدیریت به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد به اعضای سازمان نشان می‌دهد.
 - ۴) توجه به ره‌آوردها: مقداری که باید به نتایج و دستاوردها توجه کند و نه به شیوه‌هایی اجرایی که به این نتیجه‌ها می‌انجامد.
 - ۵) توجه به تیم: میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم و نه افراد متمرکز می‌شود.
 - ۶) جاه‌طلبی: میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلندپرواز و جاه‌طلب هستند؛ نه آن که همواره سر به زیر و تسلیم باشند.
 - ۷) پایداری: میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تأکید دارد؛ این موضوع با پیشرفت سازمانی مغایر است (عسگریان، ۱۳۸۸).

روش‌شناسی

پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی، مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد است و از جمله روش‌های پژوهش استقرایی است که ریشه در واقعیت داشته و برای حوادث به همان شکلی که رخ می‌دهند، توضیحاتی ارائه می‌کند. این نوع روش پژوهش را استراوس و کوربین در سال ۱۹۶۷ توسعه دادند که بر پایه گردآوری، مقایسه مداوم داده‌ها و شکل گرفتن مفاهیم به صورت همزمان، استوار است

(استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). دلیل انتخاب روش‌شناسی کیفی در این پژوهش در درجه نخست، ماهیت موضوع مورد مطالعه، دغدغه‌های محققین است. از سویی به دلیل عدم دسترسی به تحقیقاتی در زمینه نخبگان علمی، لزوم اتخاذ رویکردی اکتشافی در این تحقیق برای کشف ابعاد این پدیده قابل توجه، بیش از پیش نمود می‌یابد. با توجه به این موارد، استفاده از یک روش‌شناسی کیفی که بتواند با اتخاذ رویکردی اکتشافی و توجه به تفاسیر کنشگران، از لایه‌های پنهان این پدیده پرده بردارد، انتخابی عاقلانه به نظر می‌آید. روش اصلی مورد استفاده در این تحقیق برای ساخت تئوری، روش تحقیق کیفی نظریه (تئوری) برخاسته از داده‌هاست. بنابراین پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی بوده و از روش نظریه داده‌بنیاد^۱ استراوس و کوربین^۲ به عنوان روش پژوهش استفاده می‌کند.



شکل ۱: مدل پارادایمی (منبع، استراوس و کوربین به نقل از کرسول، ۲۰۱۲)

بر این اساس تحقیق حاضر از نوع توسعه‌ای- کاربردی است و روش تحقیق نیز توصیفی- تحلیلی می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است که محققین از هر دو روش به شرح ذیل استفاده نموده‌اند:

در روش کتابخانه‌ای علمی- تخصصی به‌وسیله ابزارهای پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، اسناد و مدارک دست اول، آرشیو سازمان‌های رسمی و در روش میدانی از مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران بهره گرفته شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده نیز با استفاده از روش تحلیل محتوا، نسبت به کدگذاری در قالب روش داده بنیاد کیفی، به این صورت که گزاره‌های انتخابی به مفاهیم، مفاهیم به مقوله و با ترکیب مقوله‌های تولید شده، عوامل احصاء شد و این عوامل به شرایط علی، شرایط زمینه‌ساز، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدها تقسیم‌بندی شدند و در نهایت با بهره‌گیری از نشست خبرگی، این الگو مورد تأیید قرار گرفت. لازم بذکر

است در روش میدانی مصاحبه از ۸ نفر افراد خبره و صاحب نظر انجام شد و در نشست خبرگی هم با ترکیب چهار تن از اساتید و تعداد ده نفر از دانشجویان دانشگاه، بهره و الگوی احصاء شده مورد تأیید قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تحقیق از روش داده بنیاد بهره‌گیری و روش تکنیک دلفی برابر روش ذیل در چهار مرحله انجام شد:

۱- مرحله نخست: انتخاب گزاره‌ها از سه منبع مختلف؛ در ابتدا انتخابی از بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در خصوص فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح صورت گرفت. دوم: مصاحبه از صاحب نظرانی که در خصوص فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر امام خامنه‌ای مسلط بودند و سوم: بهره‌برداری از اسناد و مدارک دست اول، آرشیو سازمان‌های رسمی فرمایش شده از امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که با کدگذاری هر سه منبع تولید متن‌ها (سخنرانی، مصاحبه و اسناد و مدارک)، مفاهیم اولیه تولید شد.

۲- مرحله دوم، مفاهیم اولیه به مقوله تبدیل شدند.

۳- مرحله سوم، با ترکیب مقوله‌ها، عواملی تولید شد و هر کدام از عوامل بسته به شرایط علی، شرایط زمینه‌ساز، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدها تقسیم‌بندی شدند.^۱

۴- مرحله چهارم؛ برای تأیید مرحله سوم، با تشکیل نشست خبرگی در دعا، با حضور چهار تن استادان این حوزه و تعداد ده دانشجوی دکتری در گرایش‌های مختلف مرتبط با موضوع، شرایط علی، شرایط زمینه‌ساز، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدها به بحث گذاشته شد و پاسخ‌ها به صورت تز، آنتی تز و سنتز مورد نقد و انتقاد قرار گرفت و در نهایت تأیید گردید، ضمناً نمونه هر مرحله در ادامه آورده شده است.

نمونه مرحله اول: انتخاب گزاره‌ها و تبدیل آن‌ها به مفاهیم اولیه

۱- برابر نظر اساتید هدایت کننده گروه تحقیقاتی برای تسهیل در خروجی مطلوب‌تر تحول و تعالی در این تحقیق، مترادف فرض شده است.

جدول ۱: مفاهیم اولیه مستخرجه از بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

گزاره‌های انتخابی	منبع	مفاهیم اولیه	شناسه مفهوم
مؤمنین از نقطه‌ای تقویت شدند که انتظار نداشتند؛ این در تعریف اسلامی و در فرهنگ اسلامی، در ادبیات دینی ما اسمش «رزق لایحْتَسَب» است وَ مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا * وَ يَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ؛ ... یک مسئله دیگر، اعتماد به وعده الهی است. خداوند متعال در چند جای قرآن بروشنی و باصراحت وعده داده است که اگر کسی در راه خدا و در راه دین تلاش کند، او را نصرت خواهد داد ... یک جامعه‌ی مؤمن، یک مجموعه‌ی مؤمن، یک نیروی هوایی مؤمن وقتی که یک چنین اطمینانی را داشت، آن وقت با عزم راسخ، تهدیدها را تبدیل میکند به فرصت ... یعنی تهدید را تبدیل کرده به فرصت، خطر را تبدیل کرده به سود؛ خاصیت یک مجموعه‌ی مؤمن این است. ... شما بخصوص جوان‌ها- در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی با دل پُر امید، با نگاه کاملاً امیدوار به آینده، کارهایی را که برای تقویت این نیرو لازم است انجام بدهید ... شهید صیاد، مظهر تحرک انقلابی و ایمان و اعتقاد دینی بود. (بیانات فرمانده معظم کل قوا، دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی ارتش، ۱۳۹۸/۱۱/۱۹).	(بیانات فرمانده معظم کل قوا، دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی ارتش، ۱۳۹۸/۱۱/۱۹).	توجه به رزق لایحْتَسَب و اعتماد و اطمینان به وعده الهی در مسیر دین	C1
		تلاش برای تبدیل تهدید به فرصت و تقویت نیرو با عزم راسخ، دل پر امید و نگاه کاملاً امیدوار به آینده	C2
		مظهر تحرک انقلابی، ایمان و اعتقاد دینی	C3

جدول ۲: مفاهیم اولیه مستخرجه از آراء اندیشمندان و صاحب‌نظران

گزاره‌های انتخابی	منبع	مفاهیم اولیه	شناسه مفهوم
معنویت که خیلی برای نیروهای نظامی مهم است یعنی معنویت افزایی... عوامل ممانعت‌کننده بی‌انضباطی که یک مورد استفاده کرده، بی‌عدالتی به نظر من از همه چیز مهمتر است. بی‌عدالتی یعنی احساس کنند افراد تبعیض است تو مجموعه داغون می‌کند افراد را، زیربنای تفکرات را داغون می‌کند اجرای عدالت که از همه مهمتره عدم رابطه مناسب بین فرماندهان و بالادستی‌ها که خیلی زیاد است و فاصله‌ها را زیاد می‌کند حالا باز فرق می‌کند سازمان‌های مختلف با هم ...	مصاحبه با دکتر سبحانی- فر	معنویت افزایی	C74
		بی‌انضباطی	C75
		بی‌عدالتی و تبعیض	C76
		عدالت محوری	C77
		رابطه عادلانه فرماندهان با زیرمجموعه	C78

جدول ۳: مفاهیم اولیه مستخرجه از اسناد و مدارک

ردیف	گزاره‌های انتخابی	منبع	مفاهیم اولیه	شناسه مفهوم
۱	... بودجه ظرف محدودیت‌هاست. نگاه بودجه‌ای فرسودگی می‌آورد. نشاط را می‌گیرد، از همه مهم‌تر، مانع جهش‌های متعالی می‌شود. بلندپروازی را از شما خواهد گرفت.	مرقوم معظم‌له در پاسخ به نامه فرمانده کل سپاه - ۱۳۸۹/۴/۱۸	نگاه بودجه‌ای، فرسودگی در سازمان	C171
			نگاه بودجه‌ای، نشاط زدایی	C172
			نگاه بودجه‌ای، مانع جهش‌های متعالی	C173

نمونه مرحله دوم: تبدیل مفاهیم به مقوله

جدول ۴: دسته‌بندی مفاهیم اولیه و تولید مقوله

ردیف	ترکیب مفاهیم با استفاده از شناسه مفاهیم اولیه	مقوله‌ها	شناسه مقوله‌ها
۱	C1, c13, c26, c36, c44, c96	برنامه‌های جدید و نو به نو	B ۱
		استفاده از ظرفیت‌های علمی، فنی، نوآوری و ابتکار	B ۲
		استفاده از فرصت‌ها در میدان علم و عمل	B ۳
		دنبال کردن طرح‌های ابتکاری مطلوب	B ۴
۲	C2, C86, C35, C143, c154	اعتماد و اطمینان به وعده الهی	B5
		تکیه بر آموزه‌های اسلامی و قرآنی	B6
		جهان بینی توحیدی	B7
		توکل به خدا و تکیه بر قدرت الهی	B 8

نمونه مرحله سوم: تبدیل مقوله‌ها به عوامل علی، عوامل محیطی، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدها

جدول ۵: دسته‌بندی مقوله‌ها و تولید عوامل علی، عوامل محیطی، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدها

ردیف	مقوله‌ها	شناسه مقوله‌ها	عوامل	موثر	تقویت کننده	بازدارنده	راهبرد	پیامد
۱	برنامه‌های جدید و نو به نو	B ۱	خلاقیت و نوآوری				✓	
	استفاده از ظرفیت‌های علمی، فنی، نوآوری و ابتکار	B ۲						
	استفاده از فرصت‌ها در میدان علم و عمل	B ۳						

						B ۴	دنبال کردن طرح‌های ابتکاری مطلوب	
			✓	اعتماد به وعده الهی		B ۵	اعتماد و اطمینان به وعده الهی	۲
						B 6	تکیه بر آموزه‌های اسلامی و قرآنی	
						B 7	جهان بینی توحیدی	
						B 8	توکل به خدا و تکیه بر قدرت الهی	

لازم بذکر است در مرحله نخست تعداد ۲۷۲ از مفاهیم اولیه کدگذاری و در گام بعدی با تلفیق و دسته‌بندی مفاهیم هم‌سنخ، تعداد ۱۴۳ مفهوم کلی‌تر در قالب مقوله استخراج و نهایتاً با ترکیب مقوله‌ها عواملی تولید شد که عوامل به شرایط علی، شرایط زمینه‌ساز، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدها تقسیم‌بندی شدند و در نهایت از طریق نشست خبرگی با اخذ نظر خبرگان مرتبط با موضوع، تعداد ۴۳ عامل به شرح ذیل احصاء و تأیید گردید که به تفکیک عبارتند از:

(۱) **شرایط علی:** روحیه خدمتگزاری و مردمداری، معنویت‌افزایی، نظم و انضباط، اعتماد به وعده الهی، الهام‌بخشی و امیدآفرینی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و خودباوری، ولایت‌مداری و مدیریت جهادی، عدالت محوری و خلاقیت و نوآوری.

(۲) **شرایط زمینه‌ساز:** روحیه انقلابی‌گری، نظارت، ارزیابی و بهبود مستمر، فرهنگ کتاب و کتابخوانی، فرهنگ عاشورایی، ایثار و شهادت، فرهنگ صرفه‌جویی، تقویت قابلیت‌ها، اقیانوس‌سازی، اولویت‌بندی و هدفگذاری، محبوبیت مردمی و توجه به فضای مجازی و سایر.

(۳) **عوامل ممانعت‌کننده:** تجمل‌گرایی و اشرافی‌گری، غرور و تکبر ریخت و پاش و ولنگاری، ترس و اندوه، بی‌صبری و ناامیدی، بی‌انضاطی و سهل‌انگاری، بی‌عدالتی و تبعیض و نگاه بودجه‌ای.

(۴) **راهبردها:** جهاد کبیر، خلاقیت و نوآوری، وحدت و همدلی، بازدارندگی همه‌جانبه، استفاده از تجارب و دستاوردهای دوران دفاع مقدس، تقویت مبانی دینی، ارزشی و معرفتی، جوان‌گرایی و کادرسازی و جذب حداکثری و دفع حداقلی.

(۵) **پیامدها:** تربیت جوان مومن، انقلابی و پای‌کار، نیروی مسلح مقتدر و عزتمند، نیروی مسلح پیشگام، پیش‌روندگی و پیش‌برندگی، تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی، تربیت نیروی مسلح تراز انقلاب اسلامی، صیانت از ارزش‌های انقلاب اسلامی، خودکفائی و خوداتکائی.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه در نظام جمهوری اسلامی ایران سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را متحول نمایند و ظرفیت، شایستگی و قابلیت بیشتری را برای قبول مسئولیت امت‌سازی و تمدن‌سازی پیدا نمایند و

در جهت تحقق دولت اسلامی، پیشگام و پیشتاز باشند. یکی از کلیدی‌ترین و بزرگترین تغییرات، تغییر در شیوه حکمرانی حال کشور با توجه به فرهنگ سازمانی است، لذا در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، پیشتازی و پرچمداری تحقق دولت اسلامی با گسترش فرهنگ سازمانی برگرفته از مبانی اسلام ناب محمدی (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) برای ایجاد حرکت عمومی و همگانی برای تحقق چشم‌انداز و هدف غایی انقلاب اسلامی یعنی تمدن نوین اسلامی لازم و ضروری است و نیروهای مسلح می‌توانند با نصب‌العین قراردادن فرامین فرمانده معظم‌کل قوا و پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی برگرفته از اندیشه معظم‌له، تحقق دولت اسلامی در نیروهای مسلح را جامه عمل بپوشانند.

در این پژوهش با استخراج الگو که در پایان آمده است، در تبیین فرهنگ سازمانی، می‌توان به تربیت جوان مومن، انقلابی و پای کار اشاره نمود که با دستورات و تصمیمات راهبردی امام خامنه‌ای به عنوان راهبرد یعنی جوان‌گرایی و کادرسازی و تقویت مبانی دینی و سبک زندگی اسلامی در بستر جامعه اسلامی و در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، با پیاده‌سازی و در نظر داشتن عوامل موثر از قبیل: ولایت‌مداری، معنویت‌افزایی، اعتماد به وعده الهی، روحیه خدمتگزاری و مردم‌داری، اعتماد به نفس و خودباوری و عدم غفلت، از عوامل ممانعت‌کننده مانند غرور و تکبر، ترس و اندوه، بی‌صبری و ناامیدی و تلاش در جهت تقویت شرایط زمینه‌ساز به مانند روحیه انقلابی‌گری، فرهنگ کتاب و کتابخوانی، فرهنگ عاشورایی، ایثار و شهادت به دست می‌آید.

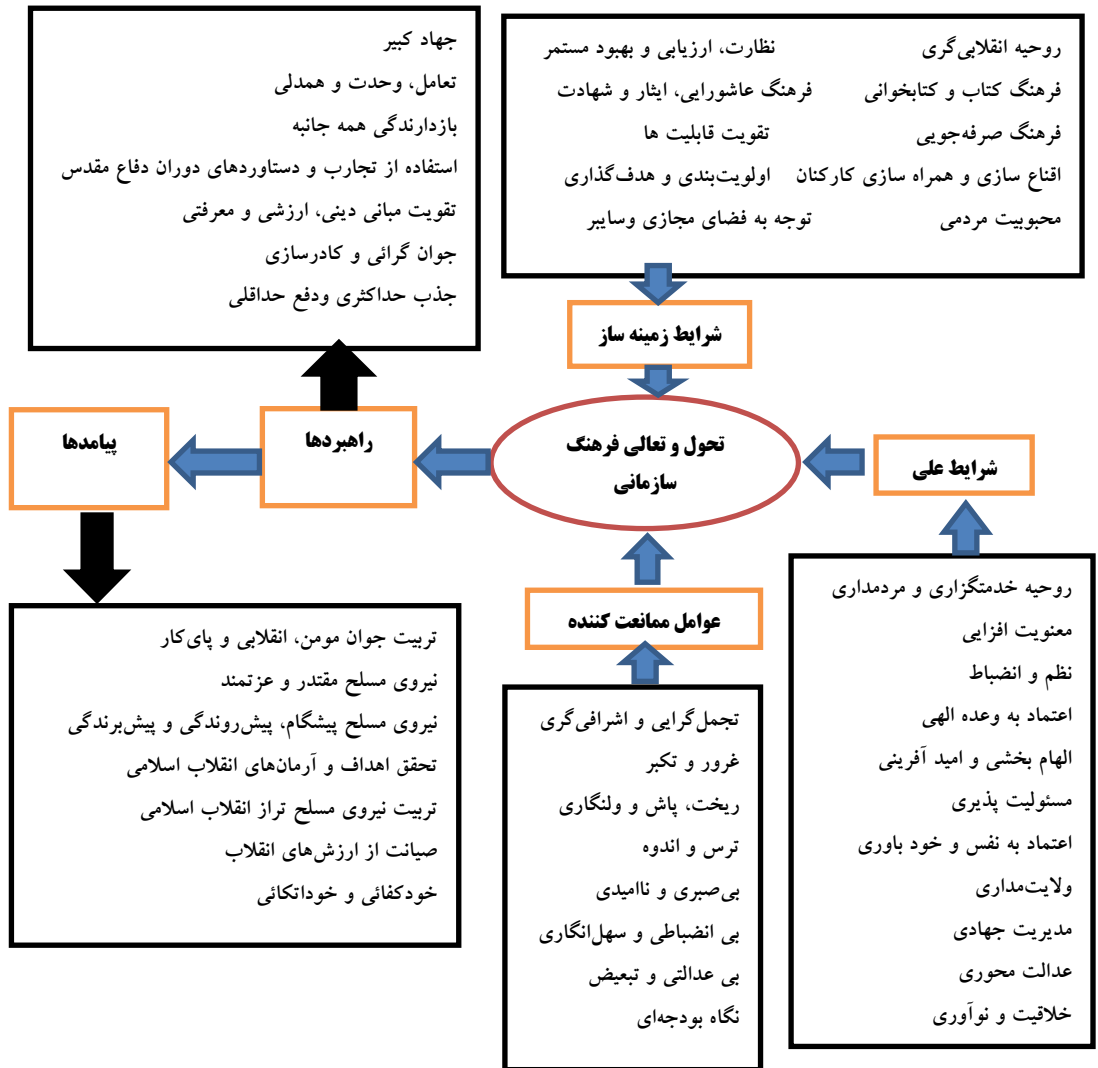
همچنین در تبیین الگوی فرهنگ سازمانی می‌توان به نیروهای مسلح مقتدر و عزتمند، پیشگامی، پیش‌روندگی و پیش‌برندگی اشاره نمود که با دستورات و تصمیمات راهبردی معظم‌له به عنوان راهبرد یعنی جهاد کبیر و بازدارندگی همه‌جانبه در بستر جامعه اسلامی و در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، با پیاده‌سازی و در نظر داشتن عوامل موثر از قبیل نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری، ولایت‌مداری و مدیریت‌جهادی و عدم غفلت از عوامل ممانعت‌کننده مانند: بی‌انضباطی و سهل‌انگاری، نگاه بودجه‌ای و تلاش در جهت تقویت شرایط زمینه‌ساز به مانند روحیه انقلابی‌گری، فرهنگ عاشورایی، ایثار و شهادت، اقناع‌سازی و همراه‌سازی کارکنان و اولویت‌بندی و هدف‌گذاری به دست می‌آید. همچنین در تبیین الگوی فرهنگ سازمانی می‌توان به تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی و صیانت از ارزش‌ها اشاره نمود که با دستورات و تصمیمات راهبردی معظم‌له به عنوان راهبرد یعنی جهاد کبیر، تقویت مبانی دینی و سبک زندگی اسلامی، جذب حداکثری و دفع حداقلی در بستر جامعه اسلامی و در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، با پیاده‌سازی و در نظر داشتن عوامل موثر از قبیل معنویت‌افزایی، اعتماد به وعده‌های الهی، الهام‌بخشی و امید آفرینی، مسئولیت‌پذیری و عدالت‌محوری و عدم غفلت از عوامل ممانعت‌کننده مانند تجمل‌گرایی و اشرافی‌گری، ریخت، پاش و ولنگاری، ترس و اندوه، بی‌صبری و ناامیدی،

بی‌عدالتی و تبعیض و احساس آن و تلاش در جهت تقویت شرایط زمینه‌ساز مانند روحیه انقلابی‌گری، فرهنگ عاشورایی، ایثار و شهادت، تقویت قابلیت‌ها، محبوبیت مردمی و توجه به فضای مجازی و سایر به دست می‌آید.

یکی دیگر از موارد، در تبیین الگوی فرهنگ سازمانی می‌توان به خودکفائی و خوداتکائی اشاره نمود که با دستورات و تصمیمات راهبردی معظم‌له به عنوان راهبردی مهم یعنی تعامل، وحدت و همدلی، بازدارندگی همه‌جانبه و استفاده از تجارب و دستاوردهای دوران دفاع مقدس در بستر جامعه اسلامی و در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، با پیاده‌سازی و در نظر داشتن عوامل موثر از قبیل معنویت‌افزایی، اعتماد به وعده الهی، اعتماد به نفس و خودباوری، مدیریت جهادی و خلاقیت و نوآوری و عدم غفلت از عوامل ممانعت‌کننده مانند ریخت، پاش و ولنگاری، ترس و اندوه، بی‌صبری و ناامیدی، نگاه بودجه‌ای و تلاش در جهت تقویت شرایط زمینه‌ساز به روحیه انقلابی‌گری، فرهنگ صرفه‌جویی، تقویت قابلیت‌ها، اقتناع‌سازی و همراه‌سازی کارکنان و اولویت‌بندی و هدف‌گذاری به دست می‌آید.

و در پایان، در تبیین الگوی فرهنگ سازمانی می‌توان به نیروهای مسلح در تراز انقلاب اسلامی اشاره نمود که با دستورات و تصمیمات راهبردی معظم‌له به عنوان راهبرد یعنی جهاد کبیر، تعامل، وحدت و همدلی، بازدارندگی همه‌جانبه، تقویت مبانی دینی و سبک زندگی اسلامی، استفاده از تجارب و دستاوردهای دوران دفاع مقدس، جوان‌گرایی و کادرسازی و جذب حداکثری و دفع حداقلی در بستر جامعه اسلامی و در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، با پیاده‌سازی و در نظر داشتن عوامل موثر از قبیل روحیه خدمت‌گزاری و مردم‌داری، معنویت‌افزایی، نظم و انضباط، اعتماد به وعده‌های الهی، الهام‌بخشی و امید‌آفرینی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و خودباوری، ولایت‌مداری، مدیریت جهادی؛ عدالت محوری و خلاقیت و نوآوری و عدم غفلت از عوامل ممانعت‌کننده مانند تجمل‌گرایی و اشرافی‌گری، غرور و تکبر، ریخت و پاش و ولنگاری، ترس و اندوه، بی‌صبری و ناامیدی، بی‌انضباطی و سهل‌انگاری، بی‌عدالتی و نگاه بودجه‌ای و تلاش در جهت تقویت شرایط زمینه‌ساز روحیه انقلابی‌گری، نظارت، ارزیابی و بهبود مستمر، فرهنگ کتاب و کتابخوانی، فرهنگ عاشورایی، ایثار و شهادت، فرهنگ صرفه‌جویی، تقویت قابلیت‌ها، اقتناع‌سازی و همراه‌سازی کارکنان، اولویت‌بندی و هدف‌گذاری، محبوبیت مردمی، توجه به فضای مجازی و سایر به دست می‌آید.

به این ترتیب الگوی تحول و تعالی فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از منظر فرمانده معظم کل قوا عبارتند از:



پیشنهادها

پیشنادهای اجرایی:

۱. حقیقتاً وجود فرهنگ سازمانی متعالی و اسلامی از موضوعات بسیار مهم تلقی می شود که با فرهنگ سازمانی برگرفته از فرمایشات حضرت امام خامنه ای (مدظله العالی) می توان فرایند انقلاب اسلامی برای تحقق دولت اسلامی و جامعه اسلامی را فراهم نمود؛ فلذا همه دستگاه ها، نهادها باید به طور هم افزا در پرتو منویات و رهنمودهای فرمانده معظم کل قوا و قانونی اساسی در جهت پیاده سازی فرهنگ سازمانی پیشتاز شوند و موجبات پیاده سازی فرهنگ سازمانی در پرتو

رهنمودهای امام خامنه‌ای را فراهم کنند. در این راستا تشکیل کارگروه‌ها و هیأت‌های اندیشه‌ورزی هدفمند که چگونگی، راه و روش پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی را می‌تواند طراحی نماید، ضروری است.

۲. حقیقتاً رسیدن فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح به سطح خواسته و مطالبه مقام عظمای ولایت، نوعی تجلی دیگری از اوجب واجبات نظام است. تجلی ولایت‌مداری، استجابت به موقع مطالبات ایشان است. فلذا نیروهای مسلح به طور هم‌افزا در پرتو منویات و رهنمودهای امامین انقلاب اسلامی و قانونی اساسی، عرصه‌ها و موضوعاتی که امکان الگوسازی دارد و همچنین در «تدوین دکترین و قوانین شکل‌گیر و حمایت از فرهنگ سازمانی»، پیشنهاد شوند. تشکیل یک کارگروه متشکل از افراد ذی‌صلاح و یک نماینده تام‌الاختیار از هر یک از نهادهای مذکور و کارگروه‌های درون نهاد فوق، ضروری است.

۳. «اندیشگاه فرهنگ سازمانی» در تابعیت ستاد کل نیروهای مسلح و «پژوهشکده فرهنگ سازمانی» در تابعیت هر کدام از نهادهای ارتش، سپاه، نیروی انتظامی و ... تشکیل شود تا الزامات معرفتی، علمی، محتوایی، ساختاری و عملیاتی را فراهم نمایند. یکی از کلیدی‌ترین الزامات، تهیه الگوهای ساختاری و طرح‌های الگو به کمک دانشگاه‌ها است تا در یک چارچوب، پلتفرم و زیرساخت مشترک و انقلابی، رسیدن به نیروهای مسلح تراز انقلاب اسلامی را برای رسیدن به تمدن نوین اسلامی تسهیل و تسریع نماید.

پیشنهاد پژوهشی:

۱. این الگو برای سایر سازمان‌های دولتی و دستگاه‌ها و نهادها نیز موضوعیت دارد، از این رو پیشنهاد می‌شود برای بخش‌های دیگر دولتی از جمله مراکز آموزشی، سیاسی، فرهنگی و ... تحقیقات مشابهی انجام پذیرد و در مسیر تحول و تعالی فرهنگ سازمانی این سازمان‌ها کار شود؛ هر چند الگوی ارائه شده در این پژوهش قابلیت تعمیم در همه دستگاه‌ها و نهادها را دارد.

فهرست منابع

- بیانات و سخنرانی‌های فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی)، قابل‌دسترس در پایگاه اینترنتی به آدرس: www.khamenei.ir.
- استراوس، آ و کوربین، ج (۲۰۰۸)، اصول روش تحقیق کیفی، نظریه‌مبنایی - رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه محمدی، ب. تهران: نشر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۹۴)، الگوی طراحی و پیاده‌سازی تحول در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، پروژه تحقیقاتی، تهران، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.
- اسکندری، مجتبی و ازگلی، محمد (۱۳۹۶)، الگوی پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال پانزدهم، شماره ۵۸.
- اسلام‌پناه، مهدی و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۷)، «بررسی ابعاد فرهنگ اسلامی ایرانی و تأثیر آن بر رفتار مدیران و میزان رضایت شغلی کارکنان»، مدیریت فرهنگی، ش ۴۲. صص ۱ تا ۱۹.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. تهران، نشر نی، چاپ سی و دوم.
- ایدی، محمد؛ طولابی، زینب و صیادی، سمانه (۱۴۰۰)، «تحلیل عناصر رویدادی فرهنگ سازمانی عاشورایی بر مبنای سیره عاشورایی»، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۱، صفحات ۱۷۵ الی ۲۰۰.
- ایکاف، راسل (۱۳۷۵)، برنامه ریزی تعاملی، سراب خلیلی شورینی (مترجم)، تهران: کتاب ماد
- بوستانی، حمیدرضا؛ بانسی عبدالله و احمد شاکری (۱۳۹۶)، «اولویت‌بندی مولفه‌های فرهنگ سازمانی از منظر نهج‌البلاغه در دانشگاه اسلامی» مدیریت در دانشگاه اسلامی، س ۶، ش ۱. پیاپی ۱۳. ص ۸-۱.
- پیروزمند، علیرضا (۱۳۸۷)، مهندسی فرهنگی سازمانی (در فرهنگ و مدیریت جهادی)، مجموعه مقالات برگزیده همایش فرهنگ و مدیریت جهادی با تأکید بر نوآوری و شکوفایی حوزه نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی تهران.
- دلاور، علی (۱۳۸۳)، روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، نشر ویرایش، چ ۱۶
- رالستون، بیل و ایان ویلسون (۱۳۸۹)، راهنمای برنامه‌ریزی سناریویی - راهبردسازی در دوران عدم قطعیت، مترجم مسعود منزوی، انتشارات مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، چاپ اول.
- رضاییان، علی (۱۳۸۶). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ هشتم. تهران: انتشارات سمت.
- روشنایی، پرهام؛ عمیری مظاهری، نوید و امامی سید مجید (۱۳۹۷)، «الگوی جامع فرهنگ قرآنی و تبیین نقش آن در تغییرات فرهنگی جامعه اسلامی از منظر آیت‌الله‌خامنه‌ای»، مطالعات قرآن و حدیث.

- زواره، علیرضا (۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی جهاد، مرکز ثبت و نشر آثار دفاع مقدس جهاد کشاورزی استان تهران.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران، نشر آگه.
- سلامی، حسین؛ سعیدی، علی؛ نائینی علی محمد؛ حسینی، حسین و سبحانی فر، علی (۱۴۰۰)، «ارائه الگوی دفاع نرم جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر گفتمان امام خامنه‌ای»، نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال نوزدهم، شماره ۸۴، تابستان ۱۴۰۰، صفحه ۳۳-۶۲.
- سورین، ورنر و تانکارد، جیمز (۱۳۸۶). نظریه‌های ارتباطات، (علیرضا دهقان، مترجم). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شمس دولت آبادی، سید محمود؛ ادیسیان، محمد و جعفری، محمد قربان (۱۳۹۷)، «تدوین راهبردهای دفاع همه‌جانبه در حوزه فرهنگی»، نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال شانزدهم، شماره ۷۴، زمستان ۱۳۹۷، صفحه ۹۸ - ۷۵.
- صادقی، علی؛ فقیه‌آرام، بتول؛ عراقیه، علیرضا؛ شریفیان، لیلا (۱۴۰۰)، «شناسایی عوامل پیشران توسعه فرهنگ سازمانی اسلامی»، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۳، صفحات ۴۷۹-۵۰۶.
- عسگریان، محمد (۱۳۸۸)، «مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صفحه ۱۰۲ الی ۱۲۴.
- عطاران، جواد؛ الوانی، سید مهدی؛ امیری، علی نقی و شوشتری، مرضیه (۱۳۹۶). تبیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی اسلامی در پرتو اصول عقاید برگرفته از آیات قرآن کریم، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ششم، صفحه ۳ الی ۲۸.
- فرنچ، وندال و سیسیل، اچ‌بل (۱۳۹۳)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفا.
- فرهادی، علی و صادقی، امیر (۱۳۹۵)، الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی، نشریه آینده پژوهی دفاعی، سال اول، شماره ۳، صفحه ۳۵ الی ۶۲.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدی، ابوالفضل و حصیرچی، امیر (۱۳۹۰)، الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر حضرت آیت الله امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۳ و ۴، صفحه ۱-۲۸.
- قرهی، بهروز (۱۳۸۱)، تبیین فرهنگ موجود سازمانی نیروهای مسلح. مرکز تحقیقات استراتژیک دفاعی.

- کارگروه فرهنگ نهادی سپاه (۱۳۹۵). الگوی فرهنگ نهادی سپاه. قم، معاونت فرهنگی و تبلیغات سپاه، پژوهشگاه علوم انسانی امام صادق(ع)، نشر زمزم هدایت، چاپ اول.
- گلستانه، رسول (۱۳۸۵)، مبانی نظری تدوین الگوی تسلیحاتی، تهران، مرکز تحقیقات راهبردی ستاد کل نیروهای مسلح، نتایج مطالعات تطبیقی.
- مردوخی، بایزید (۱۳۹۵)، روش شناسی آینده‌نگری، چاپ سوم، نشر نی، تهران.
- منزوی، مسعود (۱۳۸۸)، اهمیت فرهنگ در حوزه نظامی، مترجم: مسعود منزوی، تهران، ناشر: مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی - مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی نوبت چاپ: اول.
- همایونفر، سید مسعود و همکاران (۱۳۹۰)، الگوی تعالی سازمانی، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (3rd Edition). SAGE Publication, Inc.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

سایت:

- www.IOTiran.com