



فرهنگ سازمانی
«مبتنی بر ارزش های اسلامی»

ویژه نخبگان

ناصر داوودی، اکبر الی پور و شهر روز ذوالفقاری

وفاء
مطابقت

تهیه کنندگان:

پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)

و

سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

معاونت تربیت و آموزش

سرشناسه :	داودی، ناصر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور :	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی: ویژه نخبگان / نویسندگان ناصر داودی، اکبر ولی‌پور، شهرروز ذوالفقاری؛ تهیه‌کنندگان پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق علیه‌السلام، سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونت تربیت و آموزش؛ ناظر علمی احمد شفیعی؛ سرویراستار حسین قاسم‌حمزه.
مشخصات نشر :	تهران: سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، انتشارات دفاع، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری :	۱۴۴ ص: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۴۵-۴۰-۲
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت :	کتابنامه.
موضوع :	فرهنگ سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Corporate culture -- Religious aspects -- Islam
موضوع :	رفتار سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Islam -- Religious aspects -- Organizational behavior
شناسه افزوده :	ولی‌پور، اکبر، ۱۳۶۵ -
شناسه افزوده :	ذوالفقاری، شهرروز، ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده :	پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)
شناسه افزوده :	سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی
شناسه افزوده :	سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، انتشارات دفاع
ردیف کتابخانه :	BPT۳۲۰/۱/۵۳۵.۴۷ ۱۳۹۷
ه‌بندی :	۳۹۷/۴۸۳۴
شماره ثبت‌نامی ملی:	۵۳۷۵۳۴۴

دفاع

فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی

مؤلفان

تهیه‌کنندگان: پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (علیه‌السلام)
و سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع - معاونت تربیت و آموزش
نویسندگان: ناصر داودی، اکبر ولی‌پور و شهرروز ذوالفقاری
ناظر علمی: احمد شفیعی

ناظران فنی: حجت‌الاسلام مهدی حسینی، فرهاد باغچه‌بان و

سرویراستار: حسین قاسم‌حمزه

صفحه آرا: اسماء وصال‌طلب راوری

چاپ: مرکز خدمات فرهنگی مطهر

نوبت و تاریخ چاپ: اول - ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد بهاء: ۱۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۴۵-۴۰-۲

نشانی ناشر: تهران، میدان نوبنیاد، خیابان شهید لنگری، جنب اداره هواشناسی،

ساختمان شهید مطهری، مرکز نشر دفاع

کدپستی: ۱۶۹۳۶۱۴۳۳۹ تلفن: ۲۲۹۳۰۰۰۶

پست الکترونیک: nashrdefa@fatehnet.net

فهرست مطالب

پیشگفتار	۱۱
مقدمه	۱۷
درس اول: تعادل در کار و زندگی .. پایبندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرم: وادادگی فرهنگی	
۱-۱. مقدمه	۲۱
۲-۱. اهمیت و ضرورت تعادل در کار و زندگی	۲۴
۳-۱. راهکارهای ایجاد تعادل در کار و زندگی	۲۷
۱-۳-۱. اولویت‌بندی	۲۸
۲-۳-۱. برنامه‌ریزی	۳۰
۳-۳-۱. بهره‌مندی از هنر «نه» گفتن	۳۱
۴-۳-۱. شناخت نقش کار در زندگی و پذیرش واقعیت‌ها	۳۱
۵-۳-۱. منتقل نکردن مسائل کاری به محیط خانه	۳۲
۴-۱. علل و عوامل وادادگی فرهنگی	۳۳
۱-۴-۱. دنیاگرایی	۳۴



- ۱-۴-۲. عقب ماندگی علمی و صنعتی ۳۵
- ۱-۴-۳. شناخت صحیح نداشتن از دین و خارج کردن دین از صحنه زندگی .. ۳۶
- ۱-۴-۴. قوم گرایی و نژادپرستی ۳۷
- ۱-۴-۵. حفظ استقلال فرهنگی ۳۸
- ۱-۴-۶. راه کارهای مقابله با وادادگی فرهنگی ۳۹
- ۱-۵-۱. شناخت فرهنگ و اهداف دشمن ۴۰
- ۱-۵-۲. نهادهای سازی آموزه های دینی ۴۱
- ۱-۵-۳. تقویت و تقای بینش اعتقادی و سیاسی ۴۱
- ۱-۵-۴. احیای عزت نفس ۴۲
- ۱-۵-۵. مبارزه با روحیه تحس گرایی ۴۳
- ۱-۵-۶. حساسیت به فرهنگ جوان و مهاجم ۴۳
- ۱-۵-۷. افزایش روحیه استقلال طلبی ۴۴
- ۱-۵-۸. پیشگیری از نفوذ عوامل فرهنگی ۴۵
- ۱-۵-۹. اقامه فریضه امر به معروف و نهی از منکر ۴۶
- درس دوم: مسئولیت پذیری و پاسخ گوئی و حفظ عزت و اعتبار سازمانی
- ۲-۱. مقدمه ۵۱
- ۲-۲. اهمیت و ضرورت بحث ۵۳
- ۲-۳. آثار مسئولیت پذیری و پاسخ گوئی به ارباب رجوع ۵۶
- ۲-۳-۱. بهره مندی از یاری خدا ۵۶

- ۵۷..... ۲-۳-۲. رستگاری در آخرت
- ۵۷..... ۳-۳-۲. برخورداری از اکرام الهی
- ۵۸..... ۴-۳-۲. محبوبیت در پیشگاه خداوند
- ۵۸..... ۵-۲-۲. برطرف شدن غم و اندوه
- ۵۸..... ۶-۳-۱. ثواب جهاد در راه خدا
- ۵۹..... ۴-۲. راندن کارهای باطنی، ردن روحیه مسئولیت پذیری و پاسخ گویی
- ۶۰..... ۱-۴-۲. غلبه بر شهوات و دموغوری
- ۶۰..... ۲-۴-۲. توجه نمرس به قدمت
- ۶۱..... ۳-۴-۲. امانت الهی دانستن، اما امکانات و فرصت ها
- ۶۲..... ۴-۴-۲. اعتقاد به عبادی بودن کار
- ۶۳..... ۵-۴-۲. آگاهی دادن درباره اهداف سازمان
- ۶۳..... ۶-۴-۲. تأمین نیازهای مادی کارکنان
- ۶۴..... ۷-۴-۲. مشارکت دادن کارکنان
- ۶۴..... ۸-۴-۲. فرهنگ سازی
- ۶۵..... ۹-۴-۲. شایسته سالاری و گزینش افراد صالح
- ۶۵..... ۱۰-۴-۲. تشویق و تنبیه
- ۶۶..... ۵-۲. الزامات خدمت به ارباب رجوع
- ۶۷..... ۱-۵-۲. عدم منت و آزار
- ۶۷..... ۲-۵-۲. خلوص نیت و پرهیز از ریا و شهرت طلبی





- ۶۸..... ۲-۵-۳. دوری از افراط و زیاده‌روی
- ۶۹..... ۲-۶. آثار عزت
- ۶۹..... ۲-۶-۱. محقق کردن خواسته‌ها
- ۷۰..... ۲-۶-۲. عفو و گذشت
- ۷۱..... ۲-۶-۳. قانون‌گذاری
- ۷۱..... ۲-۶-۴. رهایی از شیطان
- ۷۲..... ۲-۶-۵. استقامت و پایداری
- ۷۲..... ۲-۶-۶. مدارایی دیگران
- ۷۳..... ۲-۶-۷. رحمت و مروتی به دیگران
- ۷۳..... ۲-۶-۸. نجات از ظلم و ستم و ملامت
- ۷۳..... ۲-۶-۹. کسب اقتدار
- ۷۴..... ۲-۷-۷. عوامل مؤثر بر حفظ و افزایش منزلت و اقتدار سازمانی
- ۷۵..... ۲-۷-۱. ارضای نیازهای اساسی‌تر
- ۷۵..... ۲-۷-۲. هماهنگی شناختی درباره سازمان
- ۷۶..... ۲-۷-۳. وجود عوامل بهداشتی
- ۷۶..... ۲-۷-۴. وجود عوامل انگیزشی
- ۷۶..... ۲-۷-۵. انتظار و امید به کسب اهداف
- ۷۷..... ۲-۷-۶. برابری داده‌ها و ستاده‌های شغلی و وجود عدالت سازمانی
- ۷۷..... ۲-۷-۷. انطباق اهداف کارکنان با اهداف سازمان

۷۸..... ۸-۷-۲. بااهمیت دانستن وظایف و مسئولیت‌ها

۷۸..... ۹-۷-۲. استقلال شغلی کارکنان

۷۹..... ۱۰-۷-۲. شفافیت وظایف شغلی و سازمانی

درس سوم: اعتماد به نصرت الهی

۸۴..... ۳-۱. مفهوم‌شناسی نصرت الهی

۸۵..... ۳-۲. مبنای اعتماد به نصرت الهی

۸۵..... ۳-۲-۱. قدرت الهی

۸۷..... ۳-۲-۲. رحمت و یمیه خداوند

۸۷..... ۳-۲-۳. صدق وعده الهی

۸۹..... ۳-۳. نمونه‌های تاریخی از نصرت الهی

۹۰..... ۳-۳-۱. جنگ بدر

۹۳..... ۳-۳-۲. جنگ حنین

۹۶..... ۳-۳-۳. پیروزی انقلاب اسلامی ایران

۹۹..... ۳-۴. راه‌ها و روش‌های نصرت الهی

۹۹..... ۳-۴-۱. استجابات دعا

۱۰۲..... ۳-۴-۲. گسترش فکر و فرهنگ

۱۰۴..... ۳-۵. عوامل دریافت نصرت الهی

۱۰۶..... ۳-۵-۱. ایمان

۱۰۶..... ۳-۵-۲. اطاعت و بندگی خدا



۳-۵-۳. نداشتن تمایل و اعتماد به ستمکاران ۱۰۸

۳-۵-۴. نظام سازی دینی و برپایی تمدن اسلامی ۱۱۱

درس چهارم: تبادل دانش و تجربه

۴-۱. مقدمه ۱۱۷

۴-۲. تعریف مفاهیم اصلی بحث ۱۲۰

۴-۲-۱. تعریف تجربه ۱۲۰

۴-۲-۲. تعریف دانش ۱۲۱

۴-۲-۳. تفاوت یادگیری با آموزش ۱۲۲

۴-۳. فواید و نتایج تبادل دانش و تجربه بین کارکنان ۱۲۴

۴-۴. عوامل مؤثر بر تبادل دانش و تجربه ۱۲۷

۴-۴-۱. عوامل تقویت‌کننده تبادل دانش و تجربه ۱۲۷

۴-۴-۲. موانع تبادل دانش و تجربه بین کارکنان سازمان ۱۳۳

کتابنامه ۱۳۹

«إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا رَمَىٰ بِهِ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءَ أَفْلًا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ» (رعد ۱)؛ البته خداوند سرنوشت هیچ ملتی را تغییر نمی‌دهد؛ مگر آنکه آن‌ها نفس را تغییر دهند و هنگامی که خداوند به خاطر اعمال نادرست قومی، اراده سونی درباره آن بکند، هیچ چیز مانع آن نخواهد شد و جز خدا سرپرستی نخواهند داشت.»

فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای علیه السلام:

هر جامی‌گویییم فرهنگ، مقصود ما از فرهنگ یعنی فرهنگی انقلابی، فرهنگ اسلامی، یعنی ایجاد حرکت فرهنگ بر مبنای اسلام و بر مبنای ارزش‌های اسلامی و حرکت دادن جامعه به سوی حرکت فرهنگی به سمت اهداف اسلامی، تقویت فرهنگ اسلامی و باور اسلامی و آداب اسلامی و اخلاق اسلامی و سنت‌های اسلامی؛ فرهنگ این است.^۱

بر اساس تعریف شورای عالی انقلاب فرهنگی، فرهنگ نظام‌واره‌ای از عقاید، باورهای اساسی، ارزش‌ها، آداب، الگوهای رفتاری ریشه‌دار، دیرپا و نمادها و

۱. سیدعلی حسینی خامنه‌ای، بیانات، در دیدار با نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۳/۳/۴.



مصنوعات است که اداراکات، رفتار و مناسبات جامعه را جهت و شکل می‌دهد و هویت آن را می‌سازد؛^۱ از این‌رو فرهنگ‌سازی و پرداختن به فرهنگ سازمانی که در واقع روح و آداب و سنن حاکم و غالب بر هر سازمانی است، از آن‌روی مهم است که موجب شکل‌دهی و جهت‌دهی رفتار کارکنان سازمان می‌شود که در عصر حاضر، در همه سازمان‌ها و نهادها و تشکلهای وجود این روح‌سازى جای که نحوه شکل‌گیری آن به عوامل گوناگون بستگی دارد، مورد پذیرش ممکن است؛ لذا تمام سازمان‌ها برای نیل به اهداف خویش در صدد حاکم کردن فرهنگی مطابق با اهداف و خواسته‌های سازمانی خود هستند. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح نیز از این امر نه تنها غافل نبوده؛ بلکه به اهمیت وافر آن واقف بوده و با توجه به رسالت والای خود در پاسداشت ارزش‌های انقلاب اسلامی، نخستین راهبرد طراحی تحول و تعالی معنوی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح را «بهبود و اصلاح فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های دینی و انقلابی» معرفی کرده است.^۲

افزون بر آنچه گفته شد، در عصر حاضر که دشمنان سلطه‌جوی قسم‌خورده و دین‌ستیز با بهره‌گیری از انواع ابزارها و روش‌های شیطان‌وار و غیراخلاقی، افکار جوانان و نیروهای انسانی توانمند کشور عزیزمان را با نام‌های ضدفرهنگی و غیراخلاقی هدف گرفته‌اند، به نظر اهمیت و ارزش پرداختن به رضع فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انقلابی و اسلامی در میان نیروهای حدود وزارت دفاع

۱. شورای عالی انقلاب فرهنگی، نقشه مهندسی کشور، مصوبه مورخ ۱۳۹۲/۳/۸.

۲. ابلاغیه معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع، به‌شماره ۴۸۴۰/۴۴/۹۴/۳۲۵۰، مورخ ۱۳۹۴/۹/۱۳.

و پشتیبانی نیروهای مسلح دوچندان است که البته نظر سنجی‌ها و نیاز سنجی‌های انجام گرفته از نیروهای وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، بر این مهم تأکید می‌کند. از این رو، معاونت تربیت و آموزش سازمان عقیدتی - سیاسی ودجا در راستای منویات فرمانده معظم کل قوا^۱ و اسناد و فرامین بالادستی و بر اساس نیاز سنجی‌های انجام شده، ادامه و تکمیل مباحث و شاخص‌های فرهنگ سازمانی که در سال ۱۳۹۶ مطرح شد را ضروری دانست؛ لذا بر آن شد برای آشنایی هرچه بهتر و بیشتر کارکنان وزارت دفاع با فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و انقلابی و تقویت و برمود آن در سازمان‌های ارزشمدار وزارت دفاع و اهتمام جدی نیروها به رعایت شاخص‌های فرهنگ سازمان انقلابی و اسلامی، با رویکرد کاهش ناهنجاری‌ها و افزایش بهره‌وری برخی ارزش‌های اسلامی را که ضرورت دارد در سازمان‌ها و بین کارکنان وزارت دفاع فرهنگ غالب شود، با عنوان «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» بررسی کند.

لیکن با عنایت به کثرت ارزش‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی که البته بیش از بیست شاخص بر این ارزش‌ها در سال گذشته در کتاب درآمدی بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی آورده شد، در ادامه مباحث سال گذشته، برای آموزش کارکنان پایور وزارت دفاع در سال ۱۳۹۷ سعی شده است شاخص‌هایی همچون: «تعاود در کار و زندگی» پابندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرهیز از وادادگی فرهنگی، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و حفظ عزت و اقتدار سازمانی، واقع‌بینی، اعتمادسازی، پذیرش واقعیت‌ها و شهامت عذرخواهی، اقرار به اشتباهات، ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری، تبادل دانش و تجربه، اعتماد به نصرت الهی، تکبر و نداشتن



تواضع بیجای خواهران، بردباری و شکیبایی و سعه‌صدر، رازداری و حفظ اسرار، گشاده‌رویی و حمایت عاطفی، خودسازی و محاسبه نفس، اعتماد به نفس و خودباوری، عقلانیت سازمانی، نقادی منصفانه و مشفقانه، صداقت و امانت‌داری، عفو و بخشش، عمل‌گرایی، حفظ صیانت و کرامت نیروی انسانی، تقدم خشنودی خدا بر دیگران»، مطالعه شود و طی مجموعه کتاب‌های «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» برای فراگیران تبیین شود.

براین اساس، مجموعه کتاب‌های فرهنگ سازمانی در ده جلد، که هر جلد شامل - چهار درس به تفکیک گروه‌های شغلی فراگیران به زیور طبع آراسته شده است؛ به‌طوری که از این شاخص‌های مذکور، شاخص‌های «تعادل در کار و زندگی و پایبندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرهیز از وادادگی فرهنگی» و «مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و حفظ عزت و اقتدار سازمانی» در دو درس اول و دوم به صورت مشترک برای تمام گروه‌های شغلی ارائه شده و سپس در دو درس دیگر - با توجه به گروه شغلی مخاطبان - حداقل دو شاخص از ارزش‌های اسلامی یادشده، بررسی شده است.

همان‌طور که اشاره شد، آنچه تدوین شده و پذیرفته شده شما همکاران عزیز قرار گرفته است، حاصل تلاش جمعی اعضای کمیسیون تربیت و آموزش و کارگروه‌های تخصصی متون و کانون اساتید سازمان عقیدتی، سیاسی و وزارت دفاع و نویسندگان و ناظران علمی و فنی پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع) است که از مجموعه نیازسنجی‌ها و نظرسنجی‌های گرفته‌شده از کارکنان خدوم و شریف وزارت دفاع به‌دست آمده و در کارگروه‌های تخصصی تدوین سرفصل‌های آموزشی، مشخص شده و در کمیسیون عالی تربیت و آموزش به ریاست نماینده

گرامی ولی فقیه و رئیس محترم سازمان عقیدتی - سیاسی ودجا، حجت الاسلام والمسلمین محمدحسین قندهاری تصویب شده است.

از این رو لازم می‌دانم از هیئت رئیسه محترم سازمان عقیدتی - سیاسی ودجا، اعضای کمیسیون عالی تربیت و آموزش، کارگروه‌های تخصصی متون و کانون اساتید این معاونت، نویسندگان فرهیخته و ناظران علمی، فنی و نهایی معزز پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع) تقدیر و تشکر نمایم.

من الله التوفیق

معاون تربیت و آموزش

سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و

پشتیبانی نیروهای مسلح

مهدی حسینی

