



فرهنگ سازمانی  
مبانی برارزش‌های اسلامی،

ویرانه مدیران

ناصر داوودی؛ اکرالم رزواحمد امید

دفتر  
مطالعات

تهیه کنندگان:

پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)

و

سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

معاونت تربیت و آموزش



## فهرست مطالب

پیش‌گفتا ..... ۱۱

مقدمه ..... ۱۷

درس اول: تعادل در کار و زندگی و پابندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرهیز از  
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 ..... ۳۳

۲-۴-۱. عقب‌ماندگی علمی و صنعتی ..... ۳۵

۳-۴-۱. عدم شناخت صحیح دین و خارج کردن دین از صحنه زندگی ..... ۳۶

۴-۴-۱. قوم‌گرایی و نژادپرستی ..... ۳۷



- ۳۸-۱-۴-۵. عدم حفظ استقلال فرهنگی.....
- ۳۸-۱-۵. راهکارهای مقابله با وادادگی فرهنگی.....
- ۳۹-۱-۵. شناخت فرهنگ و اهداف دشمن.....
- ۴۰-۱-۵-۲. نهادهای سازی آموزه های دینی.....
- ۴۱-۱-۵-۳. تقویت و ارتقای بینش اعتقادی و سیاسی.....
- ۴۱-۱-۸-۴. احیای عزت نفس.....
- ۴۲-۱-۵-۵. مبارزه با روحیه تجمل گرایی.....
- ۴۲-۱-۵-۶. حساسیت به فرهنگ خودی و مهاجم.....
- ۴۳-۱-۵-۷. افزایش روحیه استقلال طلبی.....
- ۴۴-۱-۵-۸. پیشگیری از نفوذ عناصر فرهنگی دشمن.....
- ۴۵-۱-۵-۹. اقامه فریضه امر، معروف و نهي از منکر.....

### درس دوم: مسئولیت پذیری و پاس دویی و حفظ عزت و اقتدار سازمانی

- ۴۹-۱-۲. مقدمه.....
- ۵۰-۲-۲. اهمیت و ضرورت بحث.....
- ۵۳-۲-۳. آثار مسئولیت پذیری و پاسخ گویی به ارباب رجوع.....
- ۵۴-۲-۳-۱. بهره مندی از یاری خدا.....
- ۵۴-۲-۳-۲. رستگاری در آخرت.....
- ۵۵-۲-۳-۳. برخورداری از اکرام الهی.....
- ۵۵-۲-۳-۴. محبوبیت در پیشگاه خداوند.....
- ۵۵-۲-۳-۵. برطرف شدن غم و اندوه.....
- ۵۶-۲-۳-۶. ثواب جهاد در راه خدا.....
- ۵۷-۲-۴. راهکارهای ارتقای روحیه مسئولیت پذیری و پاسخ گویی.....

## فهرست مطالب

- ۵۷..... ۱-۴-۲. غلبه بر خودمحوری
- ۵۷..... ۲-۴-۲. توجه نمودن به قیامت
- ۵۸..... ۳-۴-۲. امانت الهی دانستن همه امکانات و فرصت‌ها
- ۵۹..... ۴-۴-۲. اعتقاد به عبادی بودن کار
- ۶۰..... ۵-۴-۲. آگاهی دادن درباره اهداف سازمان
- ۶۰..... ۶-۴-۲. تأمین نیازهای مادی کارکنان
- ۶۰..... ۷-۴-۲. بشارت دادن کارکنان
- ۶۱..... ۸-۴-۲. فرهنگ سازی
- ۶۲..... ۹-۴-۲. شایسته سالاری و گزینش افراد صالح
- ۶۲..... ۱۰-۴-۲. تشویق و تنبیه
- ۶۳..... ۵-۲. الزامات خدمت به ارباب رجوع
- ۶۳..... ۱-۵-۲. عدم منت و آزار
- ۶۴..... ۲-۵-۲. خلوص نیت و پرهیز از ریا و شهرت طلبی
- ۶۵..... ۳-۵-۲. دوری از افراط و زیاده روی
- ۶۶..... ۶-۲. آثار عزت
- ۶۶..... ۱-۶-۲. محقق کردن خواسته‌ها
- ۶۷..... ۲-۶-۲. عفو و گذشت
- ۶۷..... ۳-۶-۲. قانون گذاری
- ۶۸..... ۴-۶-۲. رهایی از شیطان
- ۶۸..... ۵-۶-۲. استقامت و پایداری
- ۶۹..... ۶-۶-۲. امداد و یاری دیگران
- ۶۹..... ۷-۶-۲. رحمت و مهرورزی به دیگران



- ۷۰-۶-۲. نجات از ظلم و ستم و هلاکت ..... ۷۰
- ۷۰-۶-۲. کسب اقتدار ..... ۷۰
- ۷۱-۷. عوامل مؤثر بر حفظ و افزایش منزلت و اقتدار سازمانی ..... ۷۱
- ۷۱-۷-۲. ارضای نیازهای اساسی تر ..... ۷۱
- ۷۲-۷-۲. هماهنگی شناختی درباره سازمان ..... ۷۲
- ۷۲-۷-۲. وجود عوامل بهداشتی ..... ۷۲
- ۷۲-۷-۲. وجود عوامل انگیزشی ..... ۷۲
- ۷۳-۷-۲. انتظار و امید به کسب اهداف ..... ۷۳
- ۷۳-۷-۲. بررسی دارم و ستاره‌های شغلی و وجود عدالت سازمانی ..... ۷۳
- ۷۴-۷-۲. انطباق اهداف کارکنان با اهداف سازمان ..... ۷۴
- ۷۴-۷-۲. با اهمیت دانستن وظایف و مسئولیت‌ها ..... ۷۴
- ۷۵-۷-۲. استقلال شغلی کارکنان ..... ۷۵
- ۷۵-۷-۲. شفافیت وظایف شغلی و سازمانی ..... ۷۵

### درس سوم: پذیرش واقعیت‌ها و شهادت عذرخواهی و اقرار به اشتباهات

- ۷۹-۱-۳. عوامل پذیرش واقعیت‌ها ..... ۷۹
- ۸۱-۲-۳. عوامل عدم پذیرش واقعیت‌ها ..... ۸۱
- ۸۱-۲-۳. خودحق‌بینی ..... ۸۱
- ۸۱-۲-۳. حب نفس ..... ۸۱
- ۸۲-۳-۳. شهادت عذرخواهی در بیانات و سیره عملی ابرار و نیکان ..... ۸۲
- ۸۲-۱-۳-۳. علی بن یقطین ..... ۸۲
- ۸۳-۲-۳-۳. امام خمینی (ره) ..... ۸۳
- ۸۴-۳-۳-۳. امام خامنه‌ای (مدظله) ..... ۸۴

۸۵..... ۴-۳-۴. شهید مطهری

۸۵..... ۵-۴-۳. آیت الله سید حسین کوه کمره ای

### درس چهارم: ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری

۸۹..... ۱-۴. ایگاه ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری در اسلام

۹۰..... ۲-۴. حقیقت ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری

۹۱..... ۳-۴. پرهیز از عقل پر مادیستی

۹۱..... ۴-۴. فلسفه ساده زیستی مسلمانان

۹۳..... ۵-۴. مؤلفه های ساده زیستی

۹۳..... ۱-۵-۴. قناعت

۹۳..... ۲-۵-۴. قدرت روحی و اقتصادی

۹۴..... ۳-۵-۴. ایثار

۹۴..... ۴-۵-۴. همدردی

۹۵..... ۵-۵-۴. آزادی و آزادگی

۹۵..... ۶-۵-۴. هماهنگی با اقتضای زمان

۹۶..... ۷-۵-۴. درک لذت های معنوی

۹۶..... ۶-۴. ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری در کلام امام خمینی

۹۶..... ۱-۶-۴. حقیقت ساده زیستی و پرهیز از اشرافیت گرایی

۹۷..... ۲-۶-۴. آثار ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری

۹۸..... ۷-۴. ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری در بیانات امام خامنه ای دامنه العالی

۹۸..... ۱-۷-۴. مبارزه در راه خدا، با ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری امکان پذیر است

..... ۲-۷-۴. ساده زیستی و پرهیز از اشرافی گری، از ویژگی های اصول گرایی و برپایی عدالت

..... ۹۸. است



- ۳-۷-۴. ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری، اعتماد مردم را به خدمت‌گزاری مسئولان جلب می‌کند. ۹۹
- ۴-۷-۴. ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری، تجمل‌گرایی را در جامعه ریشه‌کن می‌سازد. ۹۹
- ۵-۷-۴. اشرافی‌گری مسئولان حرام است. ۹۹
- ۶-۷-۴. دفع اشرافی‌گری، با فرهنگ عمومی ممکن است. ۱۰۰
- ۷-۴. آثار زیان‌بار اشرافی‌گری. ۱۰۰
- ۸-۴. شاخص‌های زهد و ساده‌زیستی. ۱۰۱
- ۹-۴. ۱. تقوا. ۱۰۱
- ۱۰-۴. ۲. عدم نیل و آخرت. ۱۰۱
- ۱۱-۴. ۳. جامعه‌گرایی. ۱۰۲
- ۱۲-۴. ۴. موقعیت و شرایط اجتماعی. ۱۰۳
- ۱۳-۴. ۵. تطبیق با زندگی عموم مردم. ۱۰۳
- ۱۴-۱۰. شاخص‌های اشرافی‌گری. ۱۰۴
- ۱۵-۱۰. ۱. فساد اخلاق و دنیاپرستی. ۱۰۴
- ۱۶-۱۰. ۲. اعراض متکبران از همنشینی با فقرا. ۱۰۵
- ۱۷-۱۰. ۳. بی‌تفاوتی نسبت به فقرا و مساکین. ۱۰۵
- ۱۸-۱۰. ۴. انحصارطلبی و امتیازطلبی. ۱۰۶
- ۱۹-۱۰. ۵. خودبینی و عجب. ۱۰۶
- ۲۰-۱۰. کتابنامه. ۱۰۹

پیش گفتا.

إِنَّ اللَّهَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (رعد: ۱۱).

البته خداوند سرشت هیچ ملتی را تغییر نمی دهد، مگر آنکه آنها خود را تغییر دهند و همانا کسی که خداوند به خاطر اعمال نادرست قومی اراده سوئی درباره آنها کند، هیچ چیز مانع آن نخواهد شد و جز خدا سرپرستی نخواهند داشت.

فرمانده معظم کل قوا، حضرت امام خامنه ای مد ظله العالی

هرجامی گوئیم فرهنگ، مقصود ما از فرهنگ یعنی فرهنگ انقلابی، فرهنگ اسلامی، یعنی ایجاد حرکت فرهنگی بر مبنای اسلام و بر مبنای ارزش های اسلامی و حرکت دادن جامعه، بر مبنای حرکت فرهنگی به سمت اهداف اسلامی، تقویت فرهنگ اسلامی و باور اسلامی و آداب اسلامی و اخلاق اسلامی و سنت های اسلامی؛ فرهنگ این است.<sup>۱</sup>

براساس تعریف شورای عالی انقلاب فرهنگی، فرهنگ نظام واره ای از عقاید،

۱. سیدعلی حسینی خامنه ای، بیانات، در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۳/۰۳/۰۴.



باورهای اساسی، ارزش‌ها، آداب، الگوهای رفتاری ریشه‌دار، دیرپا و نمادها و مصنوعات است که ادراکات، رفتار و مناسبات جامعه را جهت و شکل می‌دهد و هویت آن را می‌سازد.<sup>۱</sup> بنابراین، فرهنگ‌سازی و پرداختن به فرهنگ سازمانی، که درواقع روح و آداب و سنن حاکم بر هر سازمانی است، از آن‌رو مهم است که موجب شکل‌دهی و جهت‌دهی رفتار کارکنان سازمان می‌شود. که امروزه، همه سازمان‌ها و نهادها وجود این روح ساری و جاری را که نحوه شکل‌گیری آن به عوامل گوناگون بستگی دارد، پذیرفته‌اند؛ بنابراین، تمام سازمان‌ها برای نیل به اهدافشان درصدد حاکم کردن فرهنگی مطابق با اهداف و خواسته‌های سازمانی‌شان هستند. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح نیز نه تنها از این امر غافل نبوده؛ بلکه در راستای پاسداشت ارزش‌های انقلاب اسلامی، نخستین راهبرد طرح تحول و تعالی مناسبات وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح را «بهبود و اصلاح فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های دینی و انقلابی» معرفی کرده است.<sup>۲</sup>

افزون بر این، در عصر حاضر که دشمنان سلطه‌محور، قصد قسم‌خورده و دین‌ستیز، با استفاده از انواع ابزارها و روش‌های شیطانی و غیراخلاقی، با تاراج جوانان و نیروهای انسانی توانمند کشور عزیزمان را با تهاجم‌های ضد فرهنگی و بی‌اخلاقی هدف قرار داده‌اند، پرداختن به موضوع فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انقلابی و اسلامی میان نیروهای خدوم وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، اهمیت

۱. شورای عالی انقلاب فرهنگی، نقشه مهندسی کشور، مصوبه مورخ ۱۳۹۲/۰۳/۰۸.

۲. ابلاغیه معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع، به‌شماره ۴۴/۴۴/۳۲۵۰، مورخ ۱۳۹۴/۰۹/۱۳.

دوچندان می‌یابد، که البته نظر سنجی‌ها و نیاز سنجی‌ها از نیروهای وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، بر این مهم تأکید می‌ورزد.

از این رو، معاونت تربیت و آموزش سازمان عقیدتی سیاسی ودجا، در راستای منویات فرماندهی معظم کل قوا<sup>۱</sup> و اسناد بالادستی و براساس نیاز سنجی‌ها، ادامه و تکمیل مباحث و شاخص‌های فرهنگ سازمانی را که سال ۱۳۹۶ مطرح شد، ضروری دانست. بنابراین، بر آن شد برای آشنایی هر چه بهتر و بیشتر کارکنان وزارت دفاع به فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و انقلابی و تقویت و بهبود آن در سازمان، از بشمارد وزارت دفاع و اهتمام جدی نیروها نسبت به رعایت شاخص‌های فرهنگ سازمان انقلابی و اسلامی، با رویکرد کاهش ناهنجاری‌ها و افزایش بهره‌وری، برخی ارزش‌های اسلامی را که ضروری است در سازمان‌ها و بین کارکنان وزارت دفاع، به فرهنگ غالب تبدیل شود، با عنوان «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» بررسی نماید.

باتوجه به فزونی ارزش‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، برای آموزش کارکنان پایور وزارت دفاع در سال ۱۳۹۷، سعی شده است در ادامه مباحث سال گذشته که بیش از بیست شاخص ارزش‌ها در کتاب «درآمدی بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» آورده شد، شاخص‌هایی همچون: «تعادل در کار و زندگی، پایبندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرهیز از وادادگی فرهنگی، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و حفظ عزت و اقتدار سازمانی، واقع‌بینی، اعتمادسازی، پذیرش واقعیت‌ها و شهادت عذرخواهی، اقرار به اشتباهات، ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری، تبادل دانش و تجارب، اعتماد به نصرت الهی، تکبر و عدم تواضع بی‌جای خواهران، بردباری و شکیبایی



و سعه صدر، 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»، طرح و بررسی شده و در مجموعه کتاب‌های «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» برای فراگیران تبیین شود.

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

همان‌طور که اشاره شد، آنچه تدوین شده و پیش برد، شما همکاران عزیز قرار گرفته است، حاصل تلاش جمعی اعضای کمیسیون عالی تربیت و آموزش و کارگروه‌های تخصصی متون و کانون اساتید این سازمان و نویسندگان و ناظران علمی و فنی پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع) است که از مجموعه نیازسنجی و نظرسنجی‌ها از کارکنان خدوم و شریف وزارت دفاع به دست آمده است و در کارگروه‌های تخصصی تدوین سرفصل‌های آموزشی، مشخص شده؛ در کمیسیون عالی تربیت و آموزش به ریاست نماینده مکرم ولی فقیه و ریاست

محترم سازمان عقیدتی سیاسی ودجا حجت الاسلام والمسلمین محمدحسین قندهاری به تصویب رسیده است.

ازاین رو، لازم می‌دانم، از هیئت‌رئیس محترم سازمان عقیدتی-سیاسی ودجا، اعضای کمیسیون عالی تربیت و آموزش، کارگروه‌های تخصصی متون و کانون اساتید نیز، سازمان و نویسندگان فرهیخته و ناظران محترم 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

