



فرهنگ سازمانی
«مبانی برارزش‌های اسلامی»

ویرایشگر: سید علی اداری و منابع انسانی
ناصر داوودی، اکبر پور و مرتضی پورستاری



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 «مجتبی بر ارزش‌های اسلامی» ویژه گروه شغلی اداری و منابع انسانی / نویسندگان ناصر داودی، اکبر ولی‌پور، مرتضی پورستاری؛ تهیه‌کنندگان: پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (علیه‌السلام)؛ سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع - معاونت تربیت و آموزش.
مشخصات نشر :	تهران: سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، انتشارات دفاع، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری :	۱۲۰ ص.
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۴۵-۳-۳-۰
وضعیت فهرست نویسی :	فیا
موضوع :	فرهنگ سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Corporate culture -- Religious aspects -- Islam
موضوع :	رفتار سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Organizational behavior -- Religious aspects -- Islam
موضوع :	نیروی انسانی -- مدیریت -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Manpower planning -- Religious aspects -- Islam
موضوع :	ولی‌پور، اکبر، ۱۳۴۵ -
موضوع :	پورستاری، مرتضی، ۱۳۵۵ -
موضوع :	پژوهشگاه علوم اسلامی امام‌صادق (ع)
موضوع :	سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی
موضوع :	سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، انتشارات دفاع
موضوع :	۱۳۹۷ ۴۲۵-۱/۳-۲۲۳۰ BP
موضوع :	۲۹۷/۴۸۳۴
موضوع :	۵۳۹۸۵۳۶

دفاع

فرهنگ سازمانی «مجتبی بر ارزش‌های اسلامی»

ویژه گروه اداری - منابع انسانی

تهیه کنندگان: پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (علیه‌السلام)
و سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع - معاونت تربیت و آموزش
نویسندگان: ناصر داودی، اکبر ولی‌پور، مرتضی پورستاری

ناظران فنی: مهدی حسینی و مجتبی فاتحی

ناظر علمی: احمد شفيعی

ناظر نهایی: عزت‌الله معتمد

واپایش: سیدعلی یار افشارپور دهدشت

سروراستار: حسین قاسم‌حمزه ویراستار: علی فلاحي

صفحه آرا: اسماء وصال طلب راوری

چاپ: مرکز خدمات فرهنگی مطهر

نوبت و تاریخ چاپ: اول - ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد بهاء: ۶۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۴۵-۳-۳-۰

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

ساختمان شهید مطهری، مرکز نشر دفاع

کدپستی: ۱۶۹۳۶۱۴۳۳۹ تلفن: ۳۲۹۳۰۰۶

پست الکترونیک: nashrdefa@fatehnet.net

فهرست مطالب

۱۱.....	پیش‌گفتار
۱۷.....	مقدمه
درس اول: تعادل در کار و زندگی و پایبندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پیرایه‌های فرهنگی	
۲۱.....	۱-۱. مقدمه
۲۴.....	۲-۱. اهمیت و ضرورت تعادل در کار و زندگی
۲۷.....	۳-۱. راهکارهای ایجاد تعادل در کار و زندگی
۲۸.....	۱-۳-۱. اولویت‌بندی
۳۰.....	۲-۳-۱. برنامه‌ریزی
۳۱.....	۳-۳-۱. بهره‌مندی از هنر «نه» گفتن
۳۱.....	۴-۳-۱. شناخت نقش کار در زندگی و پذیرش واقعیت‌ها
۳۲.....	۵-۳-۱. منتقل نکردن مسائل کاری به محیط خانه
۳۳.....	۴-۱. علل و عوامل وادادگی فرهنگی
۳۳.....	۱-۴-۱. دنیاگرایی
۳۵.....	۲-۴-۱. عقب‌ماندگی علمی و صنعتی
۳۶.....	۳-۴-۱. عدم شناخت صحیح دین و خارج کردن دین از صحنه زندگی





- ۱-۴-۴. قوم‌گرایی و نژادپرستی ۳۷
- ۱-۴-۵. عدم حفظ استقلال فرهنگی ۳۸
- ۱-۵-۵. راهکارهای مقابله با وادادگی فرهنگی ۳۸
- ۱-۵-۱. شناخت فرهنگ و اهداف دشمن ۳۹
- ۱-۵-۲. نهادهای سازی آموزه‌های دینی ۴۰
- ۱-۵-۳. تقویت و ارتقای بیش اعتقادی و سیاسی ۴۱
- ۱-۵-۵. احیای عزت نفس ۴۱
- ۱-۵-۵. مبارزه با روجیه تجمل‌گرایی ۴۲
- ۱-۵-۶. حساسیت به فرهنگ خودی و مهاجم ۴۲
- ۱-۵-۷. افزایش روحیه استلا طلبی ۴۳
- ۱-۵-۸. پیشگیری از نفوذ عوامل فرهنگی دشمن ۴۴
- ۱-۵-۹. اقامه فریضه امر به معروف و نهی از منکر ۴۵

درس دوم: مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و نفع‌انیت و اقتدار سازمانی

- ۱-۲. مقدمه ۴۹
- ۲-۲. اهمیت و ضرورت بحث ۵۰
- ۲-۳. آثار مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی به ارباب رجوع ۵۳
- ۲-۳-۱. بهره‌مندی از یاری خدا ۵۴
- ۲-۳-۲. رستگاری در آخرت ۵۴
- ۲-۳-۳. برخورداری از اکرام الهی ۵۵
- ۲-۳-۴. محبوبیت در پیشگاه خداوند ۵۵

- ۵۵..... ۵-۳-۲. برطرف شدن غم و اندوه
- ۵۶..... ۶-۳-۲. ثواب جهاد در راه خدا
- ۵۷..... ۴-۲. راهکارهای ارتقای روحیه مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی
- ۵۷..... ۱-۳-۲. غلبه بر خودمحوری
- ۵۷..... ۱-۲-۲. توجه نمودن به قیامت
- ۵۸..... ۳-۴-۲. امانت‌نامه دانستن همه امکانات و فرصت‌ها
- ۵۹..... ۴-۴-۲. اعتقاد به عالم بودن کار
- ۶۰..... ۵-۴-۲. آگاهی دادن درباره اهداف سازمان
- ۶۰..... ۶-۴-۲. تأمین نیازهای مادی کارکنان
- ۶۰..... ۷-۴-۲. مشارکت دادن کارکنان
- ۶۱..... ۸-۴-۲. فرهنگ‌سازی
- ۶۲..... ۹-۴-۲. شایسته‌سالاری 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 شهرت‌طلبی
- ۶۵..... ۳-۵-۲. دوری از افراط و زیاده‌روی
- ۶۶..... ۶-۲. آثار عزت
- ۶۶..... ۱-۶-۲. محقق کردن خواسته‌ها
- ۶۷..... ۲-۶-۲. عفو و گذشت



- ۶۷..... ۲-۶-۳. قانونگذاری
- ۶۸..... ۲-۶-۴. رهایی از شیطان
- ۶۸..... ۲-۶-۵. استقامت و پایداری
- ۶۹..... ۲-۶-۶. امداد و یاری دیگران
- ۶۹..... ۲-۶-۷. رحمت و مهرورزی به دیگران
- ۷۰..... ۲-۶-۸. نجات از ظلم و ستم و هلاکت
- ۷۰..... ۲-۶-۹. کسب اقتدار
- ۷۱..... ۲-۷-۷. عوامل مؤثر بر حفظ و افزایش منزلت و اقتدار سازمانی
- ۷۱..... ۲-۷-۱. ارضای نیازهای اساسی تر
- ۷۲..... ۲-۷-۲. هماهنگی شناختی درباره سازمان
- ۷۲..... ۲-۷-۳. وجود عوامل بهداشتی
- ۷۲..... ۲-۷-۴. وجود عوامل انگیزشی
- ۷۳..... ۲-۷-۵. انتظار و امید به کسب اهداف
- ۷۳..... ۲-۷-۶. برابری داده‌ها و ستاده‌های شغلی و وجود عدالت سازمانی
- ۷۴..... ۲-۷-۷. انطباق اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- ۷۴..... ۲-۷-۸. با اهمیت دانستن وظایف و مسئولیت‌ها
- ۷۵..... ۲-۷-۹. استقلال شغلی کارکنان
- ۷۵..... ۲-۷-۱۰. شفافیت وظایف شغلی و سازمانی

درس سوم: عقلانیت سازمانی

- ۷۹..... ۳-۱. مقدمه

- ۲-۳. فرهنگ سازمانی و عقلانیت ۸۱
- ۳-۳. عقلانیت در ادبیات دینی ۸۲
- ۴-۳. مؤلفه‌های عقلانیت سازمانی ۸۳
- ۱-۴-۳. عدالت ۸۵
- ۱-۴-۳. هدف‌مندی ۸۶
- ۳-۴-۳. دواطلبی ۸۷
- ۴-۴-۳. سازماندهی ۸۷
- ۵-۴-۳. صبوری ۸۹
- ۶-۴-۳. کیفیت و درستی کار ۹۰
- ۷-۴-۳. دانایی و اندیشه‌ورزی ۹۱
- ۸-۴-۳. مهرورزی و مدارا ۹۲

درس چهارم: نقادی منصفانه و مشفقانه

- ۱-۴. مقدمه ۹۵
- ۲-۴. نقد چیست؟ ۹۶
- ۳-۴. نقد در ادبیات دینی ۹۷
- ۴-۴. فایده نقد ۹۹
- ۵-۴. چرا نقد باید منصفانه و مشفقانه باشد ۱۰۰
- ۶-۴. ارزش انصاف ۱۰۲
- ۷-۴. مسئولان در برابر نقد چه بکنند ۱۰۳
- ۸-۴. فوائد نقد برای نقدشونده ۱۰۶





- ۴-۸-۱. از لغزش و هلاکت خود جلوگیری خواهد کرد ۱۰۶
- ۴-۸-۲. موجب پیشرفت و بهبود عملکرد می شود ۱۰۷
- ۴-۸-۳. همراهی و مشارکت کارکنان را در پی دارد ۱۰۷
- ۴-۹. نقد مسئولان در جمع های خودمانی همکاران ۱۰۷
- ۴-۱۰. چه کسی می تواند نقد کند ۱۰۹
- ۱-۱. انواع انتقاد ۱۱۱
- ۴-۱۱-۱. امتناع مثبت ۱۱۱
- ۴-۱۱-۲. انتقاد مسی ۱۱۱
- کتابنامه ۱۱۵

www.ketab.ir

پیش گفتار



إِنَّ أُمَّةً لَّا يَغَيِّرُ الْقَوْمُ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بَأْنَفْسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا أَنتُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَاِل (رعد: ۱۱).

البته خداوند سرپرستی هیچ ملتی را تغییر نمی دهد، مگر آنکه آنها خود را تغییر دهند. هنگامی 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 خامنه‌ای رحمته الله علیه:

هرجامی گوئیم فرهنگ، مقصود ما از فرهنگ، یعنی فرهنگ انقلابی، فرهنگ اسلامی، یعنی ایجاد حرکت فرهنگی بر مبنای اسلام و بر مبنای ارزش‌های اسلامی و حرکت دادن جامعه، به معنای 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

براساس تعریف شورای عالی انقلاب فرهنگی، فرهنگ نظام‌واره‌ای از عقاید،

۱. سیدعلی حسینی خامنه‌ای، 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.^۱ 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، هم سازمان‌ها و نهادها وجود این روح ساری و جاری را که نحوه شکل‌گیری آن «عوامل گوناگون بستگی دارد، پذیرفته‌اند؛ بنابراین، تمام سازمان‌ها برای نیل به اهداف سازمانی، قصد 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 نیروی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح را «بهبود و اصلاح فرهنگ سازمانی و مبنای ارزش‌های دینی و انقلابی» معرفی کرده است.^۲

افزون بر این، در عصر حاضر که دشمنان به طایفه‌ای از جامعه، به‌ویژه جوانان و دین‌ستیز، با استفاده از انواع ابزارها و روش‌های شیطانی و غیراخلاقی، افکار جوانان و نیروهای انسانی توانمند کشور عزیزمان را با تهاجم‌های ضد فرسنگی و غدا اخلاقی 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 ۴۸۴۰/۴۴/۹۴/۳۲۵۰، مورخ ۱۳۹۴/۰۹/۱۳.

دوچندان می‌یابد، که البته نظرسنجی‌ها و نیازسنجی‌ها 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^۱ و اسناد بالادستی و براساس نیازسنجی‌ها، ادامه یکمیل مباحث و شاخص‌های فرهنگ سازمانی را که سال ۱۳۹۶ مطرح شد، ضروری دانست. بنابراین، برآن شد برای آشنایی هرچه بهتر و بیشتر کارکنان وزارت دفاع فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و انقلابی و تقویت و بهبود آن در سازمان‌های زشمدار وزارت دفاع و اهتمام جدی نیروها نسبت به رعایت شاخص‌های فرهنگ سازمان انقلابی و اسلامی، با رویکرد کاهش ناهنجاری‌ها و افزایش بهره‌وری، بخش 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 شهادت‌عذرخواهی، 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 تین شود.

براین اساس، مجموعه کتاب‌های فرهنگ سازمانی در ده جلد، و هر جلد شامل چهار درس به تکنیک گروه‌های شغلی فراگیران به زیور طبع آراسته شده است؛ به گونه‌ای که از این بین، شاخص‌ها 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 اعتبار سازمانی» در دو درس اول و دوم، به صورت مشترک برای تمام گروه‌های شغلی ارائه شده است، 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 پیش از این در دست 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.

از این رو، لازم می‌دانم، از هیئت‌رئیس محترم سازمان عقیدتی-سیاسی ودجا، اعضای کمیسیون عالی تربیت و آموزش، کارگروه‌های تخصصی متون و کانون اساتید این 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

