



فرهنگ سازمانی  
مبتهی برارزش های اسلامی،

ریزه گوه نغلی صنعت و خدمات

ناصر داوودی، اکبر رحیم زور و مرتضی پورستاری



تهیه کنندگان:

پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق علیه السلام

و

سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

معاونت تربیت و آموزش

سرشناسه :	داودی، ناصر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور :	فرهنگ سازمانی «مبیتنی بر ارزش‌های اسلامی» ویژه گروه شغلی صنعت و خدمات/ 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 :	۱۲۰ص.
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۴۵-۳۲-۷-۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی :	فیبا
یادداشت :	کتابنامهص ۱۱۷.
موضوع :	فرهنگ سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Corporate culture -- Religious aspects -- Islam
موضوع :	رفتار سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
موضوع :	Organizational behavior -- Religious aspects -- Islam
شناسه افزوده :	ولی‌پور، اکبر، ۱۳۶۵ -
شناسه افزوده :	پورستاری، مرتضی، ۱۳۵۵ -
شناسه افزوده :	پژوهشگاه علوم اسلامی امام‌صادق (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
رده نشر کنگره :	۱۳۹۷ ۱۳۹۷ BP۳۲۰/۱/۵۲۵۰۴۳
رده بند کتبی :	۲۹۷/۴۸۳۴
شناسه کتابخانه ملی :	۵۲۹۸۵۴۰

## دفاع

### فرهنگ سازمانی «مبیتنی بر ارزش‌های اسلامی»

ویژه گروه صنعت و خدمات

تهیه‌کنندگان: 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 شفیعی

ناظر نهایی: محمود پاکیزه

واپایش: سیدعلی یار افشارپور دهدشت

سروراستار: حسین قاسم‌حمزه ویراستار: علی رهبران

صفحه آرا: اسماء وصال طلب راوری

چاپ: مرکز خدمات فرهنگی مطهر

نوبت و تاریخ چاپ: اول - ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد بهاء: ۶۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۴۵-۳۲-۷-۰۰۰۰

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

۹	پیشگفتار
۱۵	مقدمه
	<b>درس اول: تعادل در کار و زندگی و پایبندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرهیز از وادادگی فرهنگی</b>
۱۹	۱-۱. مقدمه
۲۲	۲-۱. اهمیت و ضرورت تعادل در کار و زندگی
۲۵	۳-۱. راهکارهای ایجاد تعادل در کار و زندگی
۲۶	۱-۳-۱. اولویت‌بندی
۲۹	۲-۳-۱. برنامه‌ریزی
۲۹	۳-۳-۱. بهره‌مندی از هنر «نه» گفتن
۳۰	۴-۳-۱. شناخت نقش کار در زندگی و پذیرش واقعیت‌ها
۳۱	۵-۳-۱. منتقل نکردن مسائل کاری به محیط خانه
۳۱	۴-۱. علل و عوامل وادادگی فرهنگی
۳۲	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	۵-۴-۱. عدم حفظ استقلال فرهنگی
۳۸	۵-۱. راهکارهای مقابله با وادادگی فرهنگی
۳۸	۱-۵-۱. شناخت فرهنگ و اهداف دشمن
۳۹	۲-۵-۱. نهادهای سازای آموزه‌های دینی
۴۰	۳-۵-۱. تقویت و ارتقای بینش اعتقادی و سیاسی
۴۱	۴-۵-۱. احیای عزت نفس
۴۱	۵-۵-۱. مبارزه با روحیه تجمل‌گرایی



- ۴۲-۵-۱. حساسیت به فرهنگ خودی و مهاجم.....
- ۴۲-۵-۱. افزایش روحیه استقلال‌طلبی.....
- ۴۳-۵-۱. پیشگیری از نفوذ عوامل فرهنگی دشمن.....
- ۴۴-۵-۱. اقامه فریضه امر به معروف و نهی از منکر.....
- درس دوم: مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و حفظ عزت و اقتدار سازمانی**
- ۴۹-۱-۲. مقدمه.....
- ۵۱-۱-۲. اهمیت و ضرورت بحث.....
- ۵۴-۱-۲. آثار مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی به ارباب رجوع.....
- ۵۴-۱-۳-۱. بهره‌مندی از یاری خدا.....
- ۵۵-۲-۲-۲. رستگاری در آخرت.....
- ۵۵-۲-۳-۲. پند و اندرز الهی.....
- ۵۶-۲-۳-۲. محبت و پیکاه‌اندازند.....
- ۵۶-۲-۳-۲. برطرف شدن غم‌انده.....
- ۵۶-۲-۳-۲. ثواب جهاد در راه خدا.....
- ۵۷-۲-۴-۲. راهکارهای ارتقای روحیه مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی.....
- ۵۷-۱-۴-۲. غلبه بر خودمحوری.....
- ۵۸-۲-۴-۲. توجه نمودن به قیامت.....
- ۵۹-۲-۴-۲. امانت الهی دانستن همه امکانات و فرصت‌ها.....
- ۶۰-۲-۴-۲. اعتقاد به عبادی بودن کار.....
- ۶۰-۲-۴-۲. آگاهی دادن درباره اهداف سازمان.....
- ۶۱-۲-۴-۲. تأمین نیازهای مادی کارکنان.....
- ۶۱-۲-۴-۲. مشارکت دادن کارکنان.....
- ۶۲-۲-۴-۲. فرهنگ‌سازی.....
- ۶۳-۲-۴-۲. شایسته‌سالاری و گزینش افراد صالح.....
- ۶۳-۲-۴-۲. تشویق و تنبیه.....
- ۶۴-۲-۵-۲. الزامات خدمت به ارباب رجوع.....
- ۶۴-۲-۵-۲. عدم منت و آزار.....
- ۶۵-۲-۵-۲. خلوص نیت و پرهیز از ریا و شهرت‌طلبی.....
- ۶۶-۲-۵-۳. دوری از افراط و زیاده‌روی.....
- ۶۷-۲-۶-۲. آثار عزت.....

- ۶۷..... ۲-۶-۱. محقق کردن خواسته‌ها
- ۶۸..... ۲-۶-۲. عفو و گذشت
- ۶۹..... ۲-۶-۳. قانونگذاری
- ۶۹..... ۲-۶-۴. رهایی از شیطان
- ۷۰..... ۲-۶-۵. استقامت و پایداری
- ۷۰..... ۲-۶-۶. امانت و یاری دیگران
- ۷۱..... ۲-۶-۷. رحمت و مهرورزی به دیگران
- ۷۱..... ۲-۶-۸. نجات از ظلم و ستم و هلاکت
- ۷۱..... ۲-۶-۹. کتاب اقتدار
- ۷۲..... ۲-۷-۷. عوامل مؤثر بر حفظ تعادل و اقتدار سازمانی
- ۷۳..... ۲-۷-۱. ارضای نیازهای اساسی
- ۷۳..... ۲-۷-۲. هماهنگی شناختی دربارهٔ سازمان
- ۷۴..... ۲-۷-۳. وجود عوامل بهداشتی
- ۷۴..... ۲-۷-۴. وجود عوامل انگیزشی
- ۷۴..... ۲-۷-۵. انتظار و امید به کسب اهداف
- ۷۵..... ۲-۷-۶. برابری داده‌ها و ستاده‌های شغلی و وجود عدالت سازمانی
- ۷۵..... ۲-۷-۷. انطباق اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- ۷۶..... ۲-۷-۸. با اهمیت دانستن وظایف و مسئولیت‌ها
- ۷۶..... ۲-۷-۹. استقلال شغلی کارکنان
- ۷۷..... ۲-۷-۱۰. شفافیت وظایف شغلی و سازمانی

### درس سوم: صداقت و امانتداری

- ۸۱..... ۳-۱. مقدمه
- ۸۲..... ۳-۲. واژه و اصطلاح صداقت و امانتداری
- ۸۲..... ۳-۲-۱. صداقت
- ۸۳..... ۳-۲-۲. امانتداری
- ۸۳..... ۳-۳. صداقت و امانتداری در سازمان
- ۸۵..... ۳-۴. صداقت در سازمان و روابط کاری
- ۸۶..... ۳-۵. نمونه‌هایی از بی‌صداقتی در سازمان
- ۸۷..... ۳-۶. آفت نبود صداقت در سازمان
- ۸۷..... ۳-۷. امانتداری و انواع آن



- ۸۸-۳. مصادیق امانتداری در سازمان..... ۸۸
- ۳-۸-۱. نیروی انسانی..... ۸۸
- ۳-۸-۲. مسئولیت..... ۸۹
- ۳-۸-۳. اسرار سازمانی..... ۹۰
- ۳-۸-۴. اطلاعات و تصمیم‌های دارای طبقه بندی..... ۹۰
- ۳-۸-۵. امکانات و تجهیزات..... ۹۱
- ۳-۸-۶. اعتبار سازمان..... ۹۱
- ۳-۸-۷. وقت و زمان سازمانی..... ۹۲
- ۳-۸-۹. پیامدهای عدم صداقت و امانتداری در سازمان..... ۹۲

### درس چهارم: نقادی منصفانه و مشفقانه

- ۴-۱. مقدمه..... ۹۵
- ۴-۲. نقد چیست؟..... ۹۶
- ۴-۳. نقد در ادبیات رینی..... ۹۷
- ۴-۴. فایده نقد؟..... ۱۰۰
- ۴-۵. لزوم منصفانه و مشفقانه در نقد..... ۱۰۱
- ۴-۶. ارزش انصاف..... ۱۰۳
- ۴-۷. وظیفه مسئولان در برابر نقد..... ۱۰۴
- ۴-۸. فواید نقد برای تقدس‌نونده..... ۱۰۷
- ۴-۸-۱. خودداری از لغزش و هلاکت..... ۱۰۷
- ۴-۸-۲. حفظ مسئولیت به‌عنوان یک امانت..... ۱۰۷
- ۴-۸-۳. نقد، موجب پیشرفت و بهبود عملکرد..... ۱۰۸
- ۴-۸-۴. همراهی و مشارکت کارکنان را در پی دارد..... ۱۰۸
- ۴-۹. نقد مسئولان در جمع‌های خودمانی همکاران..... ۱۰۸
- ۴-۱۰. چه کسی می‌تواند نقد کند؟..... ۱۱۰
- ۴-۱۱. انواع انتقاد..... ۱۱۲
- ۴-۱۱-۱. انتقاد مثبت..... ۱۱۳
- ۴-۱۱-۲. انتقاد منفی..... ۱۱۳
- کتابنامه..... ۱۱۷

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَنْ لَهُمْ مِنْ أُونِهِ مِنْ وَاي (رعد: ۱۱).

البته خداوند در روشنتی هیچ ملتی را تغییر نمی‌دهد، مگر آنکه آنها خود را تغییر دهند و هنگامی که خداوند به خاطر اعمال نادرست قومی اراده سوئی درباره آنها داشته باشد، هیچ چیز مانع آن نخواهد شد و جز خدا سرپرستی نخواهند داشت.

فرمانده معظم کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای علیه السلام:

هر جامی گوئیم فرهنگ، مقصود ما از فرهنگ، این 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.<sup>۱</sup>

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.<sup>۱</sup> بنابراین، فرهنگ‌سازی و پرداختن به فرهنگ سازمانی، که در واقع 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 پاسداری از ارزش‌های انقلاب اسلامی، نخستین راهبرد طرح تحول و تعالی سازمانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح را «بهبود و اصلاح فرهنگ سازمانی بر بنای ارزش‌های دینی و انقلابی» معرفی کرده است.<sup>۲</sup>

افزون بر این، در عصر حاضر که دشمنان سازمانی با هر چه در دسترس دارند، با استفاده از انواع ابزارها و روش‌های شیطانی و غیراخلاقی، کار جوانان و نیروهای انسانی توانمند کشور عزیزمان را با تهاجم‌های ضد فرهنگی و میراخلاقی 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، به شماره ۳۲۵۰/۹۴/۴۴/۴۸۴۰.



دوچندان می‌یابد، که البته نظر سنجی‌ها 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 علیه السلام و اسناد بالادستی و براساس نیازسنجی‌ها، ادامه سخن 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 با فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و انقلابی و تقویت و بهبود آن در سازمان‌های ار شمدار وزارت دفاع و اهتمام جدی نیروها نسبت به رعایت شاخص‌های فرسگ سازمان انقلابی و اسلامی، با رویکرد کاهش ناهنجاری‌ها و افزایش بهره‌وری بر ارزش‌های اسلامی را که ضروری است در سازمان‌ها و بین کارکنان وزارت دفاع، 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 از این ارزش‌ها در کتاب «درآمدی بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» آورده شد، شاخص‌هایی همچون: «تعادل 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 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 بیین نمود.

بر این اساس، کتاب پیش رو در ده جلد، و هر جلد شامل چهار درس به تفکیک گروه‌های شغلی فراگیران به زیور طبع آراسته شده است؛ به گونه‌ای که از بین این شاخص‌ها شاخص‌ها «تبادل در کار و زندگی و پایبندی به سنت‌های ایرانی - اسلامی و پرهیز از مادیگرایی» و «مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و حفظ عزت و اقتدار سازمانی» در درس اول و دوم، به صورت مشترک برای تمام گروه‌های شغلی، ارائه شده است. سایر 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 شد و پیرامون شما همکاران عزیز قرار گرفته است، حاصل تلاش جمعی اعضای که در امر تربیت و آموزش و کارگروه‌های تخصصی متون و کانون اساتید این سازمان و نویسندگان و ناظران علمی و فنی پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق علیه السلام 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 و دجا حجت‌الاسلام والمسلمین محمدحسین قندهاری به تصویب رسیده است.

از این رو، لازم می‌دانم، از هیئت‌رئیسۀ 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 علیه السلام تقدیر و تشکر نمایم.

من الله التوفيق

معاون تربیت و آموزش

سازمان عقیدتی-سیاسی وزارت دفاع و

پشتیبانی نیروهای مسلح

مهدی حسینی

